

# ZNAČAJ I PRIMJENA KONTROLINGA U POSLOVANJU

---

Orešković, Magdalena

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:643745>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-18**

Repository / Repozitorij:

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**ZNAČAJ I PRIMJENA KONTROLINGA U**  
**POSLOVANJU**

**Završni rad**

**Šibenik, 2020.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**ZNAČAJ I PRIMJENA KONTROLINGA U**  
**POSLOVANJU**

**Završni rad**

**Kolegij:** Kontroling

**Mentor:** Anita Grubišić, mag.oec., v.pred.

**Studentica:** Magdalena Orešković

**Matični broj studenta:** 1219052782

**Šibenik, srpanj, 2020.**

**ZNAČAJ I PRIMJENA KONTROLINGA U POSLOVANJU**

Magdalena Orešković

[magdalena.oreskovic2308@gmail.com](mailto:magdalena.oreskovic2308@gmail.com)

Sažetak rada

Kontroling je stručna podrška menadžmentu usmjerena na spajanje različitih dijelova poduzeća u jednu cjelinu. Pridonosi povećanju efikasnosti i efektivnosti ukupnog poslovanja poduzeća, prikupljajući podatke iz različitih organizacijskih jedinica. Pruža menadžmentu sve potrebne informacije o događajima iz unutarnjeg i vanjskog okruženja, te omogućuje podjelu svojih zadataka i poslova s kojima pridonosi kvalitetnom načinu poslovanja. Kontroling također doprinosi i rješavanju kriznih situacija, odnosno njegovim djelovanjem smanjuje se rizik poslovanja, te je kao takav od ključne važnosti prilikom nastanka krize u poduzeću.

Primjena kontrolinga na primjeru poduzeća „Podravka d.d.“ omogućuje kvalitetniji pregled nad cjelokupnom situacijom, odnosno nad poslovanjem poduzeća, što istovremeno omogućuje menadžmentu potrebne informacije za donošenje kvalitetnih odluka o poslovanju poduzeća.

(60 stranica/15 slika/19 tablica/4 grafikona/38 literaturnih navoda/jezik izvornika:hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnica Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: kontroling, poslovanje poduzeća, menadžment, kriza

Mentor: Anita Grubišić, mag.oec., v.pred.

Rad je prihvaćen za obranu:

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Final paper

Department of Management

Professional Graduate Studies of Management

### **MEANING AND USAGE OF CONTROLLING IN BUSINESS**

Magdalena Orešković

[magdalena.oreskovic2308@gmail.com](mailto:magdalena.oreskovic2308@gmail.com)

#### Abstract

Controlling is an expert support for management aimed at connecting different parts of the company into one unit. It contributes to increasing the efficiency and efficiency of the company's overall operations by collecting data from different organizational units, providing management with all the necessary information about events from the internal and external environment, and enabling the division of its tasks and tasks with which it contributes to a quality way of doing business. Controlling also contributes to the resolution of crisis situations, i.e. its action reduces the risk of doing business, and as such is crucial in the emergence of a crisis in the company.

The application of controlling on the example of the company „Podravka d.d.“ provides a better overview of the overall situation, i.e. over the business of the company, which at the same time allows management to make the necessary information for making quality decisions about the business of the company.

(60 pages/15 figures/19 tables/4 charts/38 references/original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic in Šibenik

Keywords: controlling, business company, management, crisis

Supervisor: Anita Grubišić, mag.oec., v.pred.

Paper accepted:

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. KONTROLING.....	2
2.1. Pojmovno određivanje kontrolinga .....	2
2.2. Kontroling kroz povijest.....	4
2.3. Generacije kontrolinga .....	6
2.3.1. Kontroler kao registrator .....	6
2.3.2. Kontroler kao navigator.....	7
2.3.3. Kontroler kao inovator .....	7
2.4. Proces kontrolinga.....	9
2.4.1. Operativni kontroling .....	9
2.4.2. Strategijski kontroling .....	10
2.4.3. Kontroling proizvodnje .....	12
2.4.4. Kontroling prodaje.....	13
2.5. Instrumenti kontrolinga .....	15
2.6. Kontroling u Republici Hrvatskoj .....	17
2.7. Funkcije i zadatci kontrolinga .....	19
2.7.1. Kontroling kao stručna podrška menadžmentu.....	23
2.7.2. Povezanost menadžmenta, planova i kontrolinga.....	26
2.7.2.1. Strateško planiranje .....	28
2.7.2.2. Operativno planiranje .....	30
2.8. Kontroling u kriznim uvjetima poslovanja.....	32
2.8.1. Poslovna kriza i njezini uzroci .....	32
2.8.2. Upravljanje u kriznim situacijama.....	35
2.8.3. Krizni kontroling .....	36
3. PRIMJENA KONTROLINGA U PODUZEĆU Podravka d.d. ....	37
3.1. Osnovne informacije tvrtke Podravka d.d. ....	37
3.2. Horizontalna i vertikalna analiza.....	38
3.2.1. Horizontalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka .....	42
3.2.2. Vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka .....	46
3.3. Analiza financijskih izvještaja grupe „Podravka d.d.“ .....	51
3.3.1. Važnost financijskog izvještaja .....	51

3.3.2. Analiza pokazatelja likvidnosti .....	52
3.3.3. Analiza pokazatelja zaduženosti.....	53
3.3.4. Analiza pokazatelja aktivnosti.....	54
3.3.5. Analiza pokazatelja ekonomičnosti .....	55
3.3.6. Analiza pokazatelja profitabilnosti.....	56
4. ZAKLJUČNI OSVRT POSLOVANJA PODUZEĆA „PODRAVKA D.D.“ .....	57
5. ZAKLJUČAK .....	59
LITERATURA.....	60

## 1. UVOD

Kontroling se definira kao podsustav ili funkcija menadžmenta unutar organizacije, uvelike važna za uspješnost dosadašnjeg poslovanja i predviđanje trendova koji će utjecati na poslovanje u budućnosti. Kontroling je, kao jedna od važnih funkcija u rješavanju problema s kojima se danas svakodnevno susrećemo, odgovaran za definiranje ciljeva, vizije i misije poduzeća. Nudi mogućnost prepoznavanja i rješavanja problema pri prilikama i prijetnjama iz okruženja, obuhvaća analizu, koordinaciju, pomaže u prikupljanju i vrednovanju informacija, u operativnom i strategijskom planiranju, kontrolira ljudske, financijske, materijalne i informacijske resurse, te je, kao što je već navedeno, jedna od najvažnijih potpora za upravljanje poslovnim rezultatom u poduzeću, odnosno kvalitetnim odlučivanjem i donošenjem poslovnih odluka. Poslovna kriza predstavlja neplanirano razdoblje u poslovanju poduzeća čija šteta podrazumijeva gubitak prihoda i povećanje troškova. Upravo zbog povećanja dinamičnosti i kompliciranosti poslovnog okruženja, te nedovoljne spremnosti poduzeća na krizne situacije, javlja se velika potreba za kontrolingom u budućnosti, kako bi se spriječila kriza te se ostvarili željeni ciljevi jer razvoj kontrolinga uvelike može pridonijeti rješavanju kriznih situacija.

Cilj ovog rada je definirati kontroling, navesti koja je prednost i značaj njegovog uvođenja u poslovanje, kao i njegova bitna uloga i upravljanje u kriznim situacijama te primjena kontrolinga u poslovanju poduzeća s kojom se nastoji prikazati kako kontroling doprinosi efikasnijem poslovanju.

Rad se sastoji od sedam cjelina uključujući uvod i zaključak. U prvoj cjelini nakon uvoda, u kojem je prikazan cilj i struktura rada, riječ je o definiranju kontrolinga, njegovom povijesnom razvoju te navođenju procesa i instrumenata istoimenog. U trećoj cjelini pažnja je usmjerena na funkcije i zadatke kontrolinga u kojoj se također govori i o povezanosti kontrolinga sa menadžmentom kao njegove stručne podrške. Četvrta cjelina govori o kriznim uvjetima poslovanja u kojima je kontroling od velike važnosti za unaprijeđenje i upravljanje poslovanjem. Tema pete cjeline prikazuje glavni primjer poslovanja poduzeća „Podravka d.d.“ u kojima je primjena kontrolinga, kao i u svim ostalim područjima, od efikasne važnosti za cjelokupno poslovanje poduzeća. Osvrt na poslovanje poduzeća „Podravka d.d.“ iskazan je u šestoj cjelini, a u posljednoj cjelini doneseni su zaključci o temi rada.



## 2. KONTROLING

### 2.1. Pojmovno određivanje kontrolinga

Naziv kontroling potječe od angloameričke riječi „*control*“, čije podrijetlo seže sve do srednjeg vijeka, a nastao je u Sjedinjenim Američkim Državama kao rješenje za uspješnost razvoja gospodarstva i promjena ponude i potražnje koja je negativno utjecala na menadžment. Ujedinjuje kvalitetu, informiranost, strategiju, misiju, viziju, ciljeve poduzeća, sustav kontroliranja, organiziranja te upravljanja ljudskim resursima. Smatra se da kontroling istovremeno utječe na povećanje efikanosti i efektivnosti, ali i na sposobnost prilagodbe izvan i unutar poduzeća, kao jedna od bitnijih funkcija menadžmenta. Danas je teško odrediti pravo značenje kontrolinga jer to područje ne obuhvaća samo jedan segment organizacije, odnosno njezine okoline, već sve funkcije u poduzeću. Postoji mnogo definicija kontrolinga, pa tako možemo navesti sljedeće:

*Kontroling* bi smo mogli definirati kao skup multidiscipliniranih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju bezbrojnih podataka iz poduzeća, ali i izvan njega, prikupio optimalni broj onih koji su nužni menadžerima te svima koji upravljaju poduzećem za kvalitetno odlučivanje. Kontroling je i umijeće (know-how), filozofija upravljanja na osnovi ekonomske logike racionalnosti, funkcija poduzeća koja ima zadatak koordinirati poslovne procese i njihove pojedine dijelove te s pomoću izgradnje integriranog i objedinjenog sustava upravljanja koji svoje temelje nalazi na jasno definiranoj viziji, misiji i ciljevima biti stručna pomoć menadžmentu.<sup>1</sup>

*Controlling* je proces koji nastaje kao rezultat usklađenih zajedničkih napora menadžmenta (individualnog, ili timskog) i controllera, u svrhu ostvarenja zacrtanog cilja gospodarskog subjekta.<sup>2</sup>

*Kontroling* treba razlikovati od kontrole. Dok je kontroling usmjeren na sustavnu i sveobuhvatnu, koordinacijsku i integracijsku podršku menadžmenta, s druge strane

---

<sup>1</sup> Očko J., Švigir A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str.13.

<sup>2</sup> Luković T., Lebefromm U.: Controlling-Koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009., str.5.

kontrola je pojedinačni instrument. Kontroling je podrška menadžmentu i odnosi se na menadžment i njegove funkcije, a kontrola se primarno veže na sustav izvođenja.<sup>3</sup>

*Kontroling* je moderan koncept upravljanja poduzećem, u praksi dokazano načelo rješavanja problema prilagođavanja i koordinacije. Kontroling je aktivnost neposredno podređena vrhu poduzeća radi postizanja više razine sklada unutar poduzeća te između poduzeća i njegova okruženja.<sup>4</sup>

*Kontroling* je funkcija i podsustav menadžmenta kojima se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama, povećava vitalnost poduzeća i njegova tržišna akceptabilnost.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str.54.

<sup>4</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 29.

<sup>5</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str.15.

## 2.2. Kontroling kroz povijest

Iako se počinje spominjati već u XV. stoljeću, kontroling svoj uspon započinje u XIX. stoljeću, točnije 1880. godine u Sjedinjenim Američkim Državama, a vrhunac dostiže u novijoj povijesti Njemačke, točnije šezdesetih i sedamdesetih godina. Prvo radno mjesto kontrolera otvara se istoimene godine, čiji je zadatak bio sigurnost društva, upravljanje kapitalom i financijama, a dvanaest godina nakon toga uvodi se i prvo radno mjesto kontrolera u proizvodno poduzeće General Electric Company. Nekadašnja koncepcija kontrolinga uvelike se razlikovala od današnje. Menadžeri dobivaju zadatak upravljanja vlasničkim kapitalom, te se sve više prate nedostaci i slabosti u poslovanju. Razvijeno tržište kapitala, konkurencija, internacionalizacija kapitala, te brojni drugi razlozi, stvorili su nove poslovne odluke što je utjecalo na razvoj kontrolinga usmjerivši ga prema budućnosti. Kao što je već spomenuto, nakon Drugoga svjetskog rata važnu ulogu u razvoju kontrolinga su imali razni događaji, od kojih je Njemačka nužno trebala upravljački sustav kojim bi pratili svoje poslovanje, odnosno unutarnje i vanjske čimbenike. Različite koncepcije na osnovu kojih se razvijao kontroling, a koje su dovele do razvoja praktične koncepcije kontrolinga kakav imamo danas su:

- računovodstvena koncepcija - korištenje računovodstvenih podataka s ciljem njihova usmjeravanja na budućnost i podizanje efikasnosti poduzeća
- informacijska koncepcija - prepoznavanje potražnje za informacijama te izgradnja vlastitog sustava informiranja svih zainteresiranih korisnika u poduzeću zbog lakšeg i djelotvornijeg odlučivanja
- upravljačka koncepcija – povezivanje svih funkcija u poduzeću na istim i različitim hijerarhijskim razinama radi ostvarenja sustava vrijednosti, odnosno misije i vizije poduzeća.<sup>6</sup>

---

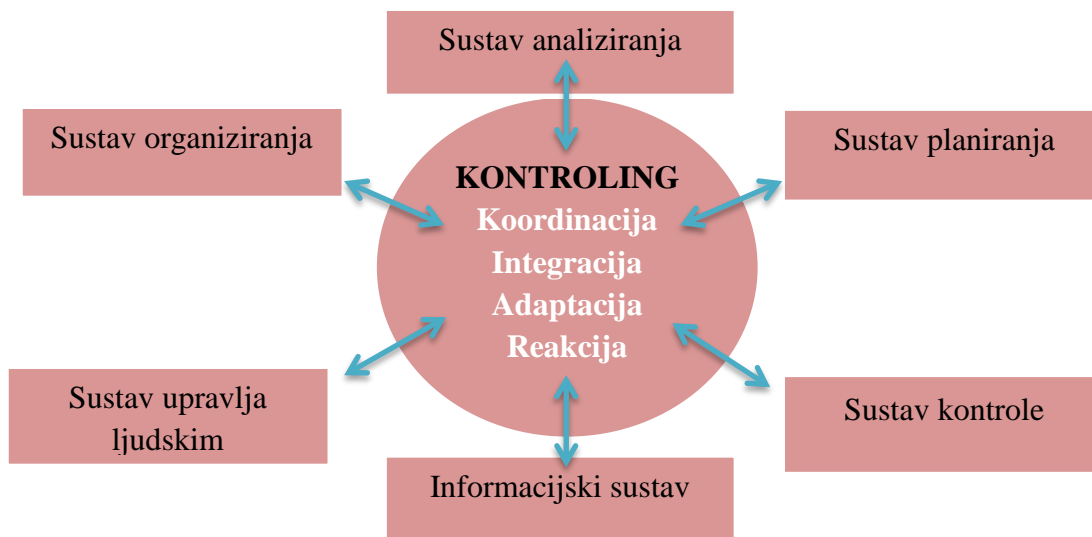
<sup>6</sup> Očko J., Švigir A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str. 16.

**Slika 1:** Usklađivanje informacija kao funkcija kontrolinga



*Izvor:* Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 82.

**Slika 2:** Upravljački orijentirana koncepcija



*Izvor:* Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 84.

## 2.3. Generacije kontrolinga

Povijesno gledano, postoje tri generacije kojima se proučava razvoj kontrolinga:

- kontroler kao registrator
- kontroler kao navigator
- kontroler kao inovator<sup>7</sup>

### 2.3.1. Kontroler kao registrator

Razdoblje kontrolinga kao registratora potječe iz pedesetih i šezdesetih godina kada je poslovanje bilo stabilno; na tržištu su prevladavale rijetke promjene, raspolagalo se sigurnim informacijama što je pridonosilo boljem i preciznijem planiranju, te je potražnja bila veća od ponude pa se iz tog razloga gotovo sve moglo prodati. Osnovni cilj za uspješnost poduzeća bila je rastuća potražnja na tržištu. Poduzeća su imala dovoljno vremena za prilagodbu novonastalim promjenama, budući da su, kako je već spomenuto, na tržištu prevladavale rijetke promjene. U takvim uvjetima okruženja, kada je poduzeće uglavnom orijentirano prema unutra, na samo sebe, kontroling ostvaruje funkciju dokumentiranja, kontrole, služi racionalizaciji poslovanja, orijentiran je na prošlost, urednost i točnost, najčešće zauzima mjesto voditelja računovodstva i naziva se registratorom.<sup>8</sup>

**Slika 3:** Kontroling kao registrator i odnos okruženja i kontrolinga kao registratora



*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha

Na slici je vidljivo da kontroling kao registrator prikuplja informacije iz okruženja i na temelju istoimenih formira poslovanje poduzeća. Takav princip bio je moguć zbog već spomenute stabilnosti okruženja, što je danas nezamislivo.

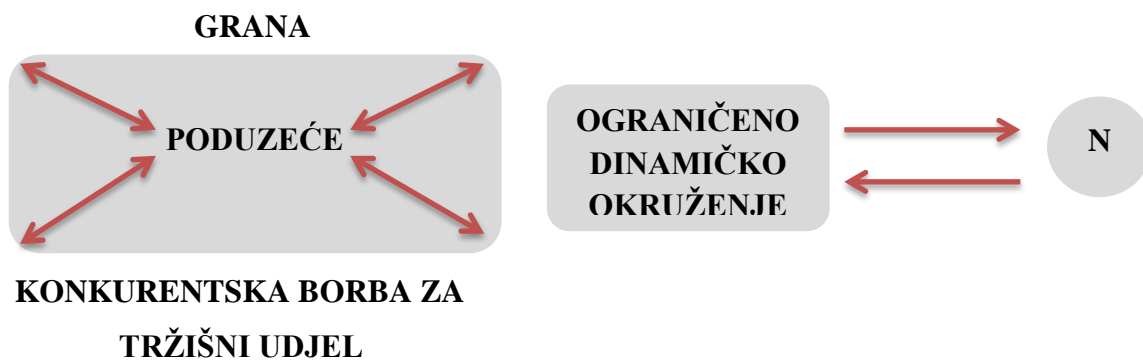
<sup>7</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 24.

<sup>8</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 25.

### 2.3.2. Kontroler kao navigator

Druga faza u generaciji kontrolinga je kontroler kao navigator koja je prevladavala sedamdesetih godina. Za razliku od prethodnog razdoblja kada se poduzeće pasivno prilagođavalo promjenama, u ovoj fazi teži se utjecaju na istoimene promjene okruženja. Informacije su se trebale prihvaćati s većim rizikom, okruženje je postajalo sve složenije, konkurencija veća, a prodaja svega onoga što je poduzeće proizvelo zbog zasićenosti potražnje, otišlo je u nepovrat. Iz navedenog se može zaključiti koliko promjene okruženja utječu na razvoj i organizaciju kontrolinga. Drugim riječima, kontroler postaje glavni u razvijanju planova za daljnju budućnost poslovanja, što je označilo kraj pasivnog upravljanja organizacijom.

Slika 4: Kontroling kao navigator i odnos okruženja i kontrolinga kao navigatora



Izvor: Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 26.

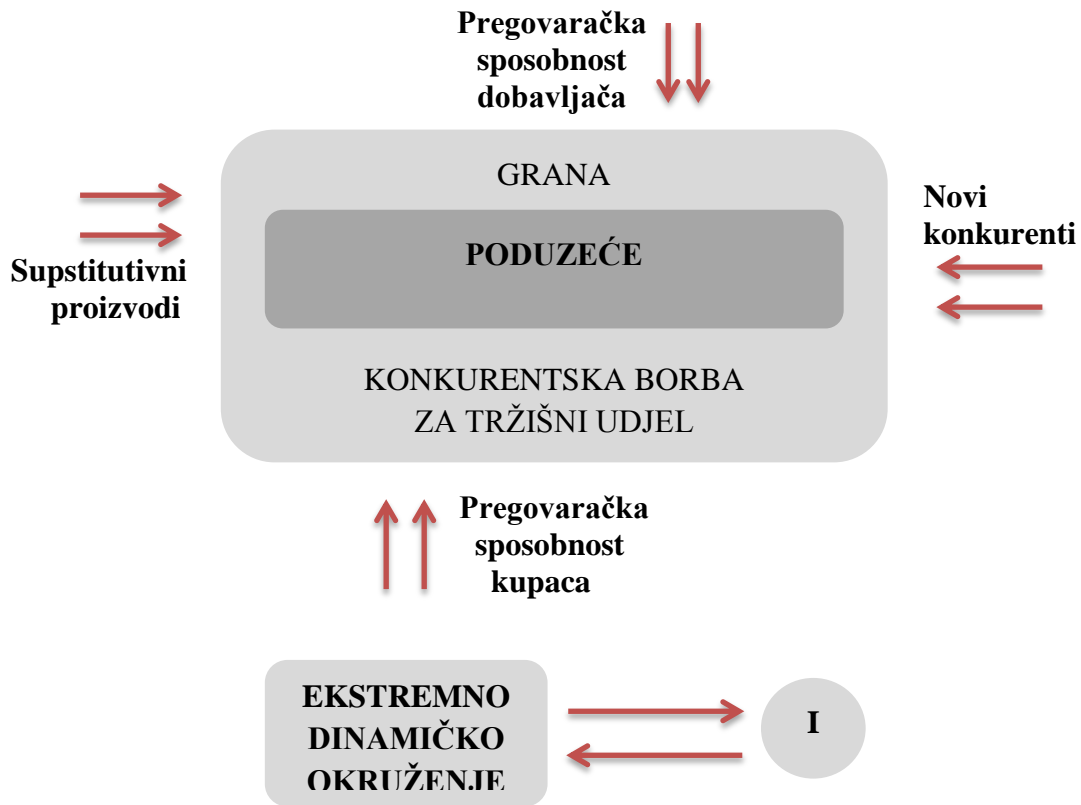
Na slici je, za razliku od prošle faze gdje kontroler ima funkciju registratora, prikazana razlika u kojoj kontroler ima puno veću i važniju ulogu. Poduzeće „komunicira“ s tržištem i prati situacije iz okruženja.

### 2.3.3. Kontroler kao inovator

Posljedna faza kontrolera je u ulozi inovatora koja je značajna za poslovanje poduzeća u složenijem okruženju s čestim promjenama. Poduzeće osim što „komunicira“ s tržištem i prati situacije iz okruženja, mora pažnju posvetiti kupcima, dobavljačima i konkurenciji. Uvjeti poslovanja postali su znatno kompliciraniji, poduzeće je neprekidno izloženo novim promjenama i problemima. Na tržištu se počeo nuditi sve veći broj novih proizvoda i usluga, životni vijek proizvoda se skraćuje, a ključnim za uspjeh postaju visoko kvalificirani i motivirani suradnici iz čega se može sažeti kako svi dosadašnji koncepti kontrolinga više nisu

dovoljni da bi se osigurale pravovaljane i sigurne informacije za donošenje kvalitetnih odluka u poslovanju poduzeća. Upravo iz tog razloga, uloga kontrolera kao inovatora potrebna je poduzeću za poslovni uspjeh i korištenje svojih konkurentskih prednosti.

**Slika 5:** Kontroling kao inovator i odnos okruženja i kontrolinga kao inovatora



*Izvor:* Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 27. i 28.

## 2.4. Proces kontrolinga

### 2.4.1. Operativni kontroling

Operativni kontroling je stručna podrška menadžmentu koja nastaje u operativnom okruženju s ciljem povećanja efikasnosti poslovanja, podizanju razine korištenja potencijala poduzeća: rentabilnosti, ekonomičnosti, očuvanja supstancije i likvidnosti te u usklađenom korištenju instrumenata operativnog planiranja. Osnovni cilj je poticanje pasivnog prilagođavanja promjenama okoline, odnosno prilagođavanja utjecanjem na unutarnje činitelje. Usmjeren je na mjerljive i ovladive pojave i procese u poslovanju poduzeća.<sup>9</sup> Uobičajeno razdoblje na koje se odnosi operativni kontroling je od 12 do 36 mjeseci.

Operativni zadaci su:

- kontinuirana komunikacija kroz cijelo poduzeće
- kontinuirani rad na unapređenju informacijskog sustava, s naglaskom na financijsko-računovodstvenu službu
- aktivna suradnja na izradi operativnih planova
- utvrđivanje relevantnih veličina i pokazatelja nužnih za razumijevanje stanja i kretanja poslovnih događaja u poduzeću
- utvrđivanje standardnih veličina s obzirom na djelatnost
- testiranje različitih alata i instrumenata kontrolinga kao i brojnih ekonomskih pokazatelja te odabiranje onih koji u dotičnom slučaju najbolje prikazuju najvažnije parametre za ocjenu poslovanja
- posebnu pažnju potrebno je posvetiti koleracijama između različitih veličina, tj. postoje li one ili ne
- utvrđivanje pozitivnih i negativnih trendova te prijedlozi poboljšanja

---

<sup>9</sup> [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113356](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113356)



- izrada poslovnih izvještaja prema potrebama i specifičnostima poduzeća na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj razini i prema osnovnim hijerarhijskim razinama (obično tri razine-visoki, srednji i niži menadžment)
- iniciranje i organiziranje sastanaka na različitim menadžerskim razinama-nakon što su izvještaji završeni, moraju se prezentirati pred odgovornima. To je najčešće prigoda da se razvije konstruktivna rasprava, na kojoj je kontroler moderator, ali jednako tako i aktivni sudionik diskusije koji apsolutno vlada materijom i svim potrebnim podacima.<sup>10</sup>

#### **2.4.2. Strategijski kontroling**

Strategijski kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu s ciljem povećanja efektivnosti poslovanja, usmjeren je na izgradnju uspjeha poduzeća, jačanja vitalnosti poduzeća i poboljšanja njegovih izgleda za trajan uspjeh. Pomaže u oblikovanju vizije, misije, ciljeva i strategija za trajan uspjeh poduzeća. Smisao strategijskog kontrolinga je aktivno prilagođavanje, odnosno utjecanje na vanjske činitelje te prilagođavanje okoline sebi.<sup>11</sup>

Strategijski zadaci su:

- permanentan pogled u budućnost i izrada strateških prognoza
- pomoć menadžmentu pri procjeni smjernica budućeg poslovanja
- informiranje i savjetovanje menadžmenta na putu ostvarenja vizije te podizanje ukupne efikarnosti poduzeća
- pomoć menadžmentu pri oblikovanju ciljeva i njihova uravnoteženja s pomoću BSC-ja (karta uravnoteženih ciljeva) i kvalitativno i kvantitativno
- permanentno promatranje okoline, primarna usmjerenost prema okolini u kojoj poduzeće djeluje ili se sprema na djelovanje
- pomoć SWOT analizom menadžmentu u otkrivanju svega dobrog i lošeg u poduzeću
- pomoć pri upravljanju ljudskim potencijalima.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Očko J., Švigir A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str. 39.

<sup>11</sup> [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113356](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113356)

<sup>12</sup> Očko J., Švigir A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str. 39.

**Slika 6:** Strategijski i operativni kontroling



Izvor: Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 252

**Tabela 1:** Dimenzija strategijskog i operativnog kontrolinga

PODRUČJE OBILJEŽJE	OPERATIVNI KONTROLING	STRATEGIJSKI KONTROLING
CENTRALNA CILJNA VELIČINA	Likvidnost, dobitak	Vitalnost
OBLIKOVANJE CILJA	Kvantitativno	Kvantitativno i kvalitativno
DOMINANTNO USMJERENJE	Unutrašnjost poduzeća	Okruženje poduzeća
VREMENSKI HORIZONT	Ograničen, kratkoročan	Nije ograničen, dugoročan
DOMINANTNE INFORMACIJE	Učinci/troškovi Prihodi/rashodi Primici/izdaci	Heterogene informacije iz unutrašnjosti i okruženja poduzeća, snage/slabosti, prilike/prijetnje
MJERLJIVOST INFORMACIJA	Kardinalno	Kardinalno+ordinalno
STUPANJ SLOBODE	Konstantnost osnovnih ciljeva i mogućnosti djelovanja	Svjesna promjenjivost svih parametara planiranja i kontrole
STUPANJ STRUKTURIRANJA I FORMALIZACIJE	Visoko strukturiran i formaliziran postupak	Ograničen na zadavanje rastera zadataka
STUPANJ AUTONOMIJE KONTROLERA	Autonomno područje zadataka kontrolera, kooperativno s drugim mjestima i zadacima	Potreba vrlo uske suradnje s drugim mjestima u svim fazama strategijskog menadžmenta
NAČIN RADA	Fiksno utvrđeni procesi rada, parcijalni zadaci se mogu delegirati	Visok stupanj fleksibilnosti u radnom procesu, veće usmjerenje na timski rad

Izvor: Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str.253.

### 2.4.3. Kontroling proizvodnje

Kako bi se osigurala konkurentska prednost na tržištu, svaka organizacija bi trebala proizvesti proizvod uz što manje troškove, kako bi dobit od prodaje tog proizvoda bila što veća, odnosno kako bi se ostvarila velika razlika u cijenama. To je najkvalitetniji izvor prihoda. Organizacija neće poslovati efikasno ako sadrži neprofitabilne proizvode koji joj predstavljaju troškove, te mora imati na umu kako treba osigurati proizvode sukladno zahtjevima i normama, odnosno moraju se prepoznati proizvodi koji predstavljaju najveći izvor prihoda i oni kod kojih se prodaja ne odvija toliko brzo. Iz tog razloga važno je analizirati troškove zaliha koji ulaze u proces proizvodnje.

To su troškovi nabave, troškovi konverzije i ostali troškovi.<sup>13</sup>

#### ▪ Troškovi nabave:

- fakturna cijena
- uvozna carina i drugi porezi
- troškovi prijevoza
- rukovanje zaliha
- drugi troškovi koji se mogu izravno pripisati stjecanju gotovih proizvoda, materijala i usluga
- trgovački i količinski popusti te druge slične stavke oduzimaju se kod određivanja troškova nabave

#### ▪ Troškovi konverzije:

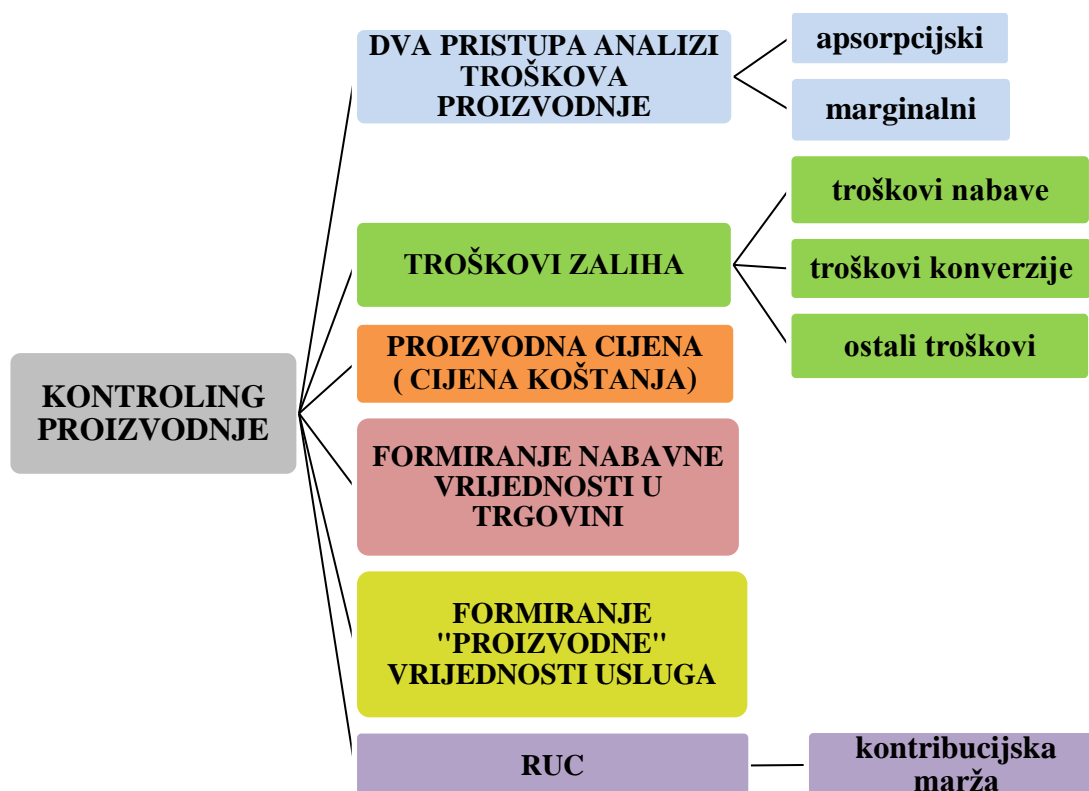
- direktan rad
- fiksni opći ( trošak amortizacije, održavanje proizvodnih zgrada i opreme, troškovi upravljanja i administracije pogona ) i varijabilni opći ( indirektni rad ili indirektni materijal) troškovi

#### ▪ Ostali troškovi

---

<sup>13</sup> Očko J., Švigir A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str. 128.

Slika 7: Kontroling proizvodnje



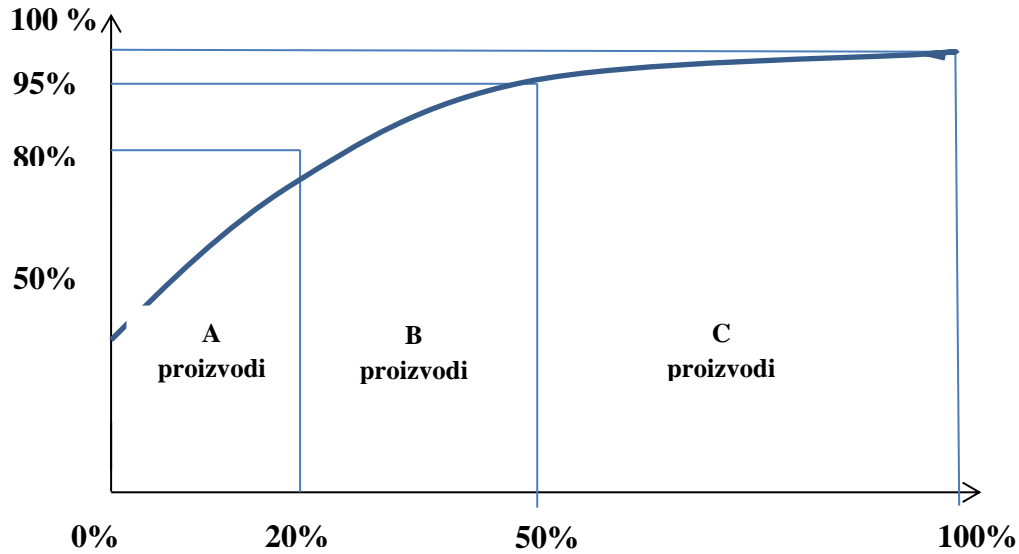
Izvor: Očko J., Švigir A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str.125.

#### 2.4.4. Kontroling prodaje

U poslovanju poduzeća vrlo mali broj proizvoda čini veliki dio prodaje, koja omogućuje da se proizvodi pretvore u novac koji omogućuje daljni razvoj poslovanja.

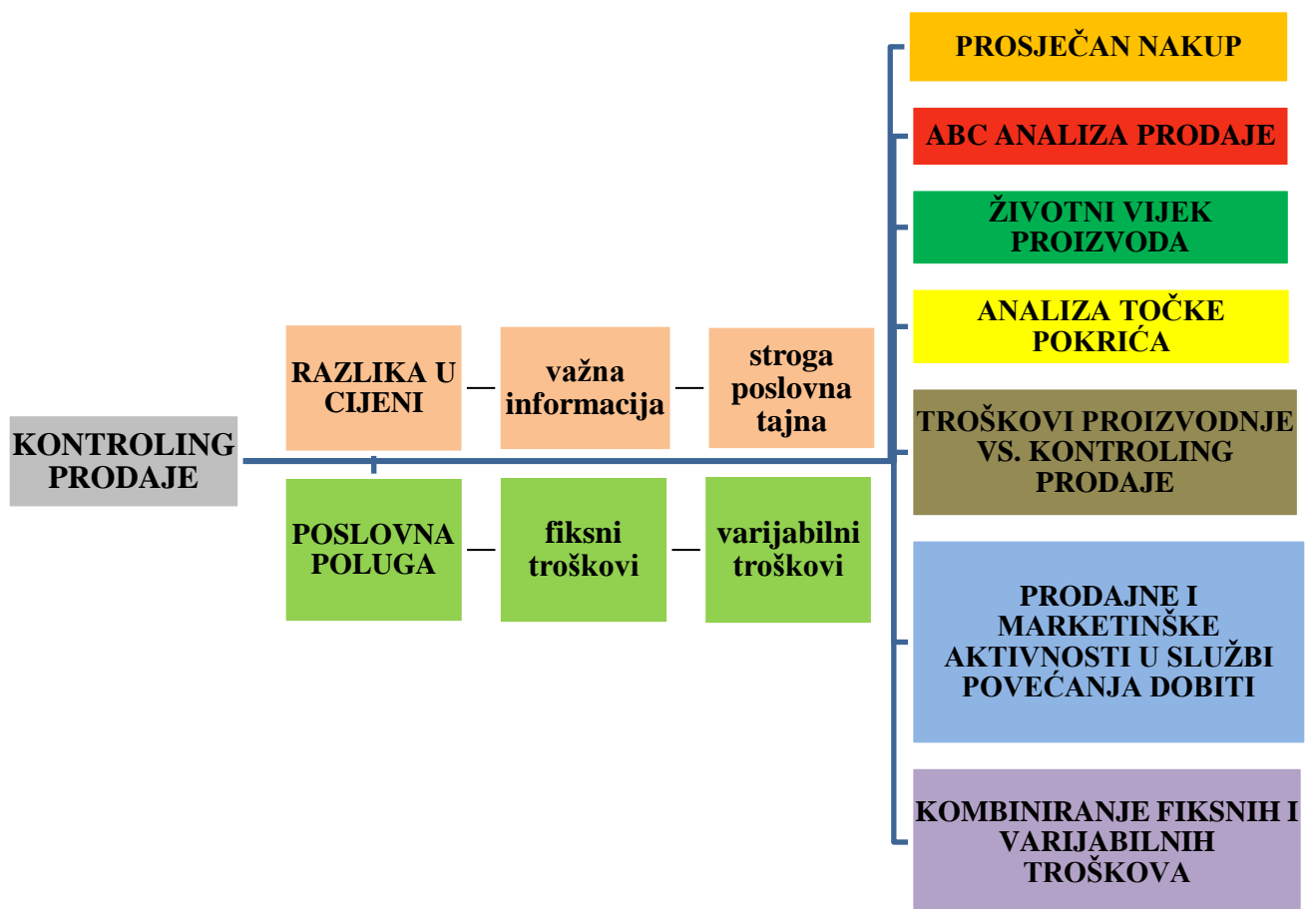
Slika u nastavku prikazuje životni ciklus proizvoda od uvođenja na tržište do zasićenja. Analizu prodaje treba promatrati sa različitih aspekata jer ako se primjerice neki proizvod nađe u C skupini, ne znači da je loš za prodaju, isto kao što bi se moglo reći da ima slabih proizvoda s visokim potencijalom. Kontroling prodaje se također odnosi i na točku pokrića, mora se znati ulažu li se novci u profitabilne proizvode, je li postignut cilj, koji su proizvodi najprofitabilniji i koji proizvodi donose veću korist od troškova. Isto tako treba spomenuti kako proizvod koji izlazi na tržište mora imati optimalnu cijenu kako bi se prodao i zadovoljio potrebe potrošača, a ne onu koja nije dostupna kupcima.

Slika 8: ABC proizvodi u skladu s Paretovim pravilom



Izvor: Očko J., Švigar A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str. 158.

Slika 9: Kontroling prodaje



Izvor: Očko J., Švigar A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str.157.

## 2.5. Instrumenti kontrolinga

Kontroling se unutar specijaliziranih sustava menadžmenta opisuje kao koordinativna i integrativna funkcija pri kojoj sadrži koordinaciju i integraciju koja se može detaljno opisati tek nakon detaljnog definiranja pojedinih podsustava menadžmenta, njihovog međusobnog razgraničenja te opisivanja njihovih bitnih obilježja. Polazi se od šest podsustava menadžmenta, koji istodobno čine sustav:<sup>14</sup>

- sustav vrednota
- sustav planiranja
- sustav kontrole
- sustav informiranja
- sustav organiziranja
- sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

Instrumenti kontrolinga su upravo ovi navedeni podsustavi menadžmenta pomoću kojih kontroling doprinosi povećanju efikasnosti i efektivnosti vezanih za rad menadžmenta i s njihovim uvođenjem povećava transparentnost poslovanja i omogućuje brži način prilagođavanja poduzeća vanjskim i unutarnjim promjenama kojima je izloženo u okruženju, želeći na taj način povećati njegovu vitalnost, odnosno pomaže menadžmentu u odlučivanju posljedica pojedinih odluka, koje mogu biti presudne u sličnostima i razlikama između kontrolinga i računovodstva. Koordinacija i integracija se postižu na različite načine.

Prvi oblik je osobno orijentirana koordinacija koja je temeljena na osobnim uputama čije je davanje obavezno i predstavlja odgovornost menadžmenta. Upute se mogu odnositi na proces izvođenja i na rezultat koji se postiže u tom procesu izvođenja. Kontrola se odnosi na kontrolu procesa i kontrolu rezultata.

Drugi oblik osobne orijentirane koordinacije promatra grupe kao nositelje usklađivanja gdje objekti koordinacije kao i u prvom slučaju također mogu biti procesi izvođenja i rezultati tih procesa. Kao prednost ističe se činjenica da su tako donesene odluke prihvaćene i potiču

---

<sup>14</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 108.

motivaciju suradnika, a kao nedostatak navode se izdaci koji su u pronalaženju rješenja vrlo visoki.

**Tabela 2:** Instrumenti koordinacije kontrolinga

PRINCIPI PODUZEĆA	INSTRUMENTI PLANIRANJA	INSTRUMENTI KONTROLE	INSTRUMENTI INFORMIRANJA	INSTRUMENTI ORGANIZACIJE	INSTRUMENTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA
vizija, misija	modeli planiranja	instrumenti nadzora	analiza potreba za informacijama strategijski radar	standardizacija i programiranje	zadavanje ciljeva
Ciljevi	sukcesivno usklađivanje planova	instrumenti analize odstupanja		podjela zadataka i ovlaštenja	stvaranje zajedničkih vrednota
strategije mjere	prilagođavanje planova		integrirani sustavi obračuna uspjeha	formalna struktura komuniciranja	zajednička očekivanja
	instrumenti planiranja		obračun troškova i učinaka	koordinacijski organi	stvaranje pozitivnih socio-emocionalnih odnosa
	proračun obračunske cijene		investicijski proračun		
			sustav izvještavanja (internog i eksternog)		

*Izvor:* Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 110.

Tablica prikazuje osnovne instrumente kontrolinga koji se mogu sistematizirati, a predočavaju metodu i tehniku kontrolinga pomoću kojih se obrađuju podaci i informacije, te se odgovara na pitanja:

- Gdje su izvori uspjeha sada i u budućnosti?
- Što povećava naš uspjeh sada i u budućnosti?
- Što smanjuje naš uspjeh sada i u budućnosti?<sup>15</sup>

<sup>15</sup> <https://hrcak.srce.hr/76306>

## 2.6. Kontroling u Republici Hrvatskoj

Kontroling u Hrvatskoj javio se tek dvadesetih godina prošlog stoljeća. U to vrijeme hrvatska poduzeća imala su odjele plana i analize. Danas je kontroling uvjet bez kojeg se ne može funkcionirati, a razlozi tome su promjenjeni uvjeti poslovanja i zahtjevanje sve bržeg donošenja poslovnih odluka.

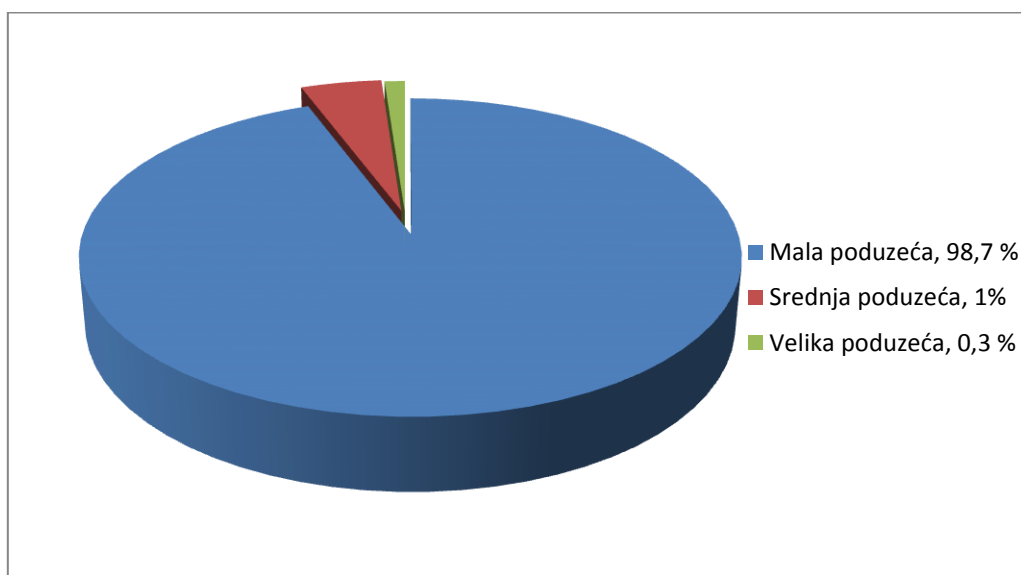
**Tabela 3:** Poduzetnici u Republici Hrvatskoj 2017. i 2018. godine razvrstani po veličini

	2017. g.	2018.g.
<b>Mala poduzeća</b>	118 352	129 259
<b>Srednja poduzeća</b>	1 400	1 498
<b>Velika poduzeća</b>	329	360
<b>UKUPNO</b>	<b>120 081</b>	<b>131 117</b>

*Izvor:* Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2017. i 2018. godini, 2019.

Iz tablice je vidljivo da prevladavaju mala i srednja poduzeća, odnosno sektor malih i srednjih poduzeća ima značajno najveći udio u broju poduzeća. U promatranom razdoblju zabilježena je tendencija rasta ukupnog broja poduzeća ( 9,2% u 2018. godini u odnosu na prethodnu godinu) .

**Grafikon 1:** Hrvatski poduzetnici (poduzeća) po veličini u 2018. godini



*Izvor:* Izrada autora



Karakteristika hrvatskih poduzeća u kojima se pokazala potreba za uvođenjem i razvojem kontrolinga<sup>16</sup>:

- objedinjena funkcija vlasnika i menadžera
- centralizirano upravljanje
- autokratski stil odlučivanja
- stihijski formirane organizacijske strukture
- stihijska kadrovska politika ili izostanak bilo kakve kadrovske politike
- nedostatak kvalitetne komunikacije
- tradiciionalno računovodstvo usmjereno prvenstveno ka eksternom izvještavanju
- izvještavanje oslonjeno na porezne propise
- informacijski sustav koji ne podržava moderni sustav upravljanja
- nedostatak permanentne edukacije zaposlenih.

U početku je razvoj svakog poduzeća jednostavno kontrolirati i nadzirati, ali budućim razvojem i upravljanjem poduzeća, razvijaju se također sve veće obaveze i mehanizmi kontrole poslovanja, što dovodi do nejasnog sagledavanja cjelokupnog poslovanja i tad vlasnici počinju osjećati potrebu za uvođenjem kontrolinga u poduzeća, čiji nedostaci usporavaju tijek razvoja daljnjeg poslovanja. Upravo iz tog razloga potrebno je uvesti funkciju kontrolinga-stručnu podršku menadžmenta.

---

<sup>16</sup> Očko J., Švigir A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str. 19.

## 2.7. Funkcije i zadatci kontrolinga

Od nastanka kontrolinga u Americi u prvoj polovini dvadesetog stoljeća, pa sve do danas, controlling se mjenjao paralelno s razvojem strateškog menadžmenta pa se u današnje vrijeme razvija kao sustav šest osnovnih činitelja koji su usmjereni na ostvarivanje ciljeva poduzeća. To su:

- specifična filozofija kao dio poslovne filozofije
- dužnosti i obveze na svim nivoima odlučivanja i rada
- povezano odlučivanje usmjereno na parcijalni problem
- instrumentarij controllinga
- organizacijska struktura i pozicioniranje controllinga
- širina spoznaja, obrada i sustav distribucije informacija<sup>17</sup>.

Odnos funkcija i zadataka kontrolinga prikazan je u sljedećoj tablici:

**Tabela 4:** Funkcije i zadatci kontrolinga

<b>Funkcije kontrolinga</b>	<b>Zadaci kontrolinga</b>
• Zadatak kontrolinga je osiguranje racionalnosti vođenja. Controlling samim tim nije odvojen od vođenja, ali ga je moguće jasno ograničiti.	koordiniranje
• Opseg i izražavanje kontrolinga se određuje u zavisnosti od opsega i izražavanja racionalizacijskih definicija vodstva.	planiranje
• U različitim kontekstima vođenja leži temelj kontrolinga u različitim područjima („racionalizacijska uska grla“). To pridonosi objašnjenju heterogenosti kontrolinga u praksi, kao i njegovih teorijskih stajališta.	upravljanje i kontrola
• Nosioци zadataka kontrolinga su sami voditelji (intra-personalno osiguranje racionalnosti), drugi voditelji, kontroleri i nositelji drugih vanjskih funkcija (savjetnici i sl.)	Prikupljanje i obrada informacija

*Izvor:* Controlling-koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009., str. 11.

<sup>17</sup> Luković T., Lebefromm U.: Controlling-koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009., str. 21.

Zadaci kontrolinga su temeljni ciljevi poduzeća kojima je svrha ostvariti podudaranje zacrtanih ciljeva s ostvarenim rezultatima poslovanja. Drugim riječima, kontroling ima informacijsku ulogu kojom pravovremeno mora obavijestiti menadžment u slučaju pojavljivanja neželjenih planova i otkriti njihove uzorke kako bi menadžment na vrijeme mogao reagirati.

Zadatak kontrolinga je ciljeve učiniti mjerljivima i jasnima te koordinirati aktivnost prema njihovom ostvarenju korištenjem različitih metoda i tehnika koordinacije, planiranja, analize, kontrole i informiranja.<sup>18</sup>

Slika 10: Zadaci kontrolinga



Izvor: Avelini Holjevac I: Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2007., str. 7.

Kontroling omogućuje upravljanje budućim događajima, te daje odgovore na konkretna pitanja:

- Kakve su trend vrijednosti i što možemo očekivati u budućnosti?
- U koje proizvode više ulagati, a koje napuštati
- Koje kupce u budućnosti izbjegavati?
- Koje tržište u budućnosti razvijati, a s kojih se povlačiti?
- Na koji način se financirati?<sup>19</sup>

<sup>18</sup> <https://hrcak.srce.hr/118469>

<sup>19</sup> <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>

**Tabela 5:** Osnovne karakteristike kontrolinga

<b>Fokusiranje cilja tvrtke</b>	<b>Djelovanje controllinga</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Formuliranje cilja</li> <li>- Vođenje k cilju</li> <li>- Realizacija cilja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- uska tržišna orijentacija, praćenje ponude i potražnje radi realizacije operativnog i strateškog uspjeha/cilja,</li><li>- ciljno orijentirano organiziranje i djelovanje svih aktivnosti gospodarskog subjekta,</li><li>- orijentiranost i vođenje svih aktivnosti sa ciljem ostvarenja dobiti,</li><li>- orijentacija i vođenje svih procesa prema budućnosti u smislu uspješnog poslovanja u budućnosti</li></ul>

*Izvor:* Luković T., Lebefromm U.: Controlling-koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009., str. 7.

Globalna financijska i gospodarska kriza potaknula je dalji razvoj kontrolinga. U tom se kontekstu navodi deset ključnih elemenata načela održivog kontrolinga:<sup>20</sup>

- cilj je trajno povećanje vrijednosti poduzeća u kontekstu svih zainteresiranih skupina, a ne kratkoročno maksimaliziranje rezultata
- usmjerenje je rast-razvoj-dobit, u fokusu su prije svega tržište i troškovi. Proračun konkurencije se uzima u obzir
- potrebno je uočavati uglavnom nefinancijske uzroke poslovanja, procese i mjere koje prethode financijskim simptomima
- cilj kontrolinga je sudjelovanje u procesu upravljanja poduzećem pri oblikovanju ciljeva, planiranju i usmjeravanju poslovanja, svjesno usmjerenje na budućnost kako bi se pravodobno prepoznale šanse i noviralo poslovanje te gradile konkurentske prednosti
- instrumenti kontrolinga moraju biti jednostavni i razumljivi suradnicima i menadžmentu te usmjereni na konkretne aktivnosti i mjere

<sup>20</sup> Osmanagić Bedenik N. i sur.: Kontroling između profita i održivog razvoja, Zagreb, 2010., str. 45.

- ima aktivnu ulogu inicijatora, samostalnu poziciju i svoj stav. To podrazumijeva cjelovito razumijevanje tržišta i poslovnih procesa-od kupaca do dobavljača
- skrbi o transparentnosti strategije, rezultata, financija i procesa čime omogućuje menadžmentu pregledno usmjeravanje poslovanja
- kontroler iza brojeva vidi ljude, stoga je važnja njegova uloga kao komunikatora s interkulturalnim razumijevanjem i spremnošću za međunarodno djelovanje
- kontroling je dužan služiti interesima poduzeća, a ne parcijalnim interesima. Važni su neutralnost i apolitičnost, vjerodostojnost temeljena na iskrenom i otvorenom stavu i usmjerenost na vrijednosti poduzeća umjesto prilagođavanja dominantnim ili pojedinačnim interesima
- kontroling je ekonomska savjest poduzeća, mora pozitivno preuzeti ulogu onoga koji „kvari igru“, učiti i biti otvoren za nova iskustva.

### 2.7.1. Kontroling kao stručna podrška menadžmentu

Razlog zbog kojeg se u brojna poduzeća uvodi kontroling je preopterećenost vođenja poslovanja i odgovornosti menadžmenta. Kontroling je taj koji olakšava menadžmentu prilagođavanje unutarnjim i vanjskim promjenama, da se spremno i sigurno suočava s problemima koji prijete poslovanju poduzeća te definira ciljeve, kontrolu, planiranje, organizaciju i upravljanje ljudskim potencijalima. Odgovornost poslovanja menadžera i kontrolera bitno se razlikuje. Kontroler priprema, analizira i procjenjuje informacije ili pojedine aktivnosti, ovisno o potrebi, a menadžer uvijek donosi konačnu odluku. Zbog turbulentnog i kompleksnog okruženja, potrebe za pokrićem troškova, stalnog preispitivanja ciljeva i velikog pritiska na odgovornost menadžmenta, javlja se potreba za sveobuhvatnim sustavom kao podrškom menadžmentu, odnosno javlja se potreba za kontrolingom kao podrškom i očuvanjem unutarnjeg sklada koja ovisi o stupnju unutarnje i vanjske kompleksnosti. Može se reći kako menadžment i kontroling teže istim ciljevima, ali dolaze do njih kroz različite načine, instrumente i putove.

Opis primarnog cilja menadžmenta je vitalnost kao obilježje cjeline poduzeća, a to znači:<sup>21</sup>

- aktivno i reaktivno prilagođavanje promjenama okoline (sposobnost prilagođavanja)
- očuvanje i razvijanje identiteta pomoću iskustva, učenja i zrelosti (sposobnosti napredovanja) .

Kao što je već spomenuto kako je menadžment, bez obzira na uvođenje kontrolinga u poduzeće, taj koji donosi konačnu odluku, može se reći kako je odgovornost poduzeća u suštini odgovornost menadžmenta. O menadžmentu ovisi funkcioniranje društva i pretvaranje svih ciljeva, u kojima potpomaže kontroling, u rezultate. Drugim riječima, sve ono bitno za funkcioniranje poslovanja ovisi o profesionalnosti i kvaliteti menadžmenta.

Standardni model menadžerske učinkovitosti obuhvaća:<sup>22</sup>

- zadatke koje treba izvršiti (skrbiti o ciljevima, planirati, kontrolirati, organizirati, odlučivati, motivirati suradnike)

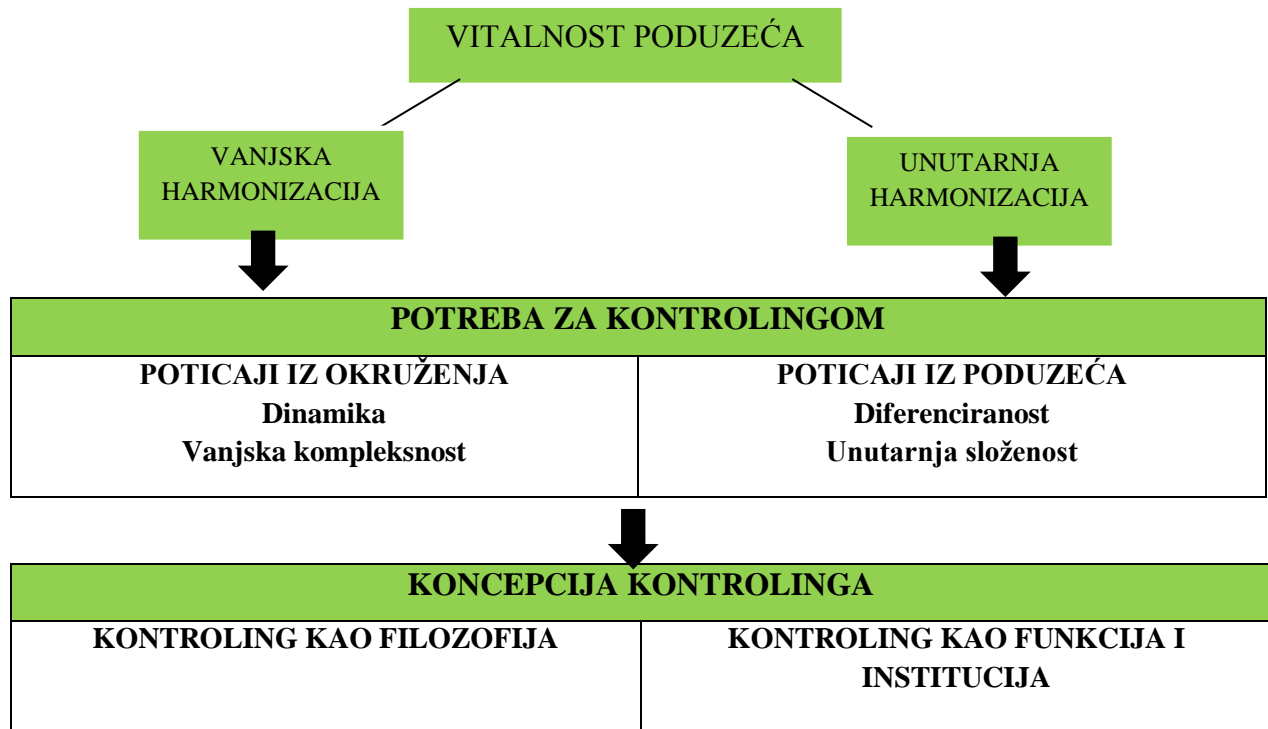
---

<sup>21</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 98.

<sup>22</sup> Osmanagić Bedenik N. i sur.: Kontroling između profita i održivog razvoja, Zagreb, 2010., str. 43.

- alate koji se pritom koriste (sjednice, budžet, izvješća, tehnologija rada, ocjena učinkovitosti)
- načela koja jamče kvalitetu i učinkovitost (rast nije izvorni poslovni cilj)
- odgovornost za posljedice poslovne aktivnosti.

Slika 11: Definiranje potrebe za kontrolingom



Izvor: Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 99.

Slika prikazuje potrebu za kontrolingom koji je jedina koncepcija sveobuhvatne podrške menadžmenta. „Kontroling kao način mišljenja (softver) i infrastruktura kontrolinga (hardver) dva su stupa takve dopune menadžmentu. Uz njihovu se pomoć kompleksnost menadžmenta može učiniti transparentnijom, čime se objašnjava enorman uspjeh i neprekidna potražnja za kontrolingom u gospodarskoj praksi.“<sup>23</sup>

Kontrolingu se u organizacijskoj strukturi treba pružiti neometani razvoj kako bi protok informacija u svim hijerarhijskim razinama mogao uspješno protjecati s čim se smanjuju neželjene situacije te se kvalitetno segmentiraju poslovi i zadaci s čim menadžerske razine kvalitetno funkcioniraju. Kontroling radi sve za razine menadžmenta koje imaju zajednički

<sup>23</sup> Eschenbach, ibidem, str. 47.

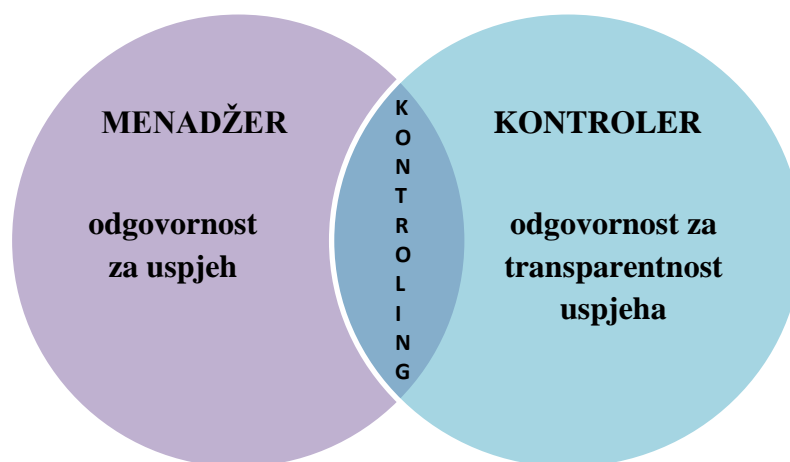
cilj, a to je podizanje efikasnosti i kvalitetno upravljanje poduzećem što je uvjet za svako poduzeće koje želi postići konkurentnost na tržištu. Iz tog razloga su kvalificirani i potencijalni menadžeri danas vrlo traženi i dobro plaćeni. Karakteristika koja uvelike predstavlja kvalitetnog menadžera je njegova struka. Danas vlasnici poduzeća predstavljaju veliki izazov kontrolingu ako nisu ekonomskog obrazovanja, što direktno znači da je kontroling tada od vrlo presudne važnosti jer obuhvaća sigurno ekonomske znanje koje pridonosi trenutnom i budućem poslovanju poduzeća.

Uobičajena podijela menadžerskih razina je u tri osnovne skupine:<sup>24</sup>

- top-menadžment: brine o strateškim ciljevima i upravlja cijelim poduzećem, donosi složene i strateške odluke te zbog treba informacije na razini cijelog poduzeća u odnosu na cijelo tržište i konkurente. Najvažniji izvještaji su tromjesečni, polugodišnji ili godišnji.
- srednji menadžment: brine o taktičkim ciljevima, organizira i vodi pojedine funkcije poduzeća te treba detaljnije informacije na tim organizacijskim razinama i u kraćim vremenskim razdobljima. Najvažniji izvještaji su na mjesečnoj ili tromjesečnoj razini.
- niži menadžment: zadužen za operativne ciljeve na razini najmanjih organizacijskih jedinica, donosi mnogobrojne jednostavnije operativne odluke te treba najdetaljnije izvještaje na dnevnoj ili tjednoj osnovi.

Odnos kontrolinga i menadžmenta često se prikazuje kao presjek dvaju krugova:

**Slika 12:** Odnos kontrolinga i menadžmenta



*Izvor:* Osmanagić Bedenik N.: Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007., str. 101

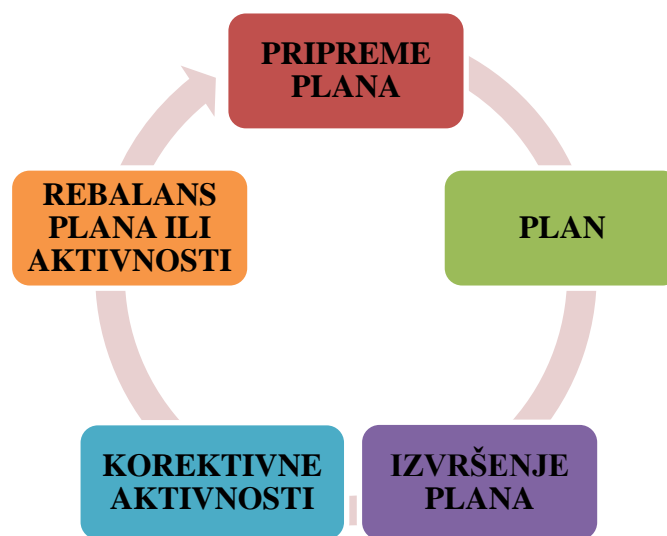
<sup>24</sup> Očko J., Švigir A.: Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009., str. 27.



## 2.7.2. Povezanost menadžmenta, planova i kontrolinga

Planiranje je najvažnija funkcija upravljanja koja donosi odluke pomoću kojih se određuje budućnost poslovanja i ostvaruju se rezultati. Funkcija kontrolinga povezanog s planiranjem je mjerenje, realiziranje i usmjeravanje poslovnih rezultata u zacrtane poslovne planove, odnosno ciljeve. Kao i u svemu ostalom, tako i u izvršenju planova, bez kontrolinga ostvarivanje planiranih ciljeva bilo bi rizično i nepouzđano. U slučaju postavljanja lošega cilja, znači da je i plan automatski loš, zbog čega funkcije u menadžmentu ne bi bile efikasne.

Slika 13: Povezanost kontrolinga i poslovnog plana



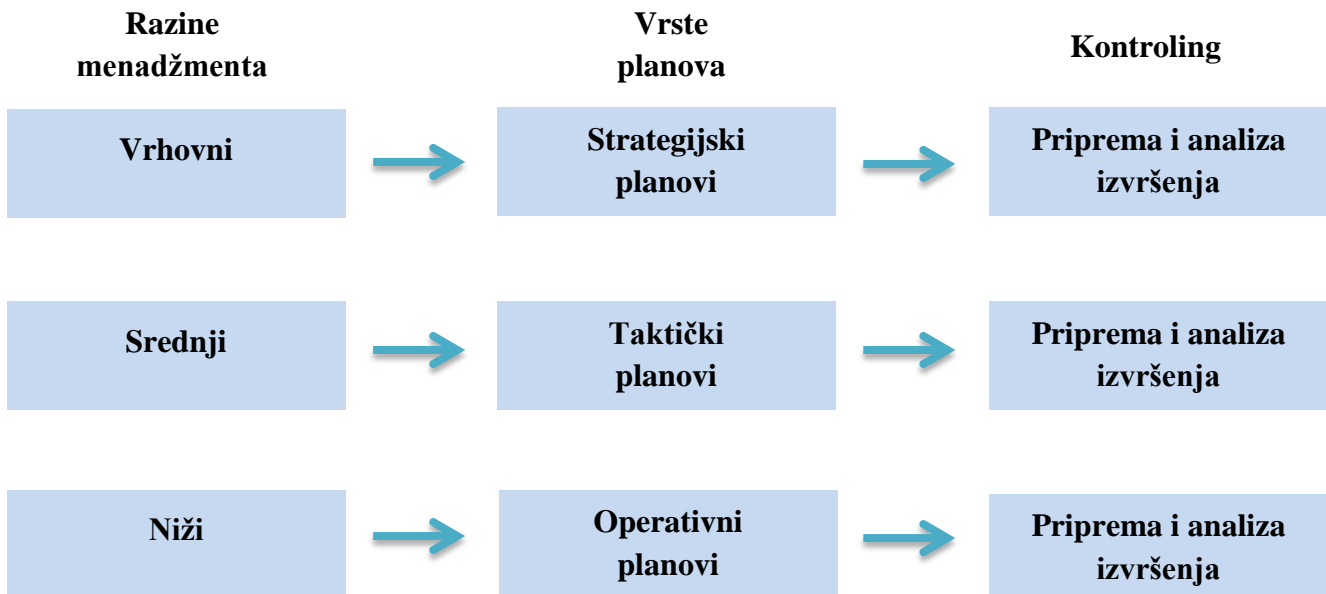
Izvor: Avelini Holjevac I: Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2007., str. 96.

Razlikujemo razne vrste planova, a među njima su planovi prema vremenu čija podjela obuhvaća strategijske ili dugoročne planove u trajanju od 5-10 godina s kojima se ostvaruju dugoročni ciljevi (opstanak poduzeća), taktičke ili srednjoročne planove u trajanju od 2-5 godina s kojima se ostvaruju srednjoročni ciljevi (proširenje tržišta) i operativne ili kratkoročne planove čije je trajanje godinu dana ili manje, a s njima se realiziraju kratkoročni ciljevi (ostvarenje profita).

Što su planovi dugotrajniji, to je njihova struktura složenija, zahtjevaju više znanja i skloniji su većem riziku, čime se povećava i razina menadžmenta u izvršenju istoimenih planova. Vrhovni menadžment donosi strategijske planove koje kontroling priprema i analizira, a potom se izvršuju; srednji menadžment donosi taktičke planove te odgovara za njihovo

izvršenje, a niži menadžment donosi operativne planove i također odgovara za njihovo izvršenje, što prikazuje slika u nastavku:

**Slika 14:** Povezanost menadžmenta, planova i kontrolinga



*Izvor:* Avelini Holjevac I.: Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2007., str. 99.

Sustav planiranja treba obuhvaćati sve potrebne podatke za izradu plana što znači da se temelji na glavnom poslovnom planu cjelokupnog poduzeća i pojedinačnih planova po organizacijskim jedinicama koji trebaju biti međusobno usklađeni.

U procesu pripreme plana, uloga kontrolinga je:<sup>25</sup>

- analiza postojećega stanja
- izrada jedinstvene metodologije planiranja
- davanje uputa i tumačenje elemenata plana
- sakupljanje podataka
- koordinacija i pomoć pri izradi pojedinačnih planova i njihovo spajanje u ukupan poslovni plan poduzeća

<sup>25</sup> Avelini Holjevac I.: Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2007., str. 97.

### 2.7.2.1. Strateško planiranje

Strateško planiranje predstavlja dugoročno operativno planiranje koje motivira ljude koji sudjeluju u procesu planiranja.<sup>26</sup> Smatra se ključnim za održivi rast i razvoj poduzeća te lakšim prilagođavanjem promjenama u okruženju kako bi se ostvarili ciljevi u dužem roku. Ciljevi u strateškom planiranju formiraju se na način da se istoimeni definiraju od strane vrhovnog menadžmenta te se oblikuje strategija koja će na najbolji način doprinjeti njihovom ostvarenju, odnosno ukazati na prilike i prijetnje iz okruženja, te snage i slabosti same organizacije ili poduzeća. Da bi strategija kojom poduzeće želi doći do cilja bila učinkovita, mora biti realna, uspješna i optimalna.

Postoje dva načina djelovanja strateškog kontrolinga koji ima i pozitivne i negativne strane, a to su:<sup>27</sup>

- strateški kontroling koji se odvija unutar kompanije – ima negativnost nedovoljnom poznavanju zbivanja u industriji, a pozitivnost je u boljem poznavanju resursa i mogućnosti kompanije
- strateški kontroling koji se odvija u angažmanu vanjskih konzultativnih tvrtki – ima negativnost u nedostatnom poznavanju mogućnosti kompanije, pa se može dogoditi da se strategija, koja se čini najboljom, u kompaniji ne može primijeniti. Pozitivnost angažmana konzultantskih tvrtka sadržana je u boljem poznavanju stanja dotične industrije, ali i u iskustvu.

Strateški plan se obično prikazuje u pisanoj formi, odnosno tekstualnom obliku. Takvim postavljenim strateškim planom, glavni menadžer dobiva uvid u slabe točke vlastite izrade plana, pri čemu ih eliminira i potom pretvara u prijedlog strateškog planskog dokumenta odjela uz pomoć kontrolera i ostalih suradnika. Strateško planiranje je u većini slučajeva više orijentirano na probleme nego na vrijeme. Kao što je već spomenuto, mora biti dugotrajnog trajanja, od 5 do 10 godina, pri čemu se stvaraju pretpostavke kako je upravo dugoročno planiranje funkcionalnije u odnosu na kratkoročno koje dobro funkcionira i biva uspješno samo u okruženju strateškog planiranja.

---

<sup>26</sup> Luković T., Lebefromm U.: Controlling-koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009., str. 282.

<sup>27</sup> Luković T., Lebefromm U.: Controlling-planom do cilja, Druga knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2014., str. 264.

Temeljni zadatak kontrolinga u okviru strateškog planiranja je osiguravanje unutarnje i vanjske integracije i koordinacije kao cjelovitog podsustava menadžmenta pri čemu je bitno da bude glavni u vodstvu poslovanja. Utjecaj kontrolinga na strateško planiranje prikazano je u sljedećoj tablici:

**Tabela 6:** Zadaci kontrolinga u okviru strateškog planiranja

<b>Zadaci kontrolinga</b>	<b>Unutarnja koordinacija</b>	<b>Vanjska koordinacija</b>	<b>Integracija</b>
<b>VREDNOTE</b>	Usklađuje ciljeve pojedinih odjela s ciljevima poduzeća	Usklađuje sukobljene ciljeve među odjelima	Integrira viziju i misiju u ciljeve dijelova poduzeća svih hijerarhijskih razina
<b>PLANIRANJE</b>	Izrađuje priručnik za strateško planiranje kojim se utvrđuju i opisuju pravila i procedure	Prilagođava proces strateškog planiranja organizacijskim činiteljima poduzeća	Povezuje strateško i operativno planiranje, integrira planove raznih razina za top-down-top planiranje
<b>KONTROLA</b>	Usklađuje predmete, proces, instrumente i rokove kontrole	Prati i analizira odstupanje od strateških planova, potiče korektivne akcije	Povezuje operativnu, taktičku i stratešku kontrolu, kvalitativne i kvantitativne pokazatelje
<b>INFORMIRANJE</b>	Koordinira različite izvore informiranja i usklađuje podatke iz različitih izvora	Nabavlja točne i relevantne podatke za strateško planiranje	Usklađuje operativne informacije s taktičkim i strateškim
<b>ORGANIZIRANJE</b>	Osigurava usklađenost organizacijske strukture	Identificira prilike za prilagođavanje organizacijske strukture potrebama planiranja, kontrole i informiranja	Integrira sve organizacijske razine
<b>KADROVSKO POPUNJAVANJE</b>	Pronalazi najbolje sudionike, usklađuje opterećenost pojedinih odjela	Identificira ključne kadrove za implementaciju rezultata planiranja	Usklađuje ljudske resurse odjela s ukupnim potrebama poduzeća

*Izvor:* Osmanagić Bedenik N. i sur.: Kontroling između profita i održivog razvoja, Zagreb, 2010., str. 124.

### 2.7.2.2. Operativno planiranje

Operativno planiranje je konkretniji oblik strateškog planiranja, ali kraćeg vremenskog roka i računskog tipa u odnosu na strateško planiranje koje je tekstualnog oblika. Odnosi se na donošenje operativnih i financijskih planova, odnosno temelji se na planu prihoda, troškova i dobiti, te je tržišno usmjereno i ima planirane vrijednosti. Može se podijeliti u dvije osnovne grupe planova koji su prikazani u narednoj tablici:

**Tabela 7:** Pod-planovi operativnog planiranja

<b>OPERATIVNI PLANOVI</b>	<b>FINANCIJSKI PLAN</b>
Proizvodni	Novčani proračun
Marketinški	Izvešće o dobitku
Organizacijski	Bilance
Pravni	Grafikon profita
Računovodstveni	
Planovi osiguranja	
Računalni	
Ostali	

*Izvor:* Luković T., Lebefromm U.: Controlling-koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009., str. 287.

Tijekom izrade operativnih planova, ciljevi poduzeća predstavljaju naumljene različite vrste prihoda, rashoda, rezultata i ostalih bitnih financijskih pokazatelja. Operativni plan sastavlja se zbog opstanka i razvoja poduzeća, a služi kao pokazatelj ostvarenih poslovnih rezultata u određenom vremenskom razdoblju koje je inače prikazano unutar jedne godine. Pod tim podrazumijevamo poslovnu ili kalendarsku godinu, iako se pod istoimenim mogu odnositi i kraća razdoblja od mjeseca ili tjedna. Operativno planiranje je bliže poslovanju i ima snažniju motivaciju poslovanja, pa se iz tog razloga operativnom planiranju posvećuje više pažnje, iako je strateško planiranje uvjet za smisleno poslovanje te ostvarivanje misije i ciljeva poduzeća. Drugim riječima, strateško planiranje prikazuje cilj poslovanja i korake do ostvarenja istoga, a operativno planiranje mu pomaže u realizaciji istoimenog cilja. Najvažnija

točka operativnog planiranja za controlling je financijski plan koji je mjerilo za ostvarivanje strateškog cilja.

Operativno planiranje trebalo bi se razvijati s dva aspekta i to u dva smjera:<sup>28</sup>

- s vremenskog aspekta, od godišnjeg ili operativnog, prema višegodišnjem strateškom planiranju, i
- s tržišnog aspekta, od unutarnje mreže planiranja prihoda, troškova i dobiti, odnosno financijskog planiranja, prema vanjskoj mreži integracije tržišnoga plana, odnosno drugoj grupi tržišno postavljenih operativnih planova (plana proizvodnje, nabave, skladištenja, istraživanja, osoblja i drugih) – na putu do dobiti.

Na operativno planiranje utječu brojni čimbenici iz unutarnjeg i vanjskog okruženja:<sup>29</sup>

- neizravni čimbenici vanjskog okruženja – gospodarski uvjeti, socijalno-kulturni uvjeti, demografski uvjeti, politička stabilnost pojedine države i regije, zakonodavno-pravni okvir, geografski čimbenici, raspoloživost resursa, tehnološki napredak i konkurentska situacija na tržištu
- izravni čimbenici vanjskog okruženja – kupci, dobavljači, konkurencija, kreditori, vlasnici poduzeća i sindikati
- čimbenici iz unutarnjeg okruženja – ljudski resursi, materijalni resursi, financijski resursi, informacijski resursi, strategija poduzeća i organizacija poduzeća.

---

<sup>28</sup> Luković T., Lebefromm U.: Controlling-koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009., str. 289.

<sup>29</sup> Osmanagić Bedenik N. i sur.: Controlling između profita i održivog razvoja, Zagreb, 2010., str. 242.

## 2.8. Kontroling u kriznim uvjetima poslovanja

### 2.8.1. Poslovna kriza i njezini uzroci

Poslovna kriza danas ima mnogo značenja, kao jedno od tih može se navesti kako poslovna kriza predstavlja stanje u kojem se određeno poduzeće iznenada nađe, kao posljedica događaja iz okruženja, čak i bez svoje krivnje, a ugrožava njegov opstanak. Kada poduzeće prelazi iz jedne razvojne faze u drugu, obično tad dolazi do kriznih situacija jer je poduzeće u tom vremenskom periodu slabije prilagodljiv okruženju. Predstavlja nezaobilazan dio razvoja s kojim se treba suočiti i riješiti na najbolji mogući način.

Poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima najčešće se dijeli na sljedeće stupnjeve:<sup>30</sup>

- potencijalna kriza – stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Primjer bi bilo poduzeće koje nema sustava financijske kontrole. Nedostatak takvog sustava onemogućuje rano prepoznavanje simptoma problema te problemi postaju vidljivi tek kad je rješavanje problema teže i skuplje. Mogući rizici mogu se smanjiti pažljivim planiranjem i obuhvaćanjem aktivnosti te posljedica tih aktivnosti.
- latentna kriza – stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima pa se iz tog razloga koriste senzibilniji instrumenti kao što je indikator ranog upozorenja. Ako se kriza otkrije, poduzeće ima dobre mogućnosti izlaska iz krize jer u ranom stadiju krize može se još uvijek na vrijeme djelovati i poduzeti razne mjere, u suprotnom se upada u dublju krizu koja može dovesti i do stečaja poduzeća. Primjer ovakve krize je poduzeće koje financira rast na račun povećanja duga prema dobavljačima. Uprava takvih poduzeća često nije ni svjesna činjenice da posluju na terete dobavljača. Standardni set financijskih izvještaja pokazuje dobit i stabilan novčani tijek te naizgled nema pokazatelja problema.
- akutna kriza – stanje u kojem je kriza već nastupila, simptomi krize su neposredno vidljivi u poslovnim procesima i podacima. Akutna kriza predstavlja fazu u kojoj je nemoguće ostvariti ciljeve bitne za njegovu održivost, te zahtijeva brze odluke uz ograničene mogućnosti djelovanja. Ishod akutne krize su sanacija ili likvidacija.

---

<sup>30</sup> Sučević D.: Krizni menadžment, Zagreb, 2016., str. 12.

Poslovnu krizu mogu uvjetovati vanjski i unutarnji razlozi.<sup>31</sup> Neki vanjski događaji se mogu predvidjeti, a neki ne, pri čemu je vrlo važno razlikovati ih. Na prvu grupu vanjskih uzoraka menadžment ne može utjecati, a iste te grupe ograničavaju njegove akcije. Druga grupa vanjskih uzoraka mnogo je značajnija i menadžerski posao čini još težim jer ih je menadžer morao predvidjeti te je poduzeće na njih moralo biti spremno. Može zahvatiti svako poduzeće.

- vanjski uzroci – ekonomske promjene, konkurentske promjene, političke promjene, socijalne promjene, tehnološke promjene
- unutarnji uzroci – nadzorni odbor, menadžment, loše upravljanje financijama, visoki troškovi, namjerno štetno ponašanje

Razlikuju se tri osnovne faze poslovne krize:<sup>32</sup>

- strateška kriza – uobičajeni naziv za neostvarenje potencijala uspjeha, izostanak odgovarajućih znanja, proizvoda, usluga, tržišta, kupaca. Glavni razlog strateške krize je neuspjela reakcija na promijenjene tržišne zahtjeve u konkurentnom okruženju poduzeća, a osnovni simptom je postupni gubitak ili opasnost od gubitka konkurentske sposobnosti poduzeća. Razlozi zbog kojeg poduzeće ne uspijeva reagirati na zahtjeve tržišta i njihove promjene su: postojeći poslovni modeli više nisu prikladni za uspješno zadovoljavanje zahtjeva tržišta, diversifikacija u nepoznate poslovne sektore ili neuspješne akvizicije drugih igrača na tržištu, neuravnoteženi asortiman proizvoda i poslovanje poduzeća u tržišnoj niši u kojoj ne može postići potrebnu kritičnu masu.
- kriza uspjeha – stanje u kojemu poduzeće više ne ostvaruje planirani profit i povrat na investicije, te ga obilježava sve veće smanjenje uspjeha ili gubitci. Osnovni simptomi krize uspjeha su pad cijena, pad prodaje i prihoda, te pojava gubitaka koji umanjuju vlastiti kapital.
- kriza likvidnosti – stanje poduzeća koje je obilježeno ekstremnom uskućicom financijskih sredstava i nesposobnošću plaćanja. Osnovni simptomi krize likvidnosti su: pojačano preuzimanje mjeničnih obveza, potpuno korištenje kreditnog okvira u bankama ili njegovo prekoračenje, korištenje kredita dobavljača odustajanjem od popusta i smanjeno podmirenje kreditnih obveza.

---

<sup>31</sup> Sučević D.: Krizni menadžment, Zagreb, 2016., str. 15.

<sup>32</sup> Osmanagić Bedenik N. i sur.: Kontroling između profita i održivog razvoja, Zagreb, 2010., str. 145.



**Tabela 8:** Vrste kriza i njeni indikatori

VRSTA KRIZE	INDIKATORI
<b>Strategijska kriza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentska pozicija</li> <li>• tržišni rast</li> <li>• cijene</li> <li>• kvaliteta proizvoda</li> <li>• ugled</li> <li>• odnos prema kupcima</li> <li>• obujam investiranja</li> <li>• obujam istraživanja i razvoja</li> <li>• vrijednost za vlasnike</li> </ul>
<b>Kriza uspjeha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novčani tok</li> <li>• burzovna vrijednost</li> <li>• stvaranje vrijednosti</li> <li>• rentabilnost vlastitog ulaganja</li> <li>• rentabilnost ukupnog ulaganja</li> <li>• rentabilnost prometa</li> <li>• dobit po dionici</li> <li>• povrat investiranja</li> </ul>
<b>Kriza likvidnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stupnjevi likvidnosti</li> <li>• radni kapital</li> <li>• koeficijent obrtaja</li> <li>• dani vezivanja</li> <li>• novčani tok</li> <li>• račun tokova kapitala</li> <li>• bilanca promjena</li> </ul>

*Izvor:* Osmanagić Bedenik N.: Krizni menadžment-teorija i praksa, Zagreb, 2010., str. 107.

## 2.8.2. Upravljanje u kriznim situacijama

Upravljanje se razvilo u Sjedinjenim Američkim Državama i omogućilo je brz i uspješan razvoj gospodarstva. Kontroling je efikasan suvremen koncept upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća koji obuhvaća koordinaciju i vezu planiranja i informiranja, te analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa radi ostvarenja ciljeva na efikasan način.<sup>33</sup> Za efikasno upravljanje poslovnim rezultatom od velike je važnosti imati jasno definirane ciljeve i mogućnost mjerenja njihova rezultata. U slučaju negativnog odstupanja od planiranih ciljeva važno je poduzeti donošenje novih odluka u kojima se definiraju novi ciljevi. Kako ne bi došlo do takve situacije, ciljevi moraju biti realni, odnosno ostvarivi.

Upravljanje krizom može se definirati kao spremnost poduzeća na moguće opasnosti, od djelovanja prije krize pa sve do stjecanja novih znanja i vještina za svladavanje postojeće krize. U trenutku kada nastupi kriza, sve je usmjereno na uklanjanje štete koje je prouzročila. Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:<sup>34</sup>

- anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje, predusretanje krize (uvođenje mjera opreza, prevencije)
- identifikaciju krize (je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage)
- reaktivno upravljanje krizom, tj. ovladavanju krizom (što učiniti kako bi se uspješno „izašlo“ iz krize).

Razlikuju se tri cilja razvoja sustava ranog upozorenja, to su:<sup>35</sup>

- omogućiti donošenje pravilnih odluka partnerima poduzeća
- suočavanje menadžmenta i zaposlenika sa stvarnom situacijom u poduzeću na osnovi objektivnih pokazatelja
- praćenje uspješnosti provođenja procesa izlaska iz krize.

---

<sup>33</sup> Avelini Holjevac I.: Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2007., str. 6.

<sup>34</sup> Osmanagić Bedenik N.: Krizni menadžment-teorija i praksa, Zagreb, 2010., str. 108.

<sup>35</sup> Sučević D.: Krizni menadžment, Zagreb, 2016., str. 42.

### 2.8.3. Krizni kontroling

Kontroling je stručna podrška menadžmentu kod prilagođavanja unutarnjim i vanjskim promjena. Uz pomoć zadataka, instrumenata i informacijskog toka kontrolinga, može se istražiti koliko je poduzeće pripremljeno na krizu koja može nastupiti, odnosno zahvatiti poduzeće. Kako bi poduzeće bolje upravljalo i imalo bolju pripremljenost na moguću krizu, trebala bi se uspostaviti ravnoteža između operativnog i strategijskog aspekta. Krizni menadžment je usmjeren na ovladavanje situacije koje su opasne za opstanak poduzeća, te se planiraju i provode mjere koje će osigurati temeljne ciljeve poduzeća. Krizni menadžment uvodi radikalne mjere za poslovni preokret te intenzivnije koristi mjere i sredstva koja su potrebna za ovladavanje kriznih situacija u poduzeću. Kad se govori o aktivnostima pomoću kojih se može preduhitriti kriza, tada se misli na preventivni ili anticipativni krizni menadžment i sustave za rano upozorenje, analizu potencijala, upravljanje rizicima i politiku fleksibilnosti kao ključnim instrumentima preventivnog ili anticipativnog upravljanja. Krizni menadžment predstavlja odgovorni dio upravljanja poduzećem koji procjenjuje rizike i šanse, te u mnoštvu poslovnih odluka ne mogu se isključiti krizne situacije kod izrazito povećane nesigurnosti i brzih promjena.

Uz krizni menadžment, sve veću važnost dobiva i krizni kontroling koji je u kriznim uvjetima nezamjenjiv. U fazama upravljanja krizom, krizni kontroling ima svoju ulogu:<sup>36</sup>

- kod anticipativnog upravljanja krizni kontroling uvodi i osigurava korištenje instrumenata preventivnog i proaktivnog djelovanja
- kod identifikacije krize, kontroling pruža stručnu pomoć i podršku u korištenju instrumenata identifikacije krize, osobito kod oblikovanja indikatora krize i definiranja praga njihove vrijednosti
- kod reaktivnog upravljanja, krizni kontroling je stručno odgovoran za transparentnost situacije, alternativne prijedloge nastavka poslovanja te transparentnost strategijskih i operativnih posljedica.

Osobitu važnost u procesu poslovne krize imaju koordinacija i integracija koje predstavljaju temeljne principe kontrolinga, a pomoću njih kontroling pridonosi jasnoći situacije i posljedica pojedinih odluka, zbog čega je u krizi nezaobilazan segment.

---

<sup>36</sup> Osmanagić Bedenik N.: Krizni menadžment-teorija i praksa, Zagreb, 2010., str. 109.

### 3. PRIMJENA KONTROLINGA U PODUZEĆU Podravka d.d.

#### 3.1. Osnovne informacije tvrtke Podravka d.d.<sup>37</sup>

Ime kompanije Podravka potječe od naziva za stanovnicu Podravskog kraja, u kojem se nalazi sjedište tvrtke. Podravka je jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, nastala 1947. godine na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf, te kasnije postala poznata u zemlji i inozemstvu po proizvodnji univerzalnog dodatka jelima-Vegeti, koja se već pola stoljeća izvozi u više od 40 zemalja svijeta na svih pet kontinenata. Podravku danas kupci prepoznaju, ne samo po brandu Vegeta, već i po nizu drugih brandova; Dolcela, Lino, Eva, Fant, Kviki, itd. Logotip Podravke mijenjao se tokom godina. Dominantna boja je jarko crvena na bijeloj podlozi. Najdugovječniji Podravkini slogani bili su „Od srca srcu“ te „Kompanija sa srcem“, a godinama se u kampanjama koristio slogan „Kad se srcem kuha, kuha se Podravka juha“. Danas, sa sjedištem u Koprivnici, posluje u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika, a brojni potrošači prepoznali su vrijednost proizvoda te poklonili svoje povjerenje što se smatra njihovim najvećim uspjehom. Vode se vizijom poboljšanja svakodnevne kvalitete života potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti. Posluju prema načelu održivog razvoja pri čemu resurse nastoje koristiti optimalno uz što manje otpada. Posebno vode računa o očuvanja okoliša te razvoju okoline i društva, pri čemu pažljivo prisluškiju njihove potrebe. Podravku odlikuje i uključenost u životne procese, kako njenih zaposlenika tako i cijele zajednice, pa posebno njeguju poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog, kolegijalnost i transparentnost.

Slika 15: Podravka logo



Izvor: <https://demateh.hr/demateh-reference-logo-26-podravka/>

<sup>37</sup> Osnovne informacije preuzete su sa web stranice <https://www.podravka.hr/>.

### 3.2. Horizontalna i vertikalna analiza

Uz pomoć bilance i računa dobiti i gubitka napraviti će se horizontalna i vertikalna analiza grupe „Podravka d.d.“.

**Tabela 9:** Bilanca poduzeća "Podravka d.d." za razdoblje 2018.-2019. godine

Obveznik: PODRAVKA prehrambena industrija d.d., KOPRIVNICA		u kunama	
Naziv pozicije	AOP oznaka	2018.	2019.
1	2	3	4
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>001</b>	0	0
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA (AOP 003+010+020+031+036)</b>	<b>002</b>	2.811.907.940	2.895.438.913
<b>I. NEMATERIJALNA IMOVINA (AOP 004 do 009)</b>	<b>003</b>	262.958.374	271.808.862
1. Izdaci za razvoj	<b>004</b>	9.196.512	10.383.325
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	<b>005</b>	198.794.472	194.799.439
3. Goodwill	<b>006</b>	26.782.722	27.250.254
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	<b>007</b>	1.571.633	2.314.560
5. Nematerijalna imovina u pripremi	<b>008</b>	26.613.035	37.061.284
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA (AOP 011 do 019)</b>	<b>010</b>	2.390.505.385	2.431.387.631
1. Zemljište	<b>011</b>	326.135.130	337.199.245
2. Građevinski objekti	<b>012</b>	926.691.123	925.547.951
3. Postrojenja i oprema	<b>013</b>	854.076.839	881.892.776
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	<b>014</b>	46.622.275	90.112.950
5. Predujmovi za materijalnu imovinu	<b>016</b>	4.858.672	7.411.881
6. Materijalna imovina u pripremi	<b>017</b>	97.933.984	70.982.360
7. Ulaganje u nekretnine	<b>019</b>	134.187.362	118.240.468
<b>III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (AOP 021 do 030)</b>	<b>020</b>	6.365.619	43.177.573
1. Ulaganja u vrijednosne papire	<b>027</b>	4.883.357	5.291.400
2. Dani zajmovi, depoziti i slično	<b>028</b>	1.482.262	1.488.630
3. Ostala dugotrajna financijska imovina	<b>030</b>	0	36.397.543
<b>IV. POTRAŽIVANJA (AOP 032 do 035)</b>	<b>031</b>	0	0
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	<b>036</b>	152.078.562	149.064.847
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (AOP 038+046+053+063)</b>	<b>037</b>	2.015.316.374	1.969.914.328
<b>I. ZALIHE (AOP 039 do 045)</b>	<b>038</b>	878.150.634	978.653.107
1. Sirovine i materijal	<b>039</b>	328.042.817	335.782.222
2. Proizvodnja u tijeku	<b>040</b>	38.969.049	35.826.501
3. Gotovi proizvodi	<b>041</b>	359.688.228	419.979.462
4. Trgovačka roba	<b>042</b>	121.529.686	156.671.727
5. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	<b>044</b>	29.920.854	30.393.195
<b>II. POTRAŽIVANJA (AOP 047 do 052)</b>	<b>046</b>	925.272.399	935.073.965
1. Potraživanja od kupaca	<b>049</b>	879.568.713	887.862.194
2. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	<b>050</b>	1.281.511	1.825.678
3. Potraživanja od države i drugih institucija	<b>051</b>	33.944.226	34.223.564
4. Ostala potraživanja	<b>052</b>	10.477.949	11.162.529
<b>III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (AOP 054 do 062)</b>	<b>053</b>	787.775	598.590
1. Ulaganja u vrijednosne papire	<b>060</b>	295.710	11.831

2. Dani zajmovi, depoziti i slično	061	492.065	586.759
IV. NOVAC U BANCIMA I BLAGAJNI	063	211.105.566	55.588.666
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	<b>064</b>	<b>18.836.508</b>	<b>18.467.638</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+037+064)</b>	<b>065</b>	<b>4.846.060.822</b>	<b>4.883.820.879</b>
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>066</b>	<b>1.455.362.362</b>	<b>1.253.349.240</b>
<b>PASIVA</b>			
<b>A) KAPITAL I REZERVE (AOP 068 do 070+076+077+081+084+087)</b>	<b>067</b>	<b>3.047.705.886</b>	<b>3.219.428.530</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	068	1.566.400.660	1.566.400.660
II. KAPITALNE REZERVE	069	179.692.825	179.803.994
III. REZERVE IZ DOBITI (AOP 071+072-073+074+075)	070	742.640.107	806.011.464
1. Zakonske rezerve	071	58.444.984	66.357.910
2. Rezerve za vlastite dionice	072	147.604.502	147.604.502
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	073	-54.209.463	-47.568.237
4. Statutarne rezerve	074	61.789.952	64.045.812
5. Ostale rezerve	075	529.010.132	575.571.477
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	076	0	0
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI (AOP 078 do 080)	077	0	0
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (AOP 082-083)	081	310.892.070	399.292.207
1. Zadržana dobit	082	310.892.070	399.292.207
2. Preneseni gubitak	083	0	0
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (AOP 085-086)	084	205.711.298	221.585.793
1. Dobit poslovne godine	085	205.711.298	221.585.793
2. Gubitak poslovne godine	086	0	0
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	087	42.368.926	46.334.412
<b>B) REZERVIRANJA (AOP 089 do 094)</b>	<b>088</b>	<b>70.610.968</b>	<b>73.577.835</b>
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	089	44.886.372	48.035.083
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	091	25.724.596	25.542.752
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE (AOP 096 do 106)</b>	<b>095</b>	<b>684.370.062</b>	<b>596.752.304</b>
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	100	11.946.520	8.790.315
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	101	611.507.219	529.515.463
10. Ostale dugoročne obveze	105	20.703.132	19.363.310
11. Odgođena porezna obveza	106	40.213.191	39.083.216
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE (AOP 108 do 121)</b>	<b>107</b>	<b>935.792.979</b>	<b>866.785.001</b>
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	112	3.813.797	3.559.908
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	113	339.535.570	336.155.823
7. Obveze za predujmove	114	2.941.220	2.101.986
8. Obveze prema dobavljačima	115	476.655.280	406.550.054
9. Obveze po vrijednosnim papirima	116	58.882	325.770
10. Obveze prema zaposlenicima	117	79.711.827	80.755.061
11. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	118	26.196.727	28.582.567
12. Obveze s osnovne udjela u rezultatu	119	1.775.281	2.201.947
14. Ostale kratkoročne obveze	121	5.104.395	6.551.885
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>	<b>122</b>	<b>107.580.927</b>	<b>127.277.209</b>
<b>F) UKUPNO – PASIVA (AOP 067+088+095+107+122)</b>	<b>123</b>	<b>4.846.060.822</b>	<b>4.883.820.879</b>
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>124</b>	<b>1.455.362.362</b>	<b>1.253.349.240</b>

Izvor: Zagrebačka burza d.d., <https://zse.hr/default.aspx?id=36774>

**Tabela 10:** Račun dobiti i gubitka poduzeća "Podravka d.d." za razdoblje 2018.-2019. godine

<b>Obveznik: PODRAVKA prehrambena industrija d.d., KOPRIVNICA</b>		<b>u kunama</b>	
Naziv pozicije	AOP oznaka	Prethodno i tekuće razdoblje	
		2018.	2019.
1	2	3	4
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b> (AOP 126 do 130)	<b>125</b>	4.272.546.470	4.460.213.944
1. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	<b>127</b>	4.232.149.247	4.409.417.093
2. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	<b>130</b>	40.397.223	50.796.851
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b> (AOP 132+133+137+141+142+143+146+153)	<b>131</b>	4.014.103.011	4.176.667.756
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	<b>132</b>	-15.274.451	-24.510.395
2. Materijalni troškovi (AOP 134 do 136)	<b>133</b>	2.630.607.412	2.730.450.380
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	<b>134</b>	1.487.173.073	1.596.630.672
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	<b>135</b>	552.962.312	544.986.109
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	<b>136</b>	590.472.027	588.833.599
3. Troškovi osoblja (AOP 138 do 140)	<b>137</b>	1.003.786.452	1.066.326.315
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	<b>138</b>	676.366.032	732.147.024
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	<b>139</b>	211.359.685	219.018.060
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	<b>140</b>	116.060.735	115.161.231
4. Amortizacija	<b>141</b>	192.670.820	216.023.251
5. Ostali troškovi	<b>142</b>	120.010.814	130.661.631
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 144+145)	<b>143</b>	36.301.045	23.526.651
<i>a) dugotrajne imovine osim financijske imovine</i>	<b>144</b>	4.809.143	14.144.873
<i>b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine</i>	<b>145</b>	31.491.902	9.381.778
7. Rezerviranja (AOP 147 do 152)	<b>146</b>	0	0
8. Ostali poslovni rashodi	<b>153</b>	46.000.919	34.189.923
<b>III. FINANIJSKI PRIHODI</b> (AOP 155 do 164)	<b>154</b>	13.130.122	873.721
1. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	<b>160</b>	143.190	85.193
2. Ostali prihodi s osnove kamata	<b>161</b>	494.186	390.775
3. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	<b>162</b>	11.488.218	0
4. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	<b>163</b>	1.004.528	397.753
<b>IV. FINANIJSKI RASHODI</b> (AOP 166 do 172)	<b>165</b>	21.069.600	18.569.331
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	<b>168</b>	18.992.928	15.840.239
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	<b>169</b>	0	2.173.240
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	<b>170</b>	0	555.852
7. Ostali financijski rashodi	<b>172</b>	2.076.672	0

<b>V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>173</b>	0	0
<b>VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>174</b>	0	0
<b>VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>	<b>175</b>	0	0
<b>VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>	<b>176</b>	0	0
<b>IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 125+154+173 + 174)</b>	<b>177</b>	4.285.676.592	4.461.087.665
<b>X. UKUPNI RASHODI (AOP 131+165+175 + 176)</b>	<b>178</b>	4.035.172.611	4.195.237.087
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 177-178)</b>	<b>179</b>	250.503.981	265.850.578
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 177-178)	<b>180</b>	250.503.981	265.850.578
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 178-177)	<b>181</b>	0	0
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	<b>182</b>	38.924.300	38.746.550
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 179-182)</b>	<b>183</b>	211.579.681	227.104.028
1. Dobit razdoblja (AOP 179-182)	<b>184</b>	211.579.681	227.104.028
2. Gubitak razdoblja (AOP 182-179)	<b>185</b>	0	0
<b>PREKINUTO POSLOVANJE (popunjavanje poduzetnik obveznika MSFI-a samo ako ima prekinuto poslovanje)</b>			
<b>XIV. DOBIT ILI GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 187-188)</b>	<b>186</b>	0	0
<b>XV. POREZ NA DOBIT PREKINUTOG POSLOVANJA</b>	<b>189</b>	0	0
<b>UKUPNO POSLOVANJE (popunjavanje samo poduzetnik obveznik MSFI-a koji ima prekinuto poslovanje)</b>			
<b>XVI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 179+186)</b>	<b>192</b>	0	0
<b>XVII. POREZ NA DOBIT (AOP 182+189)</b>	<b>195</b>	0	0
<b>XVIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 192-195)</b>	<b>196</b>	0	0
<b>DODATAK RDG-u (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)</b>			
<b>XIX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 200+201)</b>	<b>199</b>	211.579.681	227.104.028
1. Pripisana imateljima kapitala matice	<b>200</b>	205.711.298	221.585.793
2. Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu	<b>201</b>	5.868.383	5.518.235
<b>IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjavanje poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)</b>			
<b>I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>202</b>	211.579.681	227.104.028
<b>II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA (AOP 204 do 211)</b>	<b>203</b>	-13.610.756	785.732
1. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	<b>204</b>	-14.548.000	1.880.935
2. Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	<b>210</b>	937.244	-1.095.203
<b>III. POREZ NA OSTALU SVEOBUHVAATNU DOBIT RAZDOBLJA</b>	<b>212</b>	0	0
<b>IV. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK (AOP 203-212)</b>	<b>213</b>	-13.610.756	785.732
<b>V. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 202+213)</b>	<b>214</b>	197.968.925	227.889.760

Izvor: Zagrebačka burza d.d., <https://zse.hr/default.aspx?id=36774>



### 3.2.1. Horizontalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka

Tablice u nastavku prikazuju izračunatu horizontalnu analizu bilance i računa dobiti i gubitka grupe „Podravka d.d.“.

**Tabela 11:** Prikaz horizontalne analize bilance grupe "Podravka d.d."

<b>AKTIVA</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>Apsolutna razlika</b>	<b>Relativna razlika</b>
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	-	-	-	-
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	2.811.907.940	2.895.438.913	<b>83.530.973</b>	<b>2,97</b>
<b>I. NEMATERIJALNA IMOVINA</b>	262.958.374	271.808.862	<b>8.850.488</b>	<b>3,36</b>
Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	198.794.472	194.799.439	<b>-3.995.033</b>	<b>-2</b>
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA</b>	2.390.505.385	2.431.387.631	<b>40.882.246</b>	<b>1,71</b>
Zemljište	326.135.130	337.199.245	<b>11.064.115</b>	<b>3,39</b>
Postrojenja i oprema	854.076.839	881.892.776	<b>27.815.937</b>	<b>3,25</b>
Alati, pogonski inventar i transportna imovina	46.622.275	90.112.950	<b>43.490.675</b>	<b>93,28</b>
Preduvjeti za materijalnu imovinu	4.858.672	7.411.881	<b>2.553.209</b>	<b>52,54</b>
<b>III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA</b>	6.365.619	43.177.573	<b>36.811.954</b>	<b>578,29</b>
<b>IV. POTRAŽIVANJA</b>	-	-	-	-
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	152.078.562	149.064.847	<b>-3.013.715</b>	<b>-1,98</b>
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	2.015.316.374	1.969.914.328	<b>-45.402.046</b>	<b>-2,25</b>
<b>I. ZALIHE</b>	878.150.634	978.653.107	<b>100.502.473</b>	<b>11,44</b>
Sirovine i materijal	328.042.817	335.782.222	<b>77.39.405</b>	<b>2,35</b>
Proizvodnja u tijeku	38.969.049	35.826.501	<b>-3.142.548</b>	<b>-8,06</b>
Gotovi proizvodi	359.688.228	419.979.462	<b>55.291.234</b>	<b>16,76</b>
<b>II. POTRAŽIVANJA</b>	925.272.399	935.073.965	<b>9.801.566</b>	<b>1,05</b>
Potraživanja od kupaca	879.568.713	887.862.194	<b>8.293.481</b>	<b>1,43</b>
Potraživanja od države i drugih institucija	33.944.226	34.223.564	<b>279.338</b>	<b>0,82</b>
<b>III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA</b>	787.775	598.590	<b>-189.185</b>	<b>-24,01</b>
Dani zajmovi, depoziti i slično	492.065	586.759	<b>94.694</b>	<b>19,24</b>
<b>IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI</b>	211.105.566	55.588.666	<b>-155.516.900</b>	<b>-73,66</b>
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI</b>	18.836.508	18.467.638	<b>-368.870</b>	<b>-1,95</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>	<b>4.846.060.822</b>	<b>4.883.820.879</b>	<b>37.760.057</b>	<b>0,77</b>
<b>PASIVA</b>				
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	3.047.705.886	3.219.428.530	<b>171.722.644</b>	<b>5,63</b>
<b>I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL</b>	1.566.400.660	1.566.400.660	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. KAPITALNE REZERVE</b>	179.692.825	179.803.994	<b>111.169</b>	<b>0,06</b>
<b>III. REZERVE IZ DOBITI</b>	742.640.107	806.011.464	<b>63.371.357</b>	<b>8,53</b>
<b>IV. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK</b>	310.892.070	399.292.207	<b>88.400.137</b>	<b>28,43</b>
<b>V. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE</b>	205.711.298	221.585.793	<b>15.874.495</b>	<b>7,71</b>
Dobit poslovne godine	205.711.298	221.585.793	<b>15.874.495</b>	<b>7,71</b>
<b>B) REZERVIRANJA</b>	70.610.968	73.577.835	<b>2.966.867</b>	<b>4,20</b>

<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	684.370.062	596.752.304	<b>-87.617.758</b>	<b>-12,80</b>
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	611.507.219	529.515.463	<b>-81.991.756</b>	<b>-13,40</b>
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	935.792.979	866.785.001	<b>-69.007.978</b>	<b>-7,37</b>
Obveze prema dobavljačima	476.655.280	406.550.054	<b>-70.105.226</b>	<b>-14,70</b>
Obveze prema zaposlenicima	79.711.827	80.755.061	<b>1.043.234</b>	<b>1,30</b>
Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	26.196.727	28.582.567	<b>2.385.840</b>	<b>9,10</b>
<b>E) ODG. PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>	107.580.927	127.277.209	<b>19.696.282</b>	<b>18,30</b>
<b>F) UKUPNO PASIVA</b>	<b>4.846.060.822.</b>	<b>4.883.820.879</b>	<b>37.760.057</b>	<b>0,77</b>

Izvor: Izrada autora

Tablica prikazuje izračunate promjene pojedinih stavki bilance poduzeća „Podravka d.d.“ tekuće godine u odnosu na prethodnu.

1. Poduzeće „Podravka d.d.“ bilježi rast ukupne imovine tijekom 2019. godine za malih 0,77% u odnosu na prethodnu godinu, što čini razliku od 37.760.057 kn.

2. Iz tablice je vidljivo da dugotrajna imovina u 2019. godini bilježi rast u odnosu na 2018. godinu za 3%, što je više za 83.530.973 kn. U dugotrajnoj imovini najznačajniji rast u 2019. godini bilježe alati, pogonski inventar i transportna imovina za 43.490.675 kn u odnosu na prethodnu godinu. Najveći pad u 2019. godini bilježe nematerijalna imovina i odgođena porezna imovina sa 2%. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava u tekućoj godini ostvarili su manjka u iznosu od 3.995.033 kn, dok odgođena porezna imovina ima 3.013.715 kn manje u odnosu na 2018. godinu.

3. Kratkotrajna imovina zabilježila je pad u tekućoj godini u odnosu na prethodnu godinu za 2,25% što je razlika od 45.402.046 kn. Najveći pad kratkotrajne imovine zabilježen je u novcu u banci i blagajni u iznosu od 155.516.900 kn, što je smanjenje od 73,66%. Najveći rast u 2019. godini bilježe zalihe od 11,44%, odnosno ostvareno je 100.502.473 kn više nego u prethodnoj godini.

4. U pasivi bilance također je zabilježen mali rast kao i u aktivni, od 0,40%, što je u kunama više u odnosu na prethodnu godinu za 19.760.057 kn. Ukupni kapital u 2019. godini bilježi porast od 5,63% u odnosu na 2018. godinu. U 2019. godini bilježi se dobitak od 221.585.793 kn, što je u odnosu na 2018. godinu više za 15.874.495 kn.

5. Dugoročne i kratkoročne obveze zabilježile su pad u 2019. godini. Dugoročne obveze su u odnosu na 2018. godinu manje za 12,80%, a kratkoročne obveze za 7,37%. Kapital i rezerve

te rezerviranja porasli su u tekućoj godini za 5,63% i 4,20%, odnosno kapital i rezerve bilježe rast u iznosu od 171.722.644 kn, a rezerviranja u iznosu od 2.966.867 kn.

**Tabela 12:** Prikaz horizontalne analize računa dobiti i gubitka grupe "Podravka d.d."

	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>Apsolutna razlika</b>	<b>Relativna razlika</b>
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	4.272.546.470	4.460.213.944	<b>187.667.474</b>	<b>4,39%</b>
Prihodi od prodaje (izvan grupe)	4.232.149.247	4.409.417.093	<b>177.267.846</b>	<b>4,18%</b>
Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	40.397.223	50.796.851	<b>10.399.628</b>	<b>25,74%</b>
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	4.014.103.011	4.176.667.756	<b>162.564.745</b>	<b>4,04%</b>
Materijalni troškovi	2.630.607.412	2.730.450.380	<b>99.842.968</b>	<b>3,79%</b>
Troškovi osoblja	1.003.786.452	1.066.326.315	<b>62.539.863</b>	<b>6,23%</b>
Amortizacija	192.670.820	216.023.251	<b>23.352.431</b>	<b>12,12%</b>
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	13.130.122	873.721	<b>-12.256.401</b>	<b>-93,34%</b>
Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	143.190	85.193	<b>-57.997</b>	<b>-40,50%</b>
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	21.069.600	18.569.331	<b>-2.500.269</b>	<b>-11,86%</b>
Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	18.992.928	15.840.239	<b>-3.152.689</b>	<b>-16,59%</b>
<b>V. UKUPNI PRIHODI</b>	4.285.676.592	4.461.087.665	<b>175.411.073</b>	<b>4,09%</b>
<b>VI. UKUPNI RASHODI</b>	4.035.172.611	4.195.237.087	<b>160.064.476</b>	<b>3,96%</b>
<b>VII. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	250.503.981	265.850.578	<b>15.346.597</b>	<b>6,12%</b>
<b>IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI</b>				
<b>I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	211.579.681	227.104.028	<b>15.524.347</b>	<b>7,33%</b>
<b>II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA</b>	-13.610.756	785.732	<b>14.396.488</b>	<b>-105,77%</b>
Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	-14.548.000	1.880.935	<b>16.428.935</b>	<b>-112,92%</b>
Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	937.244	-1.095.203	<b>-2.032.447</b>	<b>-216,85%</b>
<b>III. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK</b>	-13.610.756	785.732	<b>14.396.488</b>	<b>-105,77%</b>
<b>IV. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	197.968.925	227.889.760	<b>29.920.835</b>	<b>15,11%</b>

Izvor: Izrada autora

1. Poslovni prihodi bilježe rast u 2019. godini od 4,09% u odnosu na 2018. godinu. U apsolutnom iznosu to je porast od 175.411.073 kn. Na taj porast utjecao je porast prodajnih prihoda za 4,18% i porast ostalih poslovnih prihoda za 25,74% u odnosu na 2018. godinu.

2. S druge strane, poslovni rashodi također bilježe porast u tekućoj godini za 3,96% ili 4% u odnosu na prethodnu godinu, što čini razliku od 160.064.476 kn. Najveći pad poslovnih rashoda u 2019. godini imaju rashodi s osnove kamate i slični rashodi, koji su manji za 16,59% u odnosu na 2018. godinu, a najveći rast bilježi amortizacija sa razlikom od 23.352.431 kn, odnosno porastom od 12,12% u odnosu na prethodnu godinu. 2019. godina zabilježila je porast i ukupnih prihoda i ukupnih rashoda, ali prihodi su ostvarili veću porast u odnosu na rashode za 265.850.578 kn.

3. u 2019. godini poduzeće „Podravka d.d.“ posluje sa dobiti većom za 15,11% u odnosu na 2018. godinu, odnosno dobit 2019. godine je 227.889.760 kn. Također je zabilježen porast 2019. godine i prije oporezivanja za 15.346.597, odnosno 6,12%. Veliki „odskok“ u 2019. godini dogodio se kod financijskih prihoda gdje je ostvareno 873.721 kn u odnosu na 2018. godinu čiji financijski prihodi iznose 13.310.122 kn.

### 3.2.2. Vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka

U nastavku je prikazana vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka grupe „Podravka d.d.“.

Ukupni iznosi aktive i pasive bilance prikazani su u tablici kao 100%-tni udjeli.

**Tabela 13:** Prikaz vertikalne analize bilance grupe "Podravka d.d."

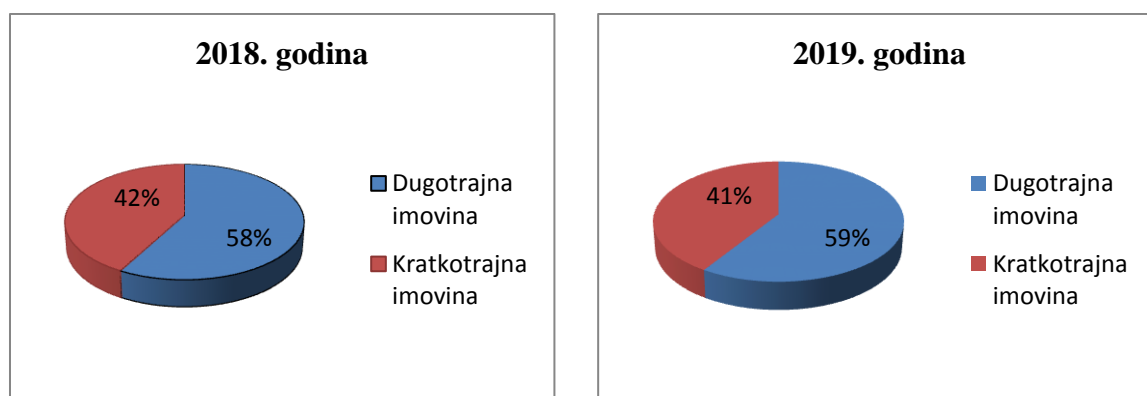
<b>AKTIVA</b>	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>Udio 2018.</b>	<b>Udio 2019.</b>
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	-	-	-	-
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	2.811.907.940	2.895.438.913	<b>58,02%</b>	<b>59,29%</b>
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	262.958.374	271.808.862	<b>5,43%</b>	<b>5,57%</b>
Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	198.794.472	194.799.439	<b>4,10%</b>	<b>3,99%</b>
II. MATERIJALNA IMOVINA	2.390.505.385	2.431.387.631	<b>49,33%</b>	<b>49,79%</b>
Zemljište	326.135.130	337.199.245	<b>6,73%</b>	<b>6,90%</b>
Postrojenja i oprema	854.076.839	881.892.776	<b>17,44%</b>	<b>18,06%</b>
Alati, pogonski inventar i transportna imovina	46.622.275	90.112.950	<b>0,96%</b>	<b>1,85%</b>
Preduvjeti za materijalnu imovinu	4.858.672	7.411.881	<b>0,10%</b>	<b>0,15%</b>
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	6.365.619	43.177.573	<b>0,13%</b>	<b>0,88%</b>
IV. POTRAŽIVANJA	-	-	-	-
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	152.078.562	149.064.847	<b>3,14%</b>	<b>3,05%</b>
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	2.015.316.374	1.969.914.328	<b>41,59%</b>	<b>40,34%</b>
I. ZALIHE	878.150.634	978.653.107	<b>18,12%</b>	<b>20,04%</b>
Sirovine i materijal	328.042.817	335.782.222	<b>6,77%</b>	<b>6,88%</b>
Proizvodnja u tijeku	38.969.049	35.826.501	<b>0,80%</b>	<b>0,73%</b>
Gotovi proizvodi	359.688.228	419.979.462	<b>7,42%</b>	<b>8,60%</b>
II. POTRAŽIVANJA	925.272.399	935.073.965	<b>19,09%</b>	<b>19,15%</b>
Potraživanja od kupaca	879.568.713	887.862.194	<b>18,15%</b>	<b>18,18%</b>
Potraživanja od države i drugih institucija	33.944.226	34.223.564	<b>0,70%</b>	<b>0,70%</b>
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	787.775	598.590	<b>0,02%</b>	<b>0,01%</b>
Dani zajmovi, depoziti i slično	492.065	586.759	<b>0,01%</b>	<b>0,01%</b>
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	211.105.566	55.588.666	<b>4,36%</b>	<b>1,14%</b>
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI</b>	18.836.508	18.467.638	<b>0,39%</b>	<b>0,38%</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>	<b>4.846.060.822</b>	<b>4.883.820.879</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVA</b>				
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	3.047.705.886	3.219.428.530	<b>62,90%</b>	<b>65,92%</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	1.566.400.660	1.566.400.660	<b>32,32%</b>	<b>31,87%</b>
II. KAPITALNE REZERVE	179.692.825	179.803.994	<b>3,71%</b>	<b>3,68%</b>
III. REZERVE IZ DOBITI	742.640.107	806.011.464	<b>15,32%</b>	<b>16,50%</b>
IV. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	310.892.070	399.292.207	<b>6,42%</b>	<b>8,18%</b>
V. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	205.711.298	221.585.793	<b>4,24%</b>	<b>4,54%</b>

Dobit poslovne godine	205.711.298	221.585.793	<b>4,24%</b>	<b>4,54%</b>
<b>B) REZERVIRANJA</b>	70.610.968	73.577.835	<b>1,46%</b>	<b>1,51%</b>
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	684.370.062	596.752.304	<b>14,12%</b>	<b>12,22%</b>
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	611.507.219	529.515.463	<b>12,62%</b>	<b>10,84%</b>
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	935.792.979	866.785.001	<b>19,31%</b>	<b>17,75%</b>
Obveze prema dobavljačima	476.655.280	406.550.054	<b>9,84%</b>	<b>8,32%</b>
Obveze prema zaposlenicima	79.711.827	80.755.061	<b>1,64%</b>	<b>1,65%</b>
Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	26.196.727	28.582.567	<b>0,54%</b>	<b>0,59%</b>
<b>E) ODG. PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>	107.580.927	127.277.209	<b>2,22%</b>	<b>2,61%</b>
<b>F) UKUPNO PASIVA</b>	<b>4.846.060.822.</b>	<b>4.883.820.879</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Izrada autora

1. Kod vertikalne analize bilance grupe „Podravka d.d.“ veći udio u strukturi aktive u 2019. godini ima dugotrajna imovina sa 59,29%, dok udio kratkotrajne imovine iznosi 40,34%. U dugotrajnoj imovini najznačajniji udio odnosi se na materijalnu imovinu koja je u porastu u odnosu na 2018. godinu, dok je dugotrajna financijska imovina zanemariva, odnosno ima najmanji udio dugotrajne imovine u 2019. godini sa samo 0,88%. U kratkotrajnoj imovini najveći udio imaju zalihe koje čine čak 20,04% kratkotrajne imovine od ukupnih 40,34%, odma za njima slijede potraživanja koja čine 19,15% udjela, a najmanji udio ima kratkotrajna financijska imovina sa samo 0,01%.

**Grafikon 2:** Struktura dugotrajne i kratkotrajne imovine grupe "Podravka d.d." 2018. i 2019. godine

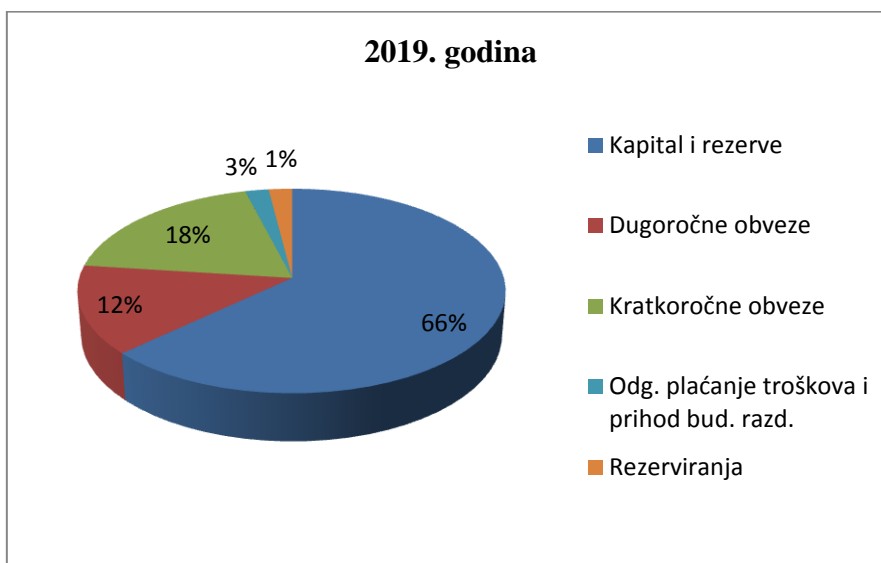
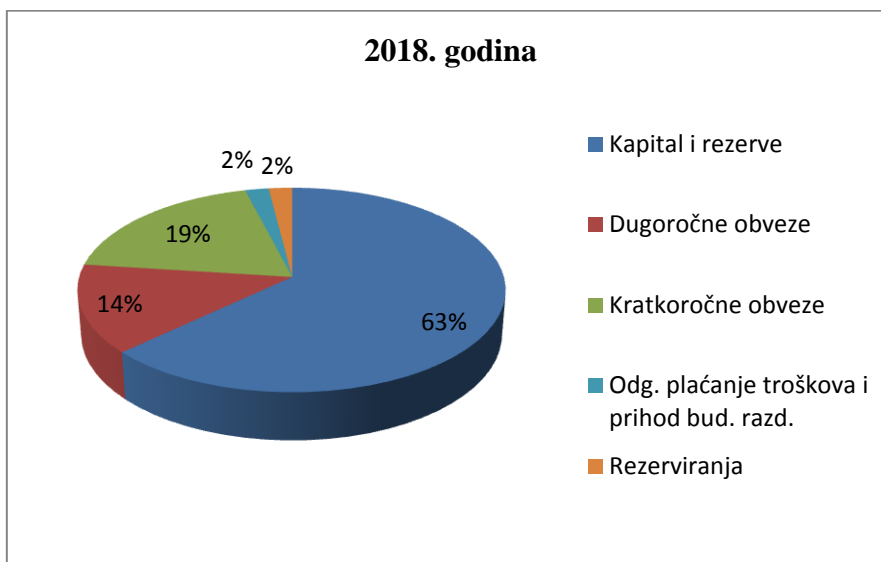


Izvor: Izrada autora

2. U strukturi pasive 2019. godine najznačajniji su kapital i rezerve čiji udjel iznosi 65,92%, dugoročne obveze sa 12,22% udjela i kratkoročne obveze od 17,75% udjela. Unutar kapitala i rezervi najveći dio se odnosi na temeljni, odnosno upisani kapital koji iznosi 31,87%, a najmanji na kapitalne rezerve od 3,68%. Dugoročne obveze u 2019. godini imaju manji udjel

u odnosu na 2018. godinu za 1,9%, a u kratkoročnim obvezama najveći udio imaju obveze prema dobavljačima, koje su bez obzira na najveći udio doživjele pad u 2019. godini za 1,52%, a najmanji udio posjeduju obveze za poreze, doprinose i slična davanja od 0,59%.

**Grafikon 3:** Struktura pasive bilance grupe "Podravka d.d." 2018. i 2019. godine



Izvor: Izrada autora

**Tabela 14:** Prikaz vertikalne analize računa dobiti i gubitka grupe "Podravka d.d."

	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>Udio 2018.</b>	<b>Udio 2019.</b>
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	4.272.546.470	4.460.213.944	<b>99,69%</b>	<b>99,98%</b>
Prihodi od prodaje (izvan grupe)	4.232.149.247	4.409.417.093	<b>98,75%</b>	<b>98,84%</b>
Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	40.397.223	50.796.851	<b>0,94%</b>	<b>1,14%</b>
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	4.014.103.011	4.176.667.756	<b>99,48%</b>	<b>99,56%</b>
Materijalni troškovi	2.630.607.412	2.730.450.380	<b>65,19%</b>	<b>65,08%</b>
Troškovi osoblja	1.003.786.452	1.066.326.315	<b>24,88%</b>	<b>25,42%</b>
Amortizacija	192.670.820	216.023.251	<b>4,77%</b>	<b>5,15%</b>
<b>III. FINACIJSKI PRIHODI</b>	13.130.122	873.721	<b>0,31%</b>	<b>0,02%</b>
Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	143.190	85.193	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>IV. FINACIJSKI RASHODI</b>	21.069.600	18.569.331	<b>0,52%</b>	<b>0,44%</b>
Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	18.992.928	15.840.239	<b>0,47%</b>	<b>0,38%</b>
<b>V. UKUPNI PRIHODI</b>	4.285.676.592	4.461.087.665	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>VI. UKUPNI RASHODI</b>	4.035.172.611	4.195.237.087	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>VII. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	250.503.981	265.850.578	<b>5,85%</b>	<b>5,96%</b>
<b>IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI</b>				
<b>I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	211.579.681	227.104.028	<b>4,94%</b>	<b>5,09%</b>
<b>II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA</b>	-13.610.756	785.732	<b>-0,32%</b>	<b>0,02%</b>
Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	-14.548.000	1.880.935	<b>-0,34%</b>	<b>0,04%</b>
Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	937.244	-1.095.203	<b>0,02%</b>	<b>-0,02%</b>
<b>III. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK</b>	-13.610.756	785.732	<b>-0,32%</b>	<b>0,02%</b>
<b>IV. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	197.968.925	227.889.760	<b>4,62%</b>	<b>5,11%</b>

Izvor: Izrada autora

1. Najznačajniji udio u vertikalnoj analizi računa dobiti i gubitka imaju poslovni prihodi koji su značajniji u 2019. godini za malih 0,29%. Najveći udio poslovnih prihoda zauzimaju prihodi od prodaje čiji udio u 2018. godini iznosi 98,75%, a u 2019. godini je porastao za samo 0,09% što znači da njihov udio iznosi 98,84%, dok ostali poslovni prihodi imaju udio od 1,14%.

2. Poslovni rashodi su se također povećali u tekućoj godini, ali sa ne tako značajnom razlikom, već od sitnih 0,08%. Najveći udio poslovnih rashoda imaju materijalni troškovi koji iznose 65,08% što je u odnosu na 2018.godinu manje za 0,11%, a najmanji udio poslovnih

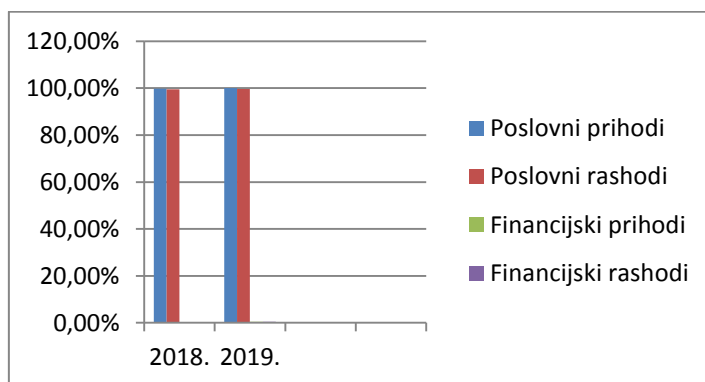


rashoda zauzima amortizacija sa 5,15% udjela koja se u odnosu na 2018. godinu povećala za 0,38%.

3. Financijski prihodi u ukupnim prihodima u 2018. godini imaju udio od 0,31%, a u 2019. godini bilježe pad od 0,02%.

4. Financijski rashodi u ukupnim prihodima u 2018. godini imaju udio od 0,52%, a u 2019. godini također bilježe pad na 0,44%.

**Grafikon 4:** Kretanje udjela prihoda i rashoda grupe "Podravka d.d." 2018. i 2019. godine



Izvor: Izrada autora

### **3.3. Analiza financijskih izvještaja grupe „Podravka d.d.“**

#### **3.3.1. Važnost financijskog izvještaja**

Financijska analiza može se opisati kao proces primjenjivanja različitih tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u korisne informacije. Analiza financijskog izvještaja stvara informacije koje su ključne za upravljanje poduzećem. Provodi se prije procesa planiranja, a sami proces planiranja je dio upravljanja, kako u suštini i promatramo važnost analize, sa aspekta upravljanja poslovanjem i razvojem poduzeća. Od ključne je važnosti da financijski plan mora voditi računa o dobrim stranama poduzeća, jednako kao i o njegovim slabostima. Upravo je financijska analiza ta koja prepoznaje bitne segmente koji se mogu koristiti za uspješno poslovanje, ali i slabosti na kojima treba raditi kako bi se popravile. Postoje mnogobrojni korisnici zainteresirani za financijsku analizu, iako se u najvećim slučajevima provodi za menadžment kao cjelina obuhvaćena svim aspektima poslovanja koja je od ključne važnosti za upravljanje poslovanjem poduzeća.

Sredstva i tehnike koje se koriste u financijskoj analizi su:<sup>38</sup>

- komparativni financijski izvještaji koji omogućuju uočavanje promjena tijekom vremena te uočavanje tendencija promjena pomoću serija indeksa
- strukturni financijski izvještaji koji omogućuju uvid u strukturu
- analiza pomoću pokazatelja
- specijalizirane analize.

U nastavku će se prikazati poslovanje grupe „Podravka d.d.“ pomoću skupine pokazatelja:

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

---

<sup>38</sup> Žager L. et.al.: Analiza financijskih izvještaja, Zagreb, 2008., str.32.

### 3.3.2. Analiza pokazatelja likvidnosti

Likvidnost omogućuje poduzeću podmirenje svojih obaveza koje se ne mogu podmiriti ako poduzeće ostane bez novaca i sredstava za daljnje poslovanje.

**Tabela 15:** Pokazatelji likvidnosti

NAZIV POKAZATELJA	2018.	2019.
Koeficijent trenutne likvidnosti	0,23	0,06
Koeficijent ubrzane likvidnosti	1,21	1,14
Koeficijent tekuće likvidnosti	2,15	2,27
Koeficijent financijske stabilnosti	0,75	0,76

*Izvor:* Izrada autora

1. Koeficijent trenutne likvidnosti je pokazatelj koji omogućuje poduzeću podmirenje trenutnih obveza. Poželjno je da vrijednost pokazatelja bude veća od 0,1 jer pomoću novca poduzeće podmiruje sve kratkoročne obveze. Iz tablice je vidljivo da je koeficijent trenutne likvidnosti u 2018. godini iznosio 0,23 što znači da je poduzeće likvidno za podmirenje svojih obveza, no u 2019. godini koeficijent je ispod željene vrijednosti.

2. Koeficijent ubrzane likvidnosti je pokazatelj koji omogućuje procjenu poduzeća za podmirenje svojih dospjelih obveza bez prodaje zaliha. Poželjna vrijednost koeficijenta je minimalno 1 ili više. U 2018. i 2019. godini koeficijenti ubrzane likvidnosti iznosili su 1,21 i 1,14 što znači da je poduzeće sposobno osigurati određenu količinu novca kako bi podmorilo kratkoročne obveze.

3. Koeficijent tekuće likvidnosti je pokazatelj koji mjeri sposobnost poduzeća za podmirenje svojih kratkoročnih obveza. Poželjna vrijednost koeficijenta je 2, a u slučaju da je vrijednost manja od 1,5 može se dogoditi da poduzeće ostane bez sredstava koji su mu potrebni za podmirenje kratkoročnih obveza. Koeficijent tekuće likvidnosti grupe „Podravka d.d.“ u 2018. godini iznosi vrijednost od 2,15, a u 2019. godini se povećao na 2,27 što znači da poduzeće pravovremeno podmiruje svoje kratkoročne obveze.

4. Koeficijent financijske stabilnosti je pokazatelj koji predstavlja omjer između dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. U ovom slučaju koeficijent financijske stabilnosti je i u 2018. i 2019. godini manji od 1, što znači da se iz dijela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina.

### 3.3.3. Analiza pokazatelja zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti omogućuju uvid u strukturu kapitala i na koje načine poduzeće financira svoju imovinu.

**Tabela 16:** Pokazatelji zaduženosti

NAZIV POKAZATELJA	2018.	2019.
Koeficijent zaduženosti	0,34	0,30
Koeficijent vlastitog financiranja	0,63	0,66
Koeficijent financiranja	0,53	0,45
Faktor zaduženosti	3,22	2,38
Stupanj pokrića I	1,08	1,11
Stupanj pokrića II	1,33	1,32

*Izvor:* Izrada autora

1. Koeficijent zaduženosti je pokazatelj omjera financiranja poduzeća vlastitim i tuđim kapitalom. Iz tablice se uočava tendencija pada iz 2018. u 2019. godinu sa 0,34 na 0,30 što znači da se poduzeće iz godine u godinu financira sa manje tuđeg kapitala, a više vlastitog.
2. Koeficijent vlastitog financiranja je pokazatelj koji govori o tome koliko se imovine financiralo iz vlastitog kapitala, a poželjna vrijednost je veća od 50%. Suprotno koeficijentu zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja se tokom godina povećava sa 0,63 na 0,66, što znači da se poduzeće sve više financira vlastitim kapitalom.
3. Koeficijent financiranja je pokazatelj odnosa ukupnih obveza i kapitala čija je poželjna veličina manja ili jednaka 1 jer se ne bi trebalo zaduživati iznad vrijednosti kapitala, što je slučaj u obe godine poslovanja grupe „Podravka d.d.“
4. Faktor zaduženosti je pokazatelj koji prikazuje koliko je vremena potrebno poduzeću da podmiri svoje obaveze, a poželjna vrijednost je najviše do 3,5 godina. Rezultati iz tablice pokazuju da je poduzeće likvidno te da unutar granica može podmiriti svoje obveze.
5. Stupanj I i II su pokazatelji koji ukazuju koliko je dugotrajna imovina pokrivena kapitalom, tj. dugoročnim obvezama. Poželjno je da vrijednost ne prelazi 1 što nije slučaj u 2018. i 2019. godini što znači da dugotrajna imovina nije financirana isključivo iz vlastitih izvora, kao i kod stupnja pokrića II što ukazuje na manju likvidnost poduzeća i veću zaduženost.

### 3.3.4. Analiza pokazatelja aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti prikazuju koliko efikasno poduzeće upotrebljava vlastite resurse i sposobnost imovine za ostvarivanjem prihoda.

**Tabela 17:** Pokazatelji aktivnosti

NAZIV POKAZATELJA	2018.	2019.
Koeficijent obrta ukupne imovine	0,89	0,92
Koeficijent obrta dugotrajne imovine	1,52	1,54
Koeficijent obrta kratkotrajne imovine	2,13	2,26
Koeficijent obrta potraživanja	4,57	4,72

*Izvor:* Izrada autora

1. Koeficijent obrta ukupne imovine je pokazatelj koji prikazuje koliko poduzeće uspješno koristi imovinu u svrhu ostvarivanja prihoda. Iz tablice je vidljivo da je poduzeće u 2019. godini na 1 kunu imovine ostvarilo 0,92% novčanih jedinica prihoda, dok je u 2018. ostvarilo prihoda za 0,03% manje.

2. Koeficijent obrta dugotrajne imovine je pokazatelj koji prikazuje odnos između ukupnih prihoda i dugotrajne imovine, tj. koliko poduzeće koristi dugotrajnu imovinu u svrhu ostvarivanja prihoda. Tablica prikazuje tendenciju rasta iz 2018. u 2019. godinu što je poželjno jer to znači da je za stvaranje prihoda potrebno manje novca.

3. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine je pokazatelj koji pokazuje koliko poduzeće koristi kratkotrajnu imovinu s ciljem ostvarivanja prihoda. Rezultati također prikazuju tendenciju rasta kao i slučaju obrta dugotrajne imovine, što drugim riječima znači da se na 1 kunu kratkotrajne imovine ostvarilo 2,13% novčanih jedinica prihoda u 2018., dok se u 2019. ostvarilo 2,26% novčanih jedinica prihoda od prodaje.

4. Koeficijent obrta potraživanja je pokazatelj koji prikazuje odnos između prihoda od prodaje i potraživanja. U 2019. godini je ostvaren veći obrtaj potraživanja u prihode koji iznosi 4,72%, odnosno na 1 kunu potraživanja ostvarilo se 4,72% novčanih jedinica prihoda od prodaje, a u 2018. godini se ostvarilo 4,57%.

### 3.3.5. Analiza pokazatelja ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda, odnosno koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Poželjna vrijednost je veća od 1, u suprotnom znači da poduzeće ostvaruje gubitak.

**Tabela 18:** Pokazatelji ekonomičnosti

NAZIV POKAZATELJA	2018.	2019.
<b>Ekonomičnost ukupnog poslovanja</b>	1,06	1,06
<b>Ekonomičnost poslovnih aktivnosti</b>	1,05	1,06
<b>Ekonomičnost financiranja</b>	0,62	0,05

*Izvor:* Izrada autora

1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja u obe godine je veći od 1, iznosi 1,06% što znači da su ukupni prihodi veći od ukupnih rashoda, odnosno da se ostvaruje više prihoda.
2. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti je također kao i kod prethodnog pokazatelja zadovoljavajuća. Dobiveni rezultati govore da su prihodi prodaje veći od rashoda prodaje.
3. Ekonomičnost financiranja je u 2018. godini sa 0,62% palo u 2019. godini na 0,05% što znači da je poduzeće ostvarilo gubitak, tj. nije se ostvarilo dovoljno prihoda koji bi pokrili nastale rashode jer se poduzeće zadužilo tuđim izvorima financiranja.

### 3.3.6. Analiza pokazatelja profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti smatraju se najvažnijim dijelom financijske analize pokazujući ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća kroz ostvarivanje određene razine dobiti u odnosu na prihode, imovinu ili kapital.

**Tabela 19:** Pokazatelji profitabilnosti

NAZIV POKAZATELJA	2018.	2019.
Neto profitna marža	5,38%	5,44%
Bruto profitna marža	6,28%	6,33%
Neto rentabilnost imovine	4,77%	4,99%
Bruto rentabilnost imovine	5,58%	5,78%
Rentabilnost vlastitog kapitala	6,94%	7,05%

*Izvor:* Izrada autora

1. Neto profitna marža je pokazatelj koji prikazuje odnos između neto dobiti koja je uvećana za kamate i ukupnih prihoda, odnosno mjeri sposobnost zadržavanja prihoda u smislu dobiti s kojom se može raspolagati. Iz tablice je vidljivo da poduzeće „Podravka d.d.“ nakon podmirenja svih troškova, ostvaruje 5,44% prihoda u 2019. godini, a 5,38% prihoda u 2018. godini.

2. Bruto profitna marža je pokazatelj koji mjeri sposobnost zadržavanja profita prije poreza (suprotno neto profitnoj marži), odnosno pokazuje koliko prihoda ostaje poduzeću nakon pokrivanja troškova. U odnosu na 2018. godinu, u 2019. godini prihod je porastao na 6,33%.

3. Neto rentabilnost imovine je pokazatelj koji stavlja u odnos neto dobit uvećanu za kamate i ukupnu imovinu. U 2019. godini „Podravka d.d.“ je ostvarila 5% profita na uložena sredstva, odnosno na 100 investiranih jedinica.

4. Bruto rentabilnost imovine je pokazatelj koji stavlja u odnos dobit prije poreza uvećanog za kamate i ukupnu imovinu. Rezultati pokazuju tendenciju rasta sa 5,58% na 5,78% što znači da poduzeće dobro raspolaže resursima.

5. Rentabilnost vlastitog kapitala pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala. U ovome slučaju je poduzeće „Podravka d.d.“ na 100 novčanih jedinica vlastitog kapitala, ostvarila 7,05% dobiti u 2019. godini, dok je u 2018. godini ostvarila 6,94%, što je manje za 0,11% prihoda.

#### **4. ZAKLJUČNI OSVRT POSLOVANJA PODUZEĆA „PODRAVKA D.D.“**

Podravka d.d. osnovana je 1947. godine u Hrvatskoj sa sjedištem u Koprivnici. Danas se ubraja među vodeće kompanije u industriji u kojoj djeluje na području jugoistočne, srednje i istočne Europe u više od šezdeset država širom svijeta. Svakodnevno nastoje poboljšati kvalitetu života svojih potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti, resurse nastoje optimalno koristiti uz što manje otpada te posebnu pažnju pridaju očuvanju okoliša i razvoju okoline i društva. Osnovna poslovna aktivnost je proizvodnja širokog asortimana prehrambenih proizvoda. Pomoću horizontalne i vertikalne analize prikazalo se stanje poslovanja poduzeća „Podravka d.d.“ te pomoću financijskih pokazatelja: likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti. Na temelju dobivenih podataka može se komentirati slijedeće:

Nakon 2018. godine koja je bila jedna od najuspješnijih poslovnih godina u dugogodišnjoj povijesti, „Podravka d.d.“ je nastavila s uspješnim poslovanjem i u 2019. godini. Prihodi od prodaje grupe „Podravka d.d.“ porasli su za 177,3 milijuna kuna te su iznosili 4.409,4 milijuna kuna što predstavlja rast od 4,18% u odnosu na godinu ranije. Na kretanje prihoda od prodaje utjecao je rast oba poslovna segmenta, Prehrane i Farmaceutike, uslijed povećanih prodajno-marketinških aktivnosti te potražnje za novo lansiranim inoviranim proizvodima. Ukupni rashodi veći su za 4% što je posljedica rasta materijalnih troškova i troškova osoblja kao posljedica planiranog poboljšanja materijalnih prava radnika. Ukupna imovina grupe „Podravka d.d.“ u 2019. godini iznosila je 4.865,3 milijuna kuna što je za 0,78% više u odnosu na 2018. godinu. Na strani aktive značajno povećanje bilježi pozicija dugotrajne financijske imovine koja je veća za 36.811,9 milijuna kuna. Stavka novac u banci i blagajni je niža u odnosu na uspredno razdoblje. Na strani pasive najveće povećanje bilježe pozicije rezerve iz dobiti i zadržana dobit poslovne godine, dok je najveće smanjenje zabilježila stavka obveze prema dobavljačima. Što se tiče pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti, može se zaključiti kako grupa „Podravka d.d.“ zadovoljava uvjete po određenim segmentima poslovanja. Prema pokazatelju likvidnosti možemo reći da se dio kratkotrajne imovine financira iz kvalitetnih dugoročnih izvora, odnosno da je poduzeće likvidno. Pokazatelji zaduženosti su u većini slučajeva zadovoljavajući što znači da se poduzeće financira iz vlastitih izvora. Povećanje obrta ukupne imovine kod pokazatelja aktivnosti je veća što dovodi i do veće aktivnosti. Pokazatelji ekonomičnosti su



zadovoljavajući jer „Podravka d.d.“ ostvaruje više prihoda od rashoda, što je vidljivo i kod pokazatelja profitabilnosti gdje je zabilježen rast poslovanja u promatranim godinama.

## 5. ZAKLJUČAK

Kontroling je najznačajnija funkcija poslovnog upravljanja i rješavanja konkretnih problema poduzeća u sklopu sadašnjih i budućih promjena. Drugim riječima, za kontroling možemo reći da olakšava cjelokupni proces odlučivanja i upravljanja jednim poduzećem. Budući da ne postoji općeprivačena definicija kontrolinga, kao što je već spomenuto, poduzećima su dane mogućnosti stvaranja svojstvenog kontrolinga isključivo za svoja vlastita poduzeća kako bi bio lakše prilagodljiv i sposoban za obavljanje određenih djelatnosti, pri čemu poslovi kontrolinga bivaju sve složeniji i brojniji, a karakteristike različite. Kako bi mogao izvršavati svoje zadatke, kontroling treba primjenjivati odgovarajuće instrumente koji se koriste na strategijskoj i operativnoj razini upravljanja. Uvelike pridonosi uspješnosti poslovanja, te kao takav pomaže i menadžmentu pri što boljem ispunjavanju svakodnevnih zadataka. Jedan od najvažnijih zadataka menadžmenta je prepoznati važnost kontrolinga u poduzeću koji funkcionira kao nadopuna i stručna podrška istome. Može se reći da menadžment i kontroling nadopunjuju jedno drugo, dok kontroling savjetuje menadžment, menadžment na temelju njegovih savjeta odlučuje o budućnosti poslovanja. Pomoću zadataka kontrolinga može se istražiti razina pripremljenosti poduzeća na moguću poslovnu krizu koja može imati negativan ishod, te se s kao takvom treba suočiti i pokušati je riješiti na najbolji mogući način bez uvelike štetnih posljedica. Mjera uspjeha svakog poduzeća je ostvarivanje što većih prihoda, odnosno maksimalne koristi od od povrata raspoloživih sredstava, a upravo taj uspjeh se prikazuje kroz analizu financijskih izvještaja. Njezinom provedbom se utvrđuje sadašnje stanje društva te se na taj način mogu definirati mogući problemi unutar poslovanja i donošenje daljnjih odluka. Cilj ovog rada je bio uz pomoć kontrolinga, odnosno njegovu primjenu, te kroz horizontalnu, vertikalnu i analizu financijskih pokazatelja, utvrditi financijsku uspješnost poduzeća, odnosno trenutno poslovanje poduzeća, njegove prednosti koje bi se mogle iskoristiti i nedostatke kako bi se mogle poduzeti korektivne mjere. Dobivenim rezultatima može se zaključiti kako poduzeće „Podravka d.d.“ u promatranim razdobljima uspješno posluje te se isti takav učinkoviti rast očekuje i u budućnosti njihovog poslovanja.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Avelini Holjevac I.: Kontroling, upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2007.
2. Luković T., Lebefromm U.: Controlling, koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009.
3. Luković T., Lebefromm U.: Controlling, planom do cilja, Druga knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2014.
4. Očko J., Švigir A.: Kontroling, upravljanje iz backstagea, Zagreb, 2009.
5. Osmanagić Bedenik N.: Kontroling, abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, 2007.
6. Osmanagić Bedenik N. i sur.: Kontroling između profita i održivog razvoja, Zagreb, 2010.
7. Sučević D.: Krizni menadžment, vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak, Zagreb, 2016.
8. Žager L. et.al.: Analiza financijskih izvještaja, Zagreb, 2008.

### INTERNETSKE STRANICE:

9. Financijski izvještaji – Zagrebačka burza, <https://zse.hr/default.aspx?id=36774>
10. Ibidem, Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=26834>
11. Kontroling kognosko, <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>
12. Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, <https://hrcak.srce.hr/>
13. Podravka – uvijek sa srcem, <https://www.podravka.hr/>
14. Publikacije i analize – Fina, <https://www.fina.hr/publikacije-i-analize>

## POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

<b>Slika 1:</b> Usklađivanje informacija kao funkcija kontrolinga.....	5
<b>Slika 2:</b> Upravljački orijentirana koncepcija.....	5
<b>Slika 3:</b> Kontroling kao registrator i odnos okruženja i kontrolinga kao registratora.....	6
<b>Slika 4:</b> Kontroling kao navigator i odnos okruženja i kontrolinga kao navigatora .....	7
<b>Slika 5:</b> Kontroling kao inovator i odnos okruženja i kontrolinga kao inovatora .....	8
<b>Slika 6:</b> Strategijski i operativni kontroling .....	11
<b>Slika 7:</b> Kontroling proizvodnje.....	13
<b>Slika 8:</b> ABC proizvodi u skladu s Paretovim pravilom .....	14
<b>Slika 9:</b> Kontroling prodaje.....	14
<b>Slika 10:</b> Zadaci kontrolinga .....	20
<b>Slika 11:</b> Definiranje potrebe za kontrolingom.....	24
<b>Slika 12:</b> Odnos kontrolinga i menadžmenta .....	25
<b>Slika 13:</b> Povezanost kontrolinga i poslovnog plana .....	26
<b>Slika 14:</b> Povezanost menadžmenta, planova i kontrolinga.....	27
<b>Slika 15:</b> Podravka logo .....	37
<b>Tabela 1:</b> Dimenzija strategijskog i operativnog kontrolinga.....	11
<b>Tabela 2:</b> Instrumenti koordinacije kontrolinga .....	16
<b>Tabela 3:</b> Poduzetnici u Republici Hrvatskoj 2017. i 2018. godine razvrstani po veličini.....	17
<b>Tabela 4:</b> Funkcije i zadaci kontrolinga .....	19
<b>Tabela 5:</b> Osnovne karakteristike kontrolinga.....	21
<b>Tabela 6:</b> Zadaci kontrolinga u okviru strateškog planiranja .....	29
<b>Tabela 7:</b> Pod-planovi operativnog planiranja.....	30
<b>Tabela 8:</b> Vrste kriza i njeni indikatori .....	34
<b>Tabela 9:</b> Bilanca poduzeća "Podravka d.d." za razdoblje 2018.-2019. godine .....	38
<b>Tabela 10:</b> Račun dobiti i gubitka poduzeća "Podravka d.d." za razdoblje 2018.-2019. godine.....	40
<b>Tabela 11:</b> Prikaz horizontalne analize bilance grupe "Podravka d.d." .....	42
<b>Tabela 12:</b> Prikaz horizontalne analize računa dobiti i gubitka grupe "Podravka d.d." .....	44
<b>Tabela 13:</b> Prikaz vertikalne analize bilance grupe "Podravka d.d." .....	46
<b>Tabela 14:</b> Prikaz vertikalne analize računa dobiti i gubitka grupe "Podravka d.d." .....	49
<b>Tabela 15:</b> Pokazatelji likvidnosti .....	52
<b>Tabela 16:</b> Pokazatelji zaduženosti.....	53
<b>Tabela 17:</b> Pokazatelji aktivnosti.....	54
<b>Tabela 18:</b> Pokazatelji ekonomičnosti.....	55
<b>Tabela 19:</b> Pokazatelji profitabilnosti.....	56
<b>Grafikon 1:</b> Hrvatski poduzetnici (poduzeća) po veličini u 2018. godini .....	17
<b>Grafikon 2:</b> Struktura dugotrajne i kratkotrajne imovine grupe "Podravka d.d." 2018. i 2019. godine .....	47
<b>Grafikon 3:</b> Struktura pasive bilance grupe "Podravka d.d." 2018. i 2019. godine .....	48
<b>Grafikon 4:</b> Kretanje udjela prihoda i rashoda grupe "Podravka d.d." 2018. i 2019. godine.....	50