

# IMPLEMENTACIJA BSC MODELA NA PRIMJERU DRUŠTVA G.S. PLIN D.O.O.

---

**Matijašević, Bruno**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:712684>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**IMPLEMENTACIJA BSC MODELA  
NA PRIMJERU DRUŠTVA G.S. PLIN D.O.O.**

**Mentor:**

**doc.dr.sc. Ivana Dropulić**

**Student:**

**Bruno Matijašević, 2171775**

**Split, rujan, 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>3</b>
1.1	Problem istraživanja .....	3
1.2	Predmet istraživanja .....	4
1.3	Istraživačka pitanja .....	5
1.4	Ciljevi istraživanja.....	6
1.5	Metode istraživanja .....	6
1.6	Doprinos istraživanju .....	7
1.7	Struktura diplomskog rada .....	7
<b>2</b>	<b>ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI .....</b>	<b>9</b>
2.1	Teorijske osnove strateškog menadžmenta .....	9
2.2	Povijest strateškog menadžmenta .....	12
2.3	Etape u procesu strateškog menadžmenta .....	13
2.3.1	Analiza okoline .....	14
2.3.2	Postavljanje organizacijskog usmjerenja.....	15
2.3.3	Formuliranje strategije .....	17
2.3.4	Implementacija strategije .....	18
2.3.5	Kontrola i evaluacija strategije .....	19
2.4	Mjerila performansi .....	20
2.5	Temeljni financijski pokazatelji .....	22
2.5.1	Pokazatelji likvidnosti .....	25
2.5.2	Pokazatelji zaduženosti .....	26
2.5.3	Pokazatelji aktivnosti .....	27
2.5.4	Pokazatelji ekonomičnosti .....	28
2.5.5	Pokazatelji profitabilnosti .....	28
2.5.6	Pokazatelji investiranja .....	29

<b>3</b>	<b>TEMELJNE ZNAČAJKE I KONSTRUKCIJA BALANCED SCORECARD MODELA.....</b>	<b>31</b>
<b>3.1</b>	<b>Balanced Scorecard Model .....</b>	<b>31</b>
3.1.1	Teorijski okvir i razvojne faze BSC-a.....	32
3.1.2	Osnovni razlozi korištenja BSC modela .....	35
3.1.3	Definiranje misije, vizije i strategije organizacije za potrebe BSC modela.....	37
<b>3.2</b>	<b>4 temeljne perspektive BSC modela.....</b>	<b>39</b>
3.2.1	Financijska perspektiva .....	39
3.2.2	Perspektiva kupaca .....	40
3.2.3	Perspektiva internih poslovnih procesa.....	42
3.2.4	Perspektiva učenja i razvoja .....	43
<b>3.3</b>	<b>Prednosti i nedostaci BSC modela .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4</b>	<b>Primjena BSC-a u Hrvatskoj i svijetu .....</b>	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>IMPLEMENTACIJA BALANCED SCORECARD MODELA NA PRIMJERU DRUŠTVA G.S. PLIN D.O.O. ....</b>	<b>47</b>
4.1	Opći podaci o G.S. Plin d.o.o. ....	47
4.2	Postojeći model izvještavanja u G.S. Plin d.o.o. ....	56
4.3	Implementacija Balanced Scorecard modela na društvu G.S. Plin d.o.o.....	64
<b>5</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>72</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>74</b>
	<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....</b>	<b>78</b>
	<b>SAŽETAK.....</b>	<b>79</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>80</b>

# 1 UVOD

## 1.1 Problem istraživanja

Okolina u kojoj živimo svakim danom je sve više nestabilna i potrebno je uložiti sve više napora kako bi se na što kvalitetniji način pratile svakodnevne promjene. Danas i poduzeća, posebice od 2013. godine od kada je Hrvatska članica Europske unije, da bi bila u korak s konkurentima moraju konstantno pratiti promjene koje se događaju u njihovom eksternom i internom okruženju.

Vremena se mijenjaju, a uz proces globalizacije i uz sve brži razvoj tehnologije mijenjaju se i poduzeća kao i način njihova poslovanja. Poduzeća se konstantno moraju prilagođavati novim zahtjevima okoline jer onaj tko se prvi i na najbolji način prilagodi traženim i trenutnim zahtjevima tržišta osigurava si prvu poziciju na tržištu, a samim time i veći profit oko kojeg se danas sve vrti. Tako se danas poduzeća sve više, osim na financijske aspekte uzdaju i na one nefinancijske, a upravo u tome im pomaže model Balanced Scorecard.

Tradicionalno mjerenje pomoću financijskih pokazatelja više nije od velike koristi zbog brojnih nedostataka. Smisao BSC modela je nadopunjavanje i integracija financijskih i nefinancijskih pokazatelja u cjelovit sustav. Dakle, tradicionalne metode i modele zamjenjuju suvremene metode i modeli koji su se pokazali uspješni u današnjem svijetu i koji udovoljavaju današnjim zahtjevima.

Svakodnevne promjene na tržištu i sve brži razvoj i promjene u tehnologiji zahtijevali su od menadžera nove oblike upravljanja poduzećima te su menadžeri uvidjeli da im za praćenje uspješnosti i donošenje ispravnih odluka nisu dovoljni samo financijski već i nefinancijski pokazatelji. Nematerijalna imovina poput znanja, vještina i iskustva zaposlenika kao i klijenata i dobavljača te inovativnih kultura najvažnija je u proizvodnji vrijednosti u današnjem ekonomskom svijetu.

Najvažnija od sve imovine je ‘meka’ imovina poput vještina, sposobnosti, ekspertize, kultura, lojalnosti i tako dalje. To je imovina znanja – intelektualni kapital – i ona određuje uspjeh ili neuspjeh.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Thomas A. Stewart, Brainpower - How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset, Fortune, 1991.

U suvremenim uvjetima poslovanja odnos između financijskih i nefinancijskih pokazatelja postaje predmet istraživanja brojnih stručnjaka.

Prema Kaplan-u i Norton-u (1990.) koji su ujedno i začetnici i autori modela, balanced scorecard model je (hrv. bilanca postignuća ili model uravnoteženih postignuća) sistem mjerenja i upravljanja performansama poduzeća koji se temelji na četiri međusobno povezane i jednako važne perspektive –financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih poslovnih procesa i perspektiva učenja i razvoja. BSC metoda olakšava postavljanje ciljeva, olakšava menadžerima održavanje ili promjenu strategije te omogućava izvještavanje o napretku u ostvarenju ciljeva. BSC je namijenjen preduzećima svih veličina i djelatnosti, kako bi se uskladili strateški i operativni ciljevi te pratilo poslovanje putem financijskih i nefinancijskih pokazatelja. Balanced Scorecard je u svijetu široko zastupljen zbog svoje uspješnosti u implementaciji definirane strategije organizacije i unapređenju učinkovitosti, te omogućava dobre šanse za uspjeh.<sup>2</sup>

Mnoga poduzeća danas koriste upravo Balanced Scorecard model kao sredstvo za planiranje i dugoročno upravljanje strategijom kako bi se što bolje usredotočila na provođenje planirane strategije prema operativnim ciljevima na svim razinama poduzeća s ciljem osiguravanja što boljih povratnih informacija.

## **1.2 Predmet istraživanja**

Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine poduzeća su izložena velikoj i snažnoj konkurenciji kojoj se teško oduprijeti. Nedvojbeno je ako poduzeća u novije vrijeme žele rasti, razvijati se i biti drugačija i ispred drugih moraju razviti i provesti adekvatnu strategiju u koju treba uključiti sve financijske i nefinancijske aspekte te se tako diferencirati i distancirati od konkurencije.

Intelektualni kapital je suma svega što svi u kompaniji znaju, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal - znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo - koji može biti iskorišten za stvaranje bogatstva.<sup>3</sup>

U suvremenim promjenjivim uvjetima poslovanja od poduzeća se zahtjeva razvijanje adekvatne strategije koja će im omogućiti da se prilagode situaciji na tržištu te na taj način poboljšaju

---

<sup>2</sup> Niven, P. R.: Balanced Scorecard: Step by Step, John Wiley&Sons Inc., New York, 2002., str. 12-13.

<sup>3</sup> Thomas A. Stewart, Brainpower - How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset, Fortune, 1991.

svoju poziciju u odnosu na svoje konkurente. Model koji može poslužiti i koji će u ovom radu biti obrađen može poslužiti u procjeni uspješnosti poslovanja te u skladu s time usmjeriti menadžere da poduzmu potrebne korektivne aktivnosti je Balanced Scorecard model.

Glavna ideja BSC modela je ta da model predvodi viziju, misiju i strategiju poduzeća u sustav u skladu s promjenama u okruženju. Međutim, u praksi se pokazalo da to nije jednostavan zadatak. Kao najčešći problem javlja se razmišljanje da se uvođenjem modela rješavaju svi problemi. Za uspjeh BSC-a potreban je dobar i kvalitetan menadžment koji unaprijed prepoznaje gdje se mogu dogoditi poteškoće.<sup>4</sup>

Svrha ovog diplomskog rada je teorijski i praktično istražiti i objasniti pojam Balanced Scorecard (BSC), upotrebu Balanced Scorecard modela u svrhu menadžerskog izvještavanja, ukazati na prednosti i nedostatke primjene ovog modela te u konačnici na primjeru društva G.S. Plin d.o.o. prikazati konkretnu primjenu istraživanog modela.

Kako bi poduzeće ostvarilo svoje strateško-organizacijske ciljeve koji bi mu omogućili dugoročno i uspješno poslovanje, može se odlučiti na implementaciju ovog modela.

Zaključno, Balanced Scorecard je alat osmišljen da ponudi vrijedan proizvod te nas u budućnosti usmjeri na pravi put koji će nam osigurati poslovnu uspješnost.

Upotrebom dostupne literature u obliku knjiga, članaka i dosadašnjih istraživanja povezanih s pojmom Balanced Scorecard modela pojasnit će se korist i djelovanje Balanced Scorecard modela.

### **1.3 Istraživačka pitanja**

Empirijskim dijelom rada dati će se odgovori na sljedeća istraživačka pitanja:

- Kakav je trenutni model izvještavanja menadžmenta u poduzeću G.S. Plin d.o.o.?
- Može li se BSC model primijeniti u poduzeću G.S. Pin d.o.o.?
- Da li i zašto poduzeće G.S. Plin d.o.o. treba primijeniti BSC model?
- Koje su prednosti, a koji nedostaci BSC modela?
- Na koju perspektivu BSC modela je potrebno staviti naglasak u svrhu poboljšanja?

---

<sup>4</sup> Janković, S (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, No. 11. str. 176 – 177.

- Da li BSC model omogućuje bolje upravljanje performansama u odnosu na trenutni model izvještavanja menadžmenta u poduzeću G.S. Plin d.o.o.?

#### **1.4 Ciljevi istraživanja**

Utvrđivanjem problema i predmeta istraživanja i postavljanjem istraživačkih pitanja na koja se želi odgovoriti u ovom radu, definirat će se ciljevi istraživanja.

Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Teorijska istraživanja se provode koristeći dostupnu literaturu u obliku knjiga, znanstvenih članaka te dosadašnjih istraživanja vezanih uz tematiku BSC modela. Empirijski dio obuhvaća odabir i definiranje pokazatelja pomoću kojih se mjere performanse na kojima se temelji model.

Cilj ovog istraživanja je na cjelovit i razumljiv način objasniti pojam BSC modela, istražiti njegovu ulogu te istoimeni model primijeniti na konkretnom primjeru.

Koristeći društvo G.S. Plin d.o.o. kao konkretan primjer objasnit će se značaj BSC modela te ukazati na njegove prednosti i nedostatke. Posebna pažnja posvetit će se oblikovanju i implementaciji BSC modela za isto društvo. Cilj je analizom dobivenih rezultata dobiti uvid o tome je li društvo napredovalo ili nazadovalo i u kojim segmentima poslovanja.

#### **1.5 Metode istraživanja**

Metode koje će se koristiti u izradi rada su:<sup>5</sup>

- Metoda indukcije – na temelju različitih podataka vezanih uz pojedinačne elemente neke strukture dolazi se do zaključka o općim obilježjima cijele strukture.
- Metoda dedukcije – razmatranje podataka od općeg prema pojedinačnom.
- Metoda analize – raščlanjuju se složene misaone tvorevine na jednostavnije dijelove.
- Metoda sinteze – način sistematiziranja znanja po zakonitostima formalne logike kao spoj jednostavne misaone tvorevine u kompliciranije.
- Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma.

---

<sup>5</sup> Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P., Zagreb.



- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- Metoda komparacije – pomaže uočiti sličnosti ili zajednička obilježja nekih pojava, događaja ili objekata.
- Povijesna metoda – bavi se analizom događaja na temelju dokaznog materijala, raznih dokumenata koji su se dogodili u prošlosti.
- Metoda ispitivanja – prikupljanje podataka o percepcijama, mišljenju, željama i stavovima ispitanika, postavljajući im pitanja u usmenom ili pismenom obliku.
- Studija slučaja – sredstvo namijenjeno za premošćivanje jaza između teoretskog učenja i primjene teorije.

## **1.6 Doprinos istraživanju**

Doprinos ovog istraživanja je detaljniji prikaz važnosti BSC modela. Prikazat će se temeljne značajke BSC modela uključujući nastanak i razvoj samog modela, podjelu na četiri osnovne perspektive, osnovne vizije modela te će se nastojati ukazati na propuste na kojima se treba poraditi.

Temeljni doprinos ovog istraživanja je oblikovanje i implementacija BSC modela u društvu G.S. Plin d.o.o. čime se dobiva potpuno novi oblik izvještavanja i mjerenja performansi. To nam pruža mogućnost usporedbe BSC modela s trenutnim modelom izvještavanja. Na taj način će se doći do saznanja, pruža li BSC model veći raspon informacija o ostvarenju postavljenih ciljeva.

## **1.7 Struktura diplomskog rada**

Sadržaj diplomskog rada sastojat će se od teorijskog i empirijskog dijela. Kroz teorijski dio rada iznijet će se dosadašnje spoznaje iz područja vezana za BSC model. Empirijski dio rada odnosi se na implementaciju BSC modela na primjeru društva G.S. Plin d.o.o.

Diplomski rad podijeljen je u 5 glavnih dijelova.

U uvodnom dijelu rada definirani su problem i predmet istraživanja, istaknuti su glavni ciljevi rada, primijenjene metode istraživanja te doprinos samog rada. Na kraju je prikazana struktura rada.

Drugi dio rada prikazuje ulogu strateškog menadžmenta u organizaciji. Također, ovaj dio obuhvaća i faze razvoja strateškog menadžmenta i mjerenje performansi. U posljednjem dijelu ove cjeline definirani su temeljni financijski pokazatelji.

Treći dio odnosi se na teorijske osnove o Balanced Scorecard modelu. Značajan dio ovog dijela će biti posvećen perspektivama na kojima se model temelji. Istaknut će se prednosti i nedostaci ovog modela te prikazati primjena modela u Hrvatskoj i svijetu.

Četvrti dio, „Implementacija Balanced Scorecard modela na primjeru društva G.S. Plin d.o.o.“ započinje osnovnim podacima o društvu. Središnji dio odnosi se na analizu postojećeg modela izvještavanja menadžera o rezultatima poslovanja. U konačnici, na temelju dostupnih informacija o društvu bit će dizajniran Balanced Scorecard model.

Posljednji dio rada je zaključak u kojem su istaknuta zaključna razmatranja do kojih je došlo u radu. Rad završava popisom korištene i proučavane literature, popisom slika, grafikona i tablica rada te sažetkom na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2 ULOGA STRATEŠKOG MENADŽMENTA U ORGANIZACIJI

### 2.1 Teorijske osnove strateškog menadžmenta

Ekonomisti su preuzeli riječ strategija iz vojne terminologije u prvoj polovici 20. st. Riječ strategija potječe od starogrčke riječi strategus što predstavlja pojedinca kojega diči visoki vojni čin.

Strateški menadžment je ključan element svakog poduzeća. Najprije se analizira okolina, sagledavaju misije, ciljevi i vrijednosti poduzeća, postavljaju ciljevi, određene planske premise i razvija strategija. Zatim slijedi izbor strateških mogućnosti. Poduzeće poduzima one akcije za koje smatra da će najbolje odgovoriti na pred njih postavljene izazove i prepreke.<sup>6</sup>

Strategija daje odgovore na pitanja:<sup>7</sup>

- Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu prema konkurenciji i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcijski i operativni dio poduzeća?

Prvi autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler, Jr. koji je u knjizi *Strategy and Structure* (1963.) definirao strategiju kao "određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva".<sup>8</sup>

Suvremeni autori kritiziraju definiranje strategije na temelju planiranja. Tako Mintzberg tvrdi da su često bolje strategije koje su proizašle iz samog postojanja poduzeća (slučajne strategije) od onih planiranih. Prema modernom pristupu strategija se definira kao "obrazac u obilju odluka ili akcija". Stacey definira strategiju kao "skup menadžerskih znanja kojima nije cilj smanjenje iznenađenja i povećanje razine predviđanja zbog unapređenja sposobnosti vrhovnog menadžmenta, već naprotiv, cilj je suočavanje s nepredvidivošću i njezina uporaba,

---

<sup>6</sup> Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta, Sinergija*, Zagreb. str. 106.

<sup>7</sup> Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta, Sinergija*, Zagreb. str. 106.

<sup>8</sup> Buble, M. (2009): *Menadžment, Ekonomski fakultet, Split*. str. 161.

upoznavanje s nekomplementarnim kulturama, kao što su nepostojanje konsenzusa, proturječnost, konflikt i nedosljednost.”<sup>9</sup>

Strateški menadžment je posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka, već se morao respektirati. Okolina u kojoj je tada poduzeće egzistiralo postajala je sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna tako da njezin utjecaj za opstanak poduzeća imao krucijalno značenje.<sup>10</sup>

Uz pojam strategije povezan je pojam strateškog menadžmenta, točnije rečeno danas je strategija nerazdvojni segment strateškog menadžmenta. Razlog tome nalazi se u činjenici da izbor strategije ništa posebno ne znači ukoliko se ona ne transformira u strateški plan koji se potom implementira u praksi te provede kontrola ostvarenja izabrane strategije.<sup>11</sup>

Moć strategije može se izraziti samo u obavljenom radu, stoga je formuliranje strategije za poduzeće veliki izazov. U ovom procesu ključna je uloga menadžmenta kod definiranja operativnog okvira za provedbu strategije. Tvrtke moraju biti učinkovite i sposobne u slučaju promjene strategije, tj. strategija mora biti usklađena s ključnim organizacijskim aktivnostima. Mogućnost promjene organizacije rezultat je njezine sposobnosti da promjeni svoje strateške poteze, usmjeri ih prema akcijama u odgovarajuće mjere za uspješno poslovanje.<sup>12</sup>

Strateški menadžment stvara zajednički pogled koji usmjerava odluke, akcije i ljude u organizaciji. Pri tome menadžeri koji razmišljaju strateški imaju i dugoročniji pogled na budućnost organizacije, a svjesni su i vlastite odgovornosti.<sup>13</sup>

Strateški menadžment je sekvencijalni skup analiza i odluka koje mogu povećati vjerojatnost da će poduzeće izabrati i provesti dobru strategiju. U konačnici strateško upravljanje je proces kroz koji se donose i provode strateške odluke koje će poduzeće dovesti iz trenutnog postojećeg položaja u budući željeni položaj.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> Z. Cerović: “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003., str. 272.

<sup>10</sup> Buble, M.( 2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb str. 109.

<sup>11</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split str. 162.

<sup>12</sup> Nair, M. (2004): Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. str. 7- 8.

<sup>13</sup> Kadlec, Ž.(2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, god. 4., raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120)

<sup>14</sup> Buble, M.( 2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb str. 109.

Odluke se mogu odnositi na:<sup>15</sup>

- Tržište,
- Konkurentne prednosti,
- Djelatnosti,
- Proizvode,
- Usluge,
- Način i dinamiku rasta,
- Izvore sredstava.

Ključni elementi strateškog menadžmenta su:

- Okolina,
- Ciljevi,
- Resursi,
- Sposobnost sistema.

Strateški menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena i nastavit će se razvijati i dalje. Brojne su definicije strateškog menadžmenta iz razloga što je veoma teško postići konsenzus o značenju tog pojma. Pa ipak, nekoliko je temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta, a koje su sadržane u različitim definicijama:<sup>16</sup>

- Prvo, strateški menadžment je kontinuirani proces koji neprekidno traje u poduzeću neovisno o tome što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku. Obveza je menadžera da uvijek budu usredotočeni na neki od aspekata strateškog menadžmenta.
- Drugo, angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta prisutan je u seriji etapa koje započinju sa analizom okoline, dalje se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije te završavaju sa kontrolom i evaluacijom iste strategije.
- Treće, u procesu strateškog menadžmenta, menadžeri donose niz odluka i poduzimaju odgovarajuće akcije kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća iskazanih pomoću određenih performansi.
- Četvrto, kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, treba osigurati da se poduzeće organizira na način da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline.

---

<sup>15</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb str. 109.

<sup>16</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 5.

- Peto, proces strateškog menadžmenta je iterativan tj. započinje sa prvom etapom, završava sa zadnjom etapom, te ponovno započinje sa prvom etapom. Dakle, strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju.

## 2.2 Povijest strateškog menadžmenta

Kao što je već rečeno u prethodnom dijelu ovog rada riječ strategija je veoma stara riječ s velikom poviješću. To je složena riječ nastala od starogrčkih pojmova stratos – vojska i ageiu – voditi koja je označavala visoki vojni čin, odnosno položaj plemenskog vođe i jednog od deset članova ratnog vijeća antičke Atene, koja je svojom dobrom strategijom osim vojnih istovremeno kontrolirala i važan dio političkih aktivnosti.<sup>17</sup>

Počeci strateškog menadžmenta vezuju se uz Harvardsku poslovnu školu (1920.), gdje je razvijena prva metodologija strateškog planiranja za potrebe privatnog sektora.<sup>18</sup> U 60-im je postalo je standardni instrument velikih američkih kompanija. Nastao je kao posljedica sve većeg utjecaja eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka. Okolina u kojoj je poduzeće egzistiralo u drugoj polovici 20. stoljeća postajala je sve dinamičnija, kompleksnija, heterogenija i neizvjesnija. To je razlog što se menadžment nije mogao orijentirati isključivo na interne aktivnosti, već je svoju aktivnost morao usmjeriti i na utjecaje iz eksterne okoline (opće i poslovne), i to na način njihova predviđanja, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškog odlučivanja.<sup>19</sup>

Menadžment se u prošlosti orijentirao uglavnom na internu okolinu, međutim, kako je okolina u kojoj poduzeća djeluju postajala promjenjiva i sve dinamičnija, morao se uzeti u obzir i utjecaj eksterne okoline. Velika poduzeća su postala svjesna potrebe za novim pristupom. To je dovelo do razvoja strateškog menadžmenta. Uz pojam strategije povezan je pojam strateškog menadžmenta, odnosno može se reći da je danas strategija nerazdvojni segment strategijskog menadžmenta. Razlog tome nalazi se u činjenici da izbor strategije ništa posebno ne znači ukoliko se ona ne transformira u strategijski plan koji se zatim implementira u praksi, te provede kontrola ostvarivanja odabrane strategije. Strateški menadžment je kontinuiran proces koji permanentno traje u poduzeću bez obzira na to što neke njegove aktivnosti dolaze više, a neke

---

<sup>17</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 3.

<sup>18</sup> Žiljak, T.: Učenje za organizacijski razvoj u kulturi – iskustva obrazovnog programa u Pučkome otvorenom učilištu u Dragojević, S., Žiljak, T., Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi : Grad Zagreb, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2008., str. 45.

<sup>19</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 1.

manje do izražaja u promatranom trenutku. Obveza menadžera je da uvijek budu usmjereni na neki od aspekta strateškog menadžmenta.<sup>20</sup>

### 2.3 Etape u procesu strateškog menadžmenta

Angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline a nastavljaju se na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa sve do kontrole i evaluacije postojeće strategije. U procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niz akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća izraženih pomoću određenih performansi. Kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline. Proces strateškog menadžmenta je iterativan odnosno započinje s prvom etapom, završava sa zadnjom etapom i tada počinje ponovno s prvom etapom. Dakle, strateški menadžment se sastoji od serije etapa koje se ciklično ponavljaju.<sup>21</sup>

Strateški menadžment sastoji se od niza etapa, točnije njih pet. Etape zapravo predstavljaju korake koji bi se trebali primijeniti u praksi, međutim njihov redosljed često se ne poštuje. Glavni razlog nepoštivanja je nepredvidivost suvremenog okruženja i njegovog utjecaja.<sup>22</sup>

Etape u procesu strateškog menadžmenta prikazane su na sljedećoj slici:



#### Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str.111.

Sa slike 1 jasno je vidljivo da se proces strateškog menadžmenta sastoji od pet etapa. Proces strateškog menadžmenta započinje s etapom analize okoline, nakon koje slijede etape postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije. U nastavku rada svaka etapa biti će detaljnije opisana i objašnjena.

<sup>20</sup> Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, str. 168.

<sup>21</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 5.

<sup>22</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str.111.

### 2.3.1 Analiza okoline

Proces strateškog menadžmenta započinje analizom okoline koja obuhvaća vrednovanje informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Ova etapa se najčešće naziva skeniranje okoline sa svrhom identificiranja strateških faktora. Najjednostavniji način za njeno izvođenje je SWOT analiza. SWOT analizom se identificiraju sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti poduzeća u njegovoj tržišnoj utakmici. Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i nisu pod utjecajem menadžmenta. Interna okolina poduzeća sastoji se od varijabli koje su unutar njega i na koje menadžment može djelovati.<sup>23</sup>

Prilike i prijetnje odnose se na eksternu okolinu poduzeća koja obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje utječu na pojavu "organizacijskog darvinizma" gdje se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i za razvitak poduzeća koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini.<sup>24</sup>

Prilike predstavljaju glavnu pogodnu situaciju u okruženju poduzeća, te su one izvor rasta i razvoja poduzeća. Prijetnja je najnepovoljnija situacija u okruženju poduzeća. Međutim, prijetnja za jedno poduzeće može biti prilika za drugo poduzeće. Menadžeri bi trebali biti svjesni potrebe analize okoline.<sup>25</sup>

Dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije trebalo bi se orijentirati na tri grupe ovih analiza, a to su:<sup>26</sup>

1. analiza opće ili socijalne okoline,
  2. analiza poslovne okoline ili okoline zadataka,
  3. analiza interne okoline ili interna analiza.
- navedene analize sastoje se od utvrđivanja položaja poduzeća u njegovoj okolini te izboru optimalne strategije za uspješno djelovanje u toj okolini.<sup>27</sup>

---

<sup>23</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 9.

<sup>24</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 13.

<sup>25</sup> Mencer, I. (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Naklada Vitagraf, Rijeka, str. 76.

<sup>26</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2006., str. 168.

<sup>27</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf)



Iz prethodno navedenog može se zaključiti da proces strateškog menadžmenta započinje etapom analize okoline čija je svrha identificirati sve interne i eksterne elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Eksternu okolinu čine svi faktori koji su izvan poduzeća i na njih poduzeće odnosno menadžment obično ne može utjecati, već im se poduzeće mora prilagoditi. Eksternu okolinu možemo podijeliti na opću okolinu, okolinu zadatka i industrijsku okolinu. Internu okolinu čine svi faktori koji su unutar poduzeća i na njih poduzeće odnosno menadžment može utjecati. U internu okolinu spadaju organizacijska struktura, kultura i resursi.

### 2.3.2 Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Nakon analize okoline određuje se organizacijsko usmjerenje. Postoje tri pokazatelja usmjerenja organizacije. To su vizija, misija i ciljevi organizacije. Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Polazeći od misije i vizije, to jest od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve poduzeća i oblikuju odgovarajuću strategiju. Misija i vizija poduzeća se trebaju razvijati u tandemu kako bi se iskoristila mogućnost komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na drugu. Kada su vizija i misija definirane, kada je određen njihov međusobni odnos kao i mogućnost sinergijskih efekata, stvorena je podloga za utvrđivanje ciljeva poduzeća i razvijanje strategije.<sup>28</sup> Vizija uvijek slijedi misiju (svrhu) i vrijednosti. Vizija predstavlja i najkritičniju komponentu budućnosti da djeluje kao veza između razloga postojanja koju podržava misija, vrijednosti koje predstavlja kultura, kao i strategije koju je potrebno provesti kako bi postigli željeno buduće stanje. Karakteristike uspješne vizije su:<sup>29</sup>

- sažeta,
- sviđa se svim zainteresiranim skupinama,
- u skladu s misijom i vrijednostima,
- provjerljiva,
- izvediva,
- nadahnjujuća.

---

<sup>28</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str.85

<sup>29</sup> Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 110.

Strateška vizija usmjerava organizaciju da ide u određenom pravcu. Jasno izražena strateška vizija prenosi menadžerske aspiracije zaposlenicima i pomaže im da usmjere svoju energiju u zajednički pravac. U današnje vrijeme poduzeća teže definiranju zajedničke vizije poduzeća odnosno vizije koje je nastala kao rezultat spoznaje svih zaposlenika a ne samo menadžmenta ili neke stručne osobe. Smatra se da će s takvom vizijom zaposlenici više težiti njezinom ostvarenju jer je ona na neki način rezultat njihova napora. Naravno, svaka vizija bi trebala biti vjerodostojna, realna, usmjeravajuća i izvediva.<sup>30</sup>

Misija ili svrha označuje osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća. Poduzeća na početku svoga postojanja uglavnom imaju jasnu misiju, ali kako se poduzeće mijenja pod utjecajem raznih čimbenika, može doći do toga da misija postane nejasna u novim uvjetima poslovanja. Zato menadžment treba redovito preispitivati prethodno definiranu misiju poduzeća ako želi da poduzeće bude uspješno. Misija se odnosi na sadašnjost, dok vizija predstavlja sliku onoga što poduzeće želi postati u budućnosti. Može se reći da misija predstavlja način na koji će se ostvariti vizija.<sup>31</sup> Misija je najvažniji element procesa strateškog upravljanja jer objašnjava ulogu poduzeća u gospodarstvu i društvu te definira svrhu poduzeća po kojoj se ono razlikuju od svojih konkurenata i razlog je njegova postojanja.<sup>32</sup>

Najvažniji razlozi za definiranje misije su:<sup>33</sup>

- Vodič je sustavu strateškog upravljanja,
- Definira svrhu poslovnih operacija i aktivnosti u poduzeću,
- Određuje zajedničku svrhu nadilazeći osobne i odjelne potrebe,
- Promovira smisao zajedničkih očekivanja zaposlenika na svim razinama izgrađujući zajedničke vrijednosti i jaku organizacijsku kulturu,
- Daje smjernicu stilovima vođenja.

Nakon što je utvrđena misija poduzeća, menadžeri trebaju postaviti ciljeve poduzeća. Svako poduzeće mora imati ciljeve kojima teži. To su željeni rezultati koje poduzeće želi ostvariti. Može se reći da oni naglašavaju prioritete svakog poduzeća. Temelj su za organiziranje i raspodjelu aktivnosti koje se trebaju obaviti u poduzeću. Važno je jasno definirati ciljeve kako

---

<sup>30</sup> Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. (2008): Strateški menadžment; u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb, str. 18-21.

<sup>31</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 122.

<sup>32</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 90.

<sup>33</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 91.

bi se moglo pratiti da li se i u kojoj mjeri ostvaruju. Moraju biti jasno postavljeni i razumljivi svim razinama menadžmenta i zaposlenicima u poduzeću. S obzirom da poduzeća djeluju u promjenjivoj i turbulentnoj okolini, ciljevi bi trebali biti fleksibilni tako da se mogu brzo prilagoditi novim uvjetima. Također, ciljevi bi trebali biti izazovni ali i realni, izvedivi. Ne smiju biti postavljeni previsoko i nedostižno, ali ne smiju biti postavljeni ni prenisko jer bi bili prelagano dostupni. Poduzeće svoju misiju ostvaruje ostvarenjem svojih ciljeva.<sup>34</sup> Svrha ciljeva je usmjeriti menadžerske zadatke i akcije prema specifičnim rezultatima i da osiguraju sredstvo pomoću kojeg se može procijeniti jesu li realizirani ti željeni rezultati. Ciljevi naglašavaju prioritete poduzeća te stimuliraju efikasniji rad i usavršavanje. Služe kao standard prema kojemu se mogu vrednovati pojedinci, timovi, odjeli i čitavo poduzeće. Oni osiguravaju omjer te vode brigu o postizanju efekta sinergije.<sup>35</sup>

Dakle može se zaključiti da se pod postavljanjem organizacijskog usmjerenja podrazumijeva definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Kako bi poduzeće moglo poduzimati određene korake i akcije, odnosno svojim ponašanjem biti na putu prema željenom stanju, potrebno je prvo definirati u budućnosti željeno stanje.

### 2.3.3 Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije.<sup>36</sup> Strategiju možemo definirati kao način ostvarenja ciljeva. Poduzeće koristi istovremeno tri vrste strategije: korporacijsku, poslovnu i funkcijsku strategiju.

Korporacijska strategija se odnosi na one faktore koji svojim utjecajem pridonose ostvarenju ciljeva cjelokupnog poduzeća.<sup>37</sup> Korporacijska strategija usmjerena je na identifikaciju, svrhu organizacije, te planova i akcija za postizanje te svrhe. Ona određuje najvišu razinu misije i ciljeve poduzeća.

Poslovna strategija obično se usredotočuje na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje konkurentske pozicije proizvoda ili usluge poduzeća u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu koji opslužuje poslovna jedinica. Poslovne strategije se mogu pojavljivati u

---

<sup>34</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 124.

<sup>35</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 96.

<sup>36</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 10.

<sup>37</sup> Mencer, I. (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Vitagraf, Rijeka, str. 55.

obliku dviju kategorija – konkurentske strategije ili kooperativne strategije.<sup>38</sup> Odnosno poslovna strategija je usmjerena na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda u specifičnoj industriji u kojoj djeluje ta poslovna jedinica.

Funkcijska strategija (strategija funkcijskih područja) – interakcija operacijskih funkcija poduzeća (marketinška funkcija, funkcija istraživanja i razvoja, funkcija proizvodnje, financijska funkcija i funkcija ljudskih resursa) u cilju ostvarenja sinergijskog efekta poslovanja.<sup>39</sup> Ova strategija uzima područje funkcije za ostvarenje ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica, također njeguje i razvija osebujne kompetencije kako bi osigurala konkurentsku prednost poduzeća i poslovne jedinice.

Da bi poduzeće bilo uspješno mora koristiti ova tri tipa strategija simultano, formira se hijerarhija strategija po organizacijskim razinama pri čemu funkcijske strategije podupiru poslovne strategije, a poslovne strategije podupiru korporacijsku strategiju tako da su one jedna drugoj nadopuna i potpora.<sup>40</sup>

Formuliranje organizacijske strategije je zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća.<sup>41</sup> Zadatak menadžmenta je da od različitih vrsta strategija odabere i razvije strategiju koja je najadekvatnija te da postavi temelje i smjernice za realizaciju odabrane strategije.

#### 2.3.4 Implementacija strategije

Implementacija strategije je proces kojim se označava aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana. Bit procesa implementacije je strateška promjena. Implementacija je zapravo zamjena stare strategije novom koje bi poduzeće trebalo učiniti uspješnijim u odnosu na ostala iz iste djelatnosti što ovisi o dva ključna čimbenika:<sup>42</sup>

- Mogućnosti da se novi strateški plan razvije do trenutka stvaranja bolje pozicije za poduzeće
- Sposobnosti poduzeća da izvodi potrebne promjene koje će dovesti do uspješno implementirane strategije

---

<sup>38</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 11.

<sup>39</sup> Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja turizma – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija, 2006., str. 105.

<sup>40</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 11.

<sup>41</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 125.

<sup>42</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 157.

Kako bi strateške planove mogao pretvoriti u akcije i rezultate, menadžer poduzeća mora biti sposoban upravljati organizacijskom promjenom, treba motivirati zaposlenike, razvijati i jačati konkurentske prednosti poduzeća te dostići postavljene ciljeve.<sup>43</sup> Implementacija strategije uključuje dnevno donošenje odluka o alokaciji resursa, što zahtjeva korištenje operativnog planiranja.<sup>44</sup>

Za etapu implementacije strategije skraćeno se može reći da je to etapa stavljanja u akciju adekvatne strategije i politike kroz cjelokupan razvoj programa, budžeta, procedura i pravila.

### 2.3.5 Kontrola i evaluacija strategije

Kontrola i evaluacija strategije usmjerene su na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu osiguranja funkcionalnosti i daljnjeg unaprjeđenja. Potrebno je vršiti nadgledanja performansi kako bi se mogla ustanoviti odstupanja utvrditi uzroci te poduzeti mjere za otklanjanje tih devijacija. Stoga menadžeri na svim razinama koriste ovu fazu u svrhu poduzimanja korektivnih akcija i otklanjaju nastale probleme. Premda je ova faza završna etapa procesa strateškog menadžmenta ona može odrediti slabosti u prethodnim etapama te na taj način utjecati da se one otklone u novom ciklusu strateškog menadžmenta.<sup>45</sup>

Strateška kontrola se zapravo pojavljuje kao povratna veza koja će utvrditi jesu li sve prethodne etape procesa strateškog menadžmenta izvedene primjereno te da li one funkcioniraju. Iako je to završna etapa procesa strateškog menadžmenta, ona može prepoznati slabosti u prethodnim etapama i potaknuti njihovo otklanjanje.<sup>46</sup>

Kontrola i evaluacija strategije posljednja je etapa u procesu strateškog menadžmenta, što ne znači da je manje važna od ostalih odnosno prethodnih etapa. Kontrole i evaluacije strategije su važne jer se izvode u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unaprjeđenja. U ovoj etapi potrebno je ustanoviti moguća odstupanja i otkriti slabosti u prethodnim etapama. Kontrola se vrši komparacijom pojedinih akcija sa standardima kao što su na primjer: financijski pokazatelji uspješnosti, pokazatelji operativne efikasnosti, pokazatelji zadovoljstva kupaca itd.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. (2008): Strateški menadžment; u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb, str. 39.

<sup>44</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 12.

<sup>45</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str.12.

<sup>46</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 241.

<sup>47</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 241.

## 2.4 Mjerila performansi

Mjerenje performansi je postupak u kojemu se utvrđuje jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju, te razlozi eventualnog odstupanja. U slučaju mjerenja performansi potrebno je osigurati odgovarajuće informacije o tome što je ostvareno, a što nije. S gledišta poduzeća informacije se odnose na tržište, prodaju, proizvodnju, radnu snagu. Obrada informacija obavlja se tako da su one u skladu s postavljenim standardima, kako bi se uočila eventualna odstupanja. Ako su aktualne performanse unutar veličine ostvarenja, proces mjerenja se zaustavlja, u slučaju odstupanja izvan granice tolerancije, nužno je utvrditi njihov predznak. Promatrana odstupanja mogu biti pozitivna i negativna, pa se stoga svako odstupanje od standarda mora proći detaljnu analizu.<sup>48</sup> Upravljanje performansama se koristi za praćenje napretka organizacije u odnosu na svoj strateški plan i specifične strateške ciljeve, odnosno predstavlja korištenje informacija o mjerenju performansi da bi se postigli pozitivni efekti u svim organizacijskim područjima.<sup>49</sup>

Postoje 3 razine mjerenja performansi a to su: individualna razina, procesna razina i organizacijska razina. Na individualnoj razini performanse se očituju u ostvarenju nekog radnog učinaka ili rezultata koji mogu biti definirani u količinama ili u nekom drugom standardu. Da bi se mogle mjeriti individualne performanse prvo treba definirati poslovni plan te rasporediti određene zadatke na određene zaposlenike. Zaposlenici moraju znati što se od njih očekuje da bi uopće mogli pridonijeti realizaciji. Menadžeri svakog poduzeća bi trebali ohrabrivati i poticati svoje zaposlenike da povećavaju svoje performanse, zadovoljstvo na radu te da razvijaju svoje sposobnosti i vještine u cilju individualnih i organizacijskih koristi. Što je veća motivacija za ostvarenje radnih učinaka to je veća i efikasnost. Stoga bi menadžeri trebali i nagrađivati svoje zaposlenike za ostvarene učinke. Najčešća mjerila performansi na individualnoj razini su ostvarene individualne performanse, fluktuacija te apsentizam.<sup>50</sup>

Kod procesne razine cilj je izvršiti određene zadatke, pa se mjerenje performansi na procesnoj razini odnosi na analizu završetka određenih zadataka. Glavni razlozi mjerenja performansi na procesnoj razini su postizanje neometanog izvođenja procesa te otkrivanje područja gdje je potrebno uvesti određena poboljšanja. Kod mjerenja performansi na procesnoj razini potrebno je osigurati informacije o stabilnosti procesa, otkriti eventualne probleme i odrediti prioritete u

---

<sup>48</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 244 – 245.

<sup>49</sup> Marković, N., Petković, D., Trbojević, S. (2013): Balanced Scorecard metoda u strateškom planiranju razvoja visokoškolske institucije, Neum, BiH, str. 440.

<sup>50</sup> Bakotić, D. (2012): Organizacijske razine mjerenja performansi, Sveučilište u Splitu, str. 59.

inicijativama koje se moraju poduzeti. Podatke je potrebno prikupljati na razini odjela ili timova. Za mjerenje performansi na procesnoj razini najčešće se koriste procesne mape. One ukazuju na vrijeme i resurse koji su potrebni da bi se realizirali određeni zadaci. Procesne mape se koriste da bi se pokušali reducirati troškovi, da se smanji vrijeme realizacije i poveća proizvodnost, te da se eliminiraju one aktivnosti koje ne stvaraju dodanu vrijednost za kupca. Za mjerenje performansi na procesnoj razini još se koriste dijagrami aktivnosti koji prikazuju veze između pojedinih aktivnosti te tehnika analize poslova koja prikazuje detaljan popis radnih zadataka.<sup>51</sup>

Utvrđivanje organizacijskih performansi se odnosi na utvrđivanje uspješnosti poslovanja poduzeća. Organizacija je uspješna onoliko koliko su uspješni njeni procesi. Zaposlenici, dioničari, kupci, dobavljači, vlada, mediji, znanstvenici i druge skupine ljudi različito gledaju na pojam organizacijske uspješnosti. Upravo zbog toga, preduvjet za uspjeh poduzeća je zadovoljavanje zahtjeva i potreba niza stakeholdera. Cilj svakog mjerenja performansi, a posebno organizacijskog je njihovo unaprjeđenje. Da bi se organizacijske performanse mogle unaprijediti potrebno je na nivou cijelog poduzeća stvoriti tzv. kulturu visokih performansi koja ima sljedeće karakteristike:<sup>52</sup>

- Veza između strateških ciljeva i ciljeva svakog sektora pa i individualnih ciljeva treba biti jasno određena.
- Menadžment mora jasno obrazložiti načine mjerenja odnosno praćenja performansi te definirati zahtjeve za unaprjeđenje performansi.
- Vođenje mora biti takvo da očito ukazuje na potrebu za kontinuiranim poboljšanjima.
- Menadžment mora biti usredotočen na promoviranje pozitivnih stavova koji će rezultirati u organizacijskoj predanosti i motiviranosti.

Stoga je nužno kontinuirano mjeriti performanse u cilju poduzimanja korektivnih akcija, uspoređivanja stvarnih veličina sa planiranim, ili ako je to potrebno, mijenjati strategiju. Vodeće organizacije pokušavaju kreirati sustav upravljanja performansama kako bi viziju pretvorili u jasne mjerljive ciljeve koje određuju uspjeh, mjerile kvalitetu, cijenu, brzinu, motiviranost i vještinu osoblja, te osigurale alat za razumijevanje, upravljanje i unapređivanje poslovnog sustava.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Bakotić, D. (2012): Organizacijske razine mjerenja performansi, Sveučilište u Splitu, str. 59.

<sup>52</sup> Bakotić, D. (2012): Organizacijske razine mjerenja performansi, Sveučilište u Splitu, str. 60.

<sup>53</sup> Stoiljković, N. (2001): Balanced Scorecard (BSC) raspoloživo na: <http://www.skladistenje.com/wp-content/uploads/2013/06/BSC.pdf>

Mjerila performansi predstavljaju one pokazatelje u kojima će se izražavati učinkovitost ostvarenja izabrane strategije. Ostvarivanje odabrane strategije provodi se na svim razinama u poduzeću, stoga je neophodno da se i mjerila performansi utvrde za svaku razinu posebno. U tom će se smislu razlikovati:<sup>54</sup>

- Mjerila korporacijskih performansi - izbor mjerila ovisit će o organizacijskoj jedinici performanse koja će se mjeriti, kao i o ciljevima koji se žele ostvariti. U slučaju mjerenja performansi najčešće se misli na one koje se odnose na korporacijske performanse, pomoću kojih se mjeri uspješnost poduzeća kao cjeline u odnosu prema nekoj zadanoj veličini (ciljnoj veličini). Zainteresirani za očuvanje, uvećanje i povrat uloženog kapitala mogu biti vlasnici odnosno dioničari. Za njih su relevantni sljedeći pokazatelji: stopa povrata uloženog kapitala – ROI, stopa povrata vlasničke glavnice – ROE, dobit po dionici – EPS, dividende po dionici – DPS. Zadaća vrhovnog menadžera je osigurati rast i razvoj poduzeća, stoga su najčešće mjere za mjerenje performansi ROI, ROE, EPS i bogatstvo dioničara. Osim ovih kvantitativnih mjerila performansi, rabe se i tzv. kvalitativna mjerila. Osim vlasnika – dioničara za uspješnost poslovanja poduzeća zainteresirani su i kupci, dobavljači, financijska zajednica, vlada i drugi.
- Mjerila performansi divizijskih jedinica - u okviru performansi divizijskih jedinica formiraju različiti oblici užih centara odgovornosti kao što su: troškovni centri, prihodni centri, profitni centri, te investicijski centri.
- Mjerila performansi funkcijskih jedinica - funkcijske jedinice su dijelovi poduzeća u kojima se obavljaju isti ili slični poslovi, uključuju proizvodnju, nabavu, prodaju, financije i ljudske resurse.
- Mjerila individualnih performansi - mjerenje individualnih performansi usmjereno je na utvrđivanje učinaka koje pojedinci ostvare obavljajući dodijeljene im zadatke, te time pridonose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća. Razlikujemo tri vrste zadataka: zadaci na obradi materijala, zadaci na obradi informacija, te menadžerski zadaci.

## **2.5 Temeljni financijski pokazatelji**

Analiza putem financijskih pokazatelja je jedna od najpoznatijih i najčešće korištenih analiza financijskih izvještaja i može dati dobar pregled poduzeća i naglasiti njegove slabosti i snage. Povezivanjem stavki iz jednog ili iz dvaju izvještaja, odnosno iz knjigovodstvenih i/ili tržišnih

---

<sup>54</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 256.



podataka, ona pokazuje povezanost između računa u financijskim izvještajima i omogućuje vrednovanje financijskog stanja i poslovanje tvrtke.<sup>55</sup>

Kako bi analiza financijskih izvještaja bila potpuna i dobra podloga upravljanju poslovanjem i razvoju poduzeća, potrebno je uz vertikalnu i horizontalnu analizu financijskih izvještaja provesti i analizu pomoću financijskih pokazatelja. Postoje pojedinačni pokazatelji, sustavi pokazatelja i zbrojni i sintetički pokazatelj. Pokazatelj je racionalni ili odnosni broj što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos s drugom ekonomskom veličinom. Naravno, treba voditi računa o kojim se ekonomskim veličinama radi tako da se ipak trebaju ispuniti neki preduvjeti kako bi se pokazatelji uopće mogli izračunavati. Prema Žageru horizontalnom analizom nastoji se uočiti tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Temeljem uočavanja tih promjena prosuđuje se kakva je uspješnost i sigurnost poslovanja promatranog poduzeća. Analiza financijskih pokazatelja koja omogućava uspoređivanje podataka kroz dulje vremensko razdoblje da bi se otkrile tendencije i dinamika promjena pojedinih bilančnih pozicija (financijskih podataka) uobičajeno se naziva horizontalnom analizom. Vertikalna analiza omogućava uvid u strukturu financijskih izvještaja i podrazumijeva uspoređivanje financijskih podataka (pozicija financijskih izvještaja) u jednoj godini.<sup>56</sup>

Analiza financijskih pokazatelja usmjerena je na vrijednosne ili novčane podatke ali teži i pogledu u budućnost i naglašavanju onih aspekata poslovanja koji su kritični za preživljavanje, a to su, prije svega, sigurnost i uspješnost (efikasnost) poslovanja.<sup>57</sup>

Razlikuje se nekoliko skupina financijskih pokazatelja.<sup>58</sup>

- Pokazatelji likvidnosti (liquidity ratios) – mjere sposobnosti poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze.
- Pokazatelji zaduženosti (leverage ratios) – mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava.
- Pokazatelji aktivnosti (activity ratios) – mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse.

---

<sup>55</sup> Vukoja, B. : Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, , raspoloživo na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf>

<sup>56</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb. str. 224-230.

<sup>57</sup> Žager, L. (2006): Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja, Računovodstvo i financije. str. 16.

<sup>58</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 243 – 244.

- Pokazatelji ekonomičnosti – mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashod.
- Pokazatelji profitabilnosti (profitability ratios) – mjere povrat uloženog kapitala, što se ponekad smatra najvišom upravljačkom djelotvornošću.
- Pokazatelji investiranja (investment ratios) – mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.

Izračunati pokazatelji, bez obzira na to o kojim se pokazateljima radi, sami za sebe ne govore mnogo. Da bi se mogao donijeti kvalitetan sud o tome jesu li veličine nekih pokazatelja zadovoljavajuće ili ne, potrebno je usporediti te pokazatelje s određenim standardnim veličinama koje su u ovom slučaju baza usporedbe. Najčešće korištene standardne veličine tih pokazatelja jesu:<sup>59</sup>

- Planirani pokazatelj za period koji se analizira,
- Kretanje veličine određenog pokazatelja tijekom određenog vremena u istom poduzeću,
- Veličina tog pokazatelja u sličnom poduzeću koje pripada istoj grupaciji,
- Prosječna vrijednost određenog pokazatelja ostalih poduzeća koja pripadaju istoj grupaciji.

Vrijednosti svih izračunatih pokazatelja interpretiraju se temeljen teorijskih odrednica koje definiraju njihove optimalne vrijednosti. Ipak, u pojedinim industrijama nije moguće ostvariti vrijednosti koje će biti spomenute u daljnjem tijeku ovog rada, pa su poduzeća prisiljena sama utvrditi koje će kriterije, odnosno veličine koristiti za provjeru dobivenih rezultata. Najučestaliji kriterij provjere pokazatelja je onaj koji međusobno uspoređuje najnovije vrijednosti s vrijednostima pokazatelja proteklih godina ili s njegovim vrijednostima poduzeća koja djeluju u istoj industriji. Poduzeće isto tako može unaprijed odrediti željenu vrijednost pokazatelja i prema njoj vršiti usporedbu. Ako se koristi takav način provjere pokazatelja, poduzeće rezultate može interpretirati kao dobro, ako su bolji od planiranih, a iako su možda lošijih od teorijskih odrednica, i suprotno.<sup>60</sup>

Dobro poslovanje podrazumijeva da su u poslovanju zadovoljena dva kriterija, kriterij sigurnosti i uspješnosti. Pri tome, pokazatelji likvidnosti i zaduženosti mogu se smatrati

---

<sup>59</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb. str. 247.

<sup>60</sup> Vukoja, B. : Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, raspoloživo na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf>

pokazateljima sigurnosti, tj. onima koji opisuju financijski položaj poduzeća, dok pokazatelji ekonomičnosti i profitabilnosti pokazuju efikasnost poslovanja.<sup>61</sup>

U nastavku će biti objašnjeno nekoliko skupina financijskih pokazatelja i to: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji profitabilnosti i pokazatelji investiranja.

### 2.5.1 Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost se često naziva i pokazateljem financijskog „zdravlja“ poduzeća. Pojedini oblici imovine poduzeća se značajno razlikuju po stupnju likvidnosti. Najlikvidniji oblik imovine je gotovina, odnosno novac dostupan u blagajni i na bankovnim računima poduzeća. Taj je oblik imovine direktan rezultat priljeva i odljeva u novčanom toku poduzeća i predstavlja imovinu kojom se trenutno mogu podmiriti dospjele obveze poduzeća. Osim gotovine, ostalim oblicima likvidne imovine smatraju se financijska imovina, potraživanja i zalihe.<sup>62</sup> Financijsko „zdravlje“ poduzeća, odnosno mogućnost da transformira imovinu iz više u manje likvidne oblike i obratno, značajan je kriterij o kojem ovisi sposobnost poduzeća da na vrijeme pokriva dospjele obveze.<sup>63</sup>

Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje dospjele obveze u kratkom roku. Najčešći eksplicitni pokazatelji likvidnosti su koeficijent trenutne likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti, koeficijent tekuće likvidnosti i koeficijent financijske stabilnosti. Svi navedeni pokazatelji računaju se na temelju podataka iz bilance.<sup>64</sup>

- Koeficijent tekuće likvidnosti = kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze
- Koeficijent ubrzane likvidnosti = novac + potraživanja / kratkoročne obveze
- Koeficijent financijske stabilnosti = dugotrajna imovina / kapital + dugoročne obveze
- Koeficijent trenutne likvidnosti = novac / kratkoročne obveze

Ovisno o pokazatelju likvidnosti, njihovi iznosi variraju. Sukladno tome, za koeficijent tekuće likvidnosti preporučuje se imati barem dvostruko veću kratkotrajnu imovinu, što znači da iznos koeficijenta mora biti barem 2 ili više. Što je vrijednost koeficijenta tekuće likvidnosti veća, to je poduzeće sigurnije u podmirivanju nastalih obveza. Naravno, na vrijednost koeficijenta

---

<sup>61</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 244.

<sup>62</sup> Vidučić, L., (2002), Financijski menadžment. RRiF-plus, Zagreb, str. 72.

<sup>63</sup> Sorić, I., (2004), Likvidnost gospodarstva Splitsko-dalmatinske županije, Ekonomski pregled, str. 557- 579.

<sup>64</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 247.

tekuće likvidnosti utječe i industrija u kojoj poduzeće posluje, odnosno koeficijenti poduzeća koja posluju u istoj industriji. Prema tome, ako se pokaže da i ostala poduzeća u istoj industriji imaju smanjene vrijednosti koeficijenta tekuće likvidnosti, ne može se činiti vjerojatnim da bi promatrano poduzeće imalo nešto veću vrijednost.<sup>65</sup>

Za razliku od koeficijenta tekuće likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti poprima nešto niže iznose, pa je sve više od 1 prihvatljivo. Sve manje od navedenog označava postojanje kratkoročnih obveza koje trenutna kratkotrajna imovina i zalihe ne mogu podmiriti. Suprotno tome, koeficijent financijske stabilnosti mora biti manji od 1, jer poduzeće dio svoje kratkotrajne imovine mora financirati iz kvalitetnih dugoročnih izvora.<sup>66</sup> Posljednji ovdje promatrani koeficijent je koeficijent trenutne likvidnosti i on mora poprimiti vrijednost od minimalno 10%, što znači da se postojećom količinom novca može podmiriti barem 10% nastalih kratkoročnih obveza. I ovdje se preporučuje što veća vrijednost, kako bi poduzeće bilo što sigurnije u poslovanju.<sup>67</sup>

## 2.5.2 Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti pokazuju strukturu kapitala i načine na koje poduzeće financira svoju imovinu. Oni predstavljaju svojevrsnu mjeru stupnja rizika ulaganje u poduzeće, odnosno određuju stupanj korištenja posuđenih financijskih sredstava.<sup>68</sup>

Najčešće korišteni pokazatelji zaduženosti su:

- Koeficijent zaduženosti = ukupne obveze / ukupna imovina
- Koeficijent vlastitog financiranja = glavnica / ukupna imovina
- Koeficijent financiranja = ukupne obveze / glavnica
- Pokriće troškova kamata = dobit prije poreza i kamata / kamate
- Faktor zaduženosti = ukupne obveze / zadržana dobit + amortizacija
- Stupanj pokrića 1 = glavnica / dugotrajna imovina
- Stupanj pokrića 2 = (glavnica + dugoročne obveze) / dugotrajna imovina

---

<sup>65</sup> Vučemilović, V. (n.d.): Financijska analiza – financijski pokazatelji, raspoloživo na:

[https://vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc\\_download/2928-5financijska-analiza.html/](https://vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc_download/2928-5financijska-analiza.html/)

<sup>66</sup> Žager, K., Žager, L (1999): Analiza financijskih izvještaja, op.cit., str. 176.

<sup>67</sup> Vujević, K., Balen, M (2006): Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, Pomorstvo, str. 36.

<sup>68</sup> Šarlija (2009): Financijska analiza, raspoloživo na:

[http://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](http://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf)

Pokazatelji zaduženosti podrazumijevaju izvore financiranja koji se moraju otplatiti i to na kratak rok (do godinu dana) i na dugi rok. Najčešći pokazatelji zaduženosti poduzeća su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Sva tri pokazatelja formirana su na temelju bilance i zbog toga oni odražavaju statičku zaduženost. Ti su pokazatelji odraz strukture pasive i pokazuju koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala (glavnice) te koliko je imovine financirano iz tuđeg kapitala (obveza). Isto tako, pomoću tih pokazatelja moguće je utvrditi odnos tuđega kapitala (obveza) i vlastitog kapitala (glavnica). Pokriće troškova kamata i faktor zaduženosti ukazuju na dinamičku zaduženost jer dug razmatraju s aspekta mogućnosti njegova podmirenja. Kod faktora zaduženosti manji faktor zaduženosti znači manju zaduženost. On pokazuje koliko je godina potrebno da se iz ostvarene zadržane dobiti uvećane za amortizaciju podmire ukupne obveze. Stupnjevi pokrića I i II računaju se na temelju podataka iz bilance. Kod njih se razmatra pokriće dugotrajne imovine glavnicom, tj. glavnicom uvećanom za dugoročne obveze. Kod stupnja pokrića II može se istaknuti da njegova vrijednost uvijek mora biti veća od 1 jer je poznato da dio dugoročnih izvora, zbog održavanja likvidnosti, mora biti iskorišten za financiranje kratkotrajne imovine.<sup>69</sup>

### 2.5.3 Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti poznati su pod nazivom koeficijenti obrta koji se računaju na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja. Oni ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Ako je poznat koeficijent obrta tada je moguće izračunati i prosječne dane vezivanja sredstava, tj. prosječno vezivanje obrta. Najčešće se koeficijent obrta izračunava za ukupnu imovinu, kratkotrajnu imovinu i potraživanja. Na temelju koeficijenta obrta potraživanja moguće je utvrditi i prosječno trajanje naplate potraživanja. Svi pokazatelji izračunavaju se iz bilance i računa dobiti i gubitka.<sup>70</sup>

Najčešće korišteni omjeri su:<sup>71</sup>

- Koeficijent obrta ukupne imovine = ukupni prihod / ukupna imovina
- Koeficijent obrta dugotrajne imovine = ukupni prihodi/dugotrajna imovina
- Koeficijent obrta kratkotrajne imovine = ukupni prihod / kratkotrajne imovina

---

<sup>69</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 248 – 250.

<sup>70</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 251 – 252.

<sup>71</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 252.

- Koeficijent obrta potraživanja = prihodi od prodaje / potraživanja
- Trajanje naplate u danima = broj dana u godini (365) / koeficijent obrtaja potraživanja

Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine govori koliko puta se ukupna imovina tvrtke okrene u tijeku jedne godine, odnosno koliko tvrtka uspješno koristi imovinu s ciljem stvaranja prihoda. Obrt dugotrajne imovine pokazuje koliko tvrtka uspješno koristi dugotrajnu imovinu s ciljem stvaranja prihoda. Pomoću koeficijenta naplate potraživanja moguće je izračunati i prosječno trajanje naplate potraživanja. S aspekta sigurnosti i s aspekta uspješnosti bolje da su koeficijenti što veći.<sup>72</sup>

#### 2.5.4 Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda, a računaju se na temelju podatka iz računa dobiti i gubitka. Odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda rezultira pokazateljem ukupne ekonomičnosti ili ekonomičnošću ukupnog poslovanja, osim ovih pokazatelja potrebno je bolje sagledati i parcijalne pokazatelje ekonomičnosti. Podrazumijeva se da je bolje da koeficijent ekonomičnosti bude što je moguće veći broj.<sup>73</sup>

- Ekonomičnost ukupnog poslovanja = ukupni prihodi / ukupni rashodi
- Ekonomičnost poslovanja (prodaje) = prihodi od prodaje / rashodi od prodaje
- Ekonomičnost financiranja = financijski prihodi / financijski rashodi

#### 2.5.5 Pokazatelji profitabilnosti

Profitabilnost se može definirati kao povećanje bogatstva dioničara ili vlasnika poduzeća, što neizravno pridonosi bogatstvu društva u cjelini. Ostvarivanje profita neophodno je za preživljavanje svake tvrtke, pa je to jedna od najvažnijih mjera performanse.<sup>74</sup>

U kontekstu pokazatelja profitabilnosti razmatraju se pokazatelji marže profita, rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost vlastitoga kapitala. Marža profita se računa na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka (izvještaja o dobiti). Ako se usporede neto i bruto marža profita, tada usporedba govori o tome koliko relativno u odnosu na ostvareni ukupni prihod iznosi porezno opterećenje. Ako se marža profita pomnoži s koeficijentom obrta ukupne imovine rezultat će

<sup>72</sup> Šarlija (2009): Financijska analiza, raspoloživo na:

[http://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](http://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf)

<sup>73</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 252.

<sup>74</sup> Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb. str. 31.

biti pokazatelj rentabilnosti (neto ili bruto). Pokazatelji rentabilnosti računaju se na temelju podataka bilance i računa dobiti i gubitka.<sup>75</sup>

- Neto profitna marža = (neto dobit + kamate) / ukupni prihod
- Bruto profitna marža = (dobit prije poreza + kamate) / ukupni prihod
- Neto rentabilnost imovine = (neto dobit + kamate) / ukupna imovina
- Bruto rentabilnost imovine = (dobit prije poreza + kamate) / ukupna imovina
- Rentabilnost vlastitog kapitala = neto dobit / vlastiti kapital (glavnica)

Neto profitna marža je postotak ostvarenih prihoda koje poduzeće može potrošiti po želji. To je vrijednost koja preostaje nakon što poduzeće obavi sve poslove, a u većini se slučajeva ulaže u dividende ili pak zadržanu dobit. Ovaj bi pokazatelj trebao biti što veći, a ostvaruje se postavljanjem cijena proizvoda i usluga tako da se njima mogu podmiriti troškovi poslovanja. Za razliku od neto profitne marže, bruto profitna marža definira postotak prihoda koji ostaju nakon podmirivanja proizvodnih troškova, za podmirivanje svih ostalih troškova poslovanja. I ovdje je važno da pokazatelj bude što veći, no ne bi smjelo biti manji od nule.<sup>76</sup>

#### 2.5.6 Pokazatelji investiranja

S pomoću pokazatelja investiranja mjeri se uspješnost ulaganja u dionice poduzeća. Iako se u pravilu eksplicitno ne naglašava podrazumijeva se da se radi o običnim dionicama. Osim podataka iz financijskih izvještaja, za izračunavanje ovih pokazatelja potrebni su i podaci dionicama, posebice broju dionica i njihova tržišna vrijednost. Dobit po dionici i dividenda po dionici iskazuju se u novčanim jedinicama, u pravilu je dobit po dionici veća od dividende po dionici jer se dio dobiti zadržava, no moguća je i obrnuta situacija u tom slučaju dividende se isplaćuju iz zadržane dobiti. Najznačajniji pokazatelji investiranja su pokazatelji rentabilnosti dionice.<sup>77</sup>

- Dobit po dionici (EPS) = neto dobit / broj dionica
- Dividenda po dionici (DPS) = dio neto dobiti za dividende / broj dionica
- Odnos isplate dividendi (DPR) = dividenda po dionici / dobit po dionici
- Odnos cijene i dobiti po dionici = tržišna cijena dionice / dobit po dionici

---

<sup>75</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 253.

<sup>76</sup> Vinković Kravaica, A.: Analiza pokazatelja uspješnosti poslovanja na temelju financijskih izvještaja, raspoloživo na: [https://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/5 -  
\\_Analiza\\_pokazatelja\\_uspjesnosti.pdf](https://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/5_-_Analiza_pokazatelja_uspjesnosti.pdf)

<sup>77</sup> Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb str. 254.

- Ukupna rentabilnost dionice = dobit po dionici / tržišna cijena dionice
- Dividenda rentabilnost dionice = dividenda po dionici / tržišna cijena dionice



### 3 TEMELJNE ZNAČAJKE I KONSTRUKCIJA BALANCED SCORECARD MODELA

#### 3.1 Balanced Scorecard Model

Organizacije u današnjem okruženju prepunom promjena moraju posvetiti vrijeme, energiju, ljudske te financijske resurse mjerenju svojeg učinka u postizanju strateških ciljeva. Većina organizacija provodi spomenuta mjerenja, ali usprkos značajnim naporima, mnoge od njih su nezadovoljne svojim postignućima. Sustavi za bilježenje, praćenje, i prijenos informacija o učinku prepuni se nedostataka. U prošlosti sustavi mjerenja isključivo su se oslanjali na financijske pokazatelje, koji su se temeljili na materijalnoj imovini. Nematerijalna imovina poput znanja zaposlenika, odnosa klijenata i dobavljača predstavlja ključ u proizvodnji vrijednosti u današnjoj ekonomiji. BSC pojavio se kao dokazan i uspješan alat da prevedemo nematerijalnu imovinu u stvarnu vrijednost za sve zainteresirane grupe neke organizacije, te da omogućiti organizacijama uspješnu provedbu svojih strategija.<sup>78</sup>

Strategiju je potrebno provoditi na svim razinama poduzeća kako bi ona bila shvaćena. Upravljanje performansama tvrtke je stoga proces upravljanja izvršenja strategije i time obuhvaća cijeli ciklus od planiranja preko komuniciranja do upravljanja. BSC potiče radikalne, pozitivne i trajne promjene tvrtki, odnosno riječ je o strateškom sustavu upravljanja koji stavlja strategiju u središte procesa upravljanja performansama tvrtke. U današnjem vremenu tzv. "nove ekonomije" strateško planiranje nije više izolirano od proizvodnje, te ima veću ulogu u poslovanju tvrtke.<sup>79</sup>

Balanced Scorecard su razvili Robert Kaplan, profesor računovodstva sa Sveučilišta Harvard, i konzultant David Norton, također iz bostonskog područja. 1990. godine. Kaplan i Norton vodili su istraživačku studiju desetak društava istražujući nove metode mjerenja učinka. Društva iz studije, zajedno s Kaplanom i Nortonom, bila su uvjereni da oslanjanje na financijske mjere učinaka utječe na njihovu sposobnost stvaranja vrijednosti. Ova je grupa razmatrala određeni

---

<sup>78</sup> Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 11 – 12.

<sup>79</sup> Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRI, No 9. str. 80 – 82.

broj mogućih rješenja, ali su se na kraju opredijelili za ideju Balanced Scorecarda koji ima mjere učinaka koji obuhvaćaju aktivnosti u cijeloj organizaciju.<sup>80</sup>

Na hrvatskom jeziku, Balanced Scorecard bi značio model uravnoteženih postignuća ili bilanca postignuća. Dakle, ono što je najviše utjecalo na razvoj takvog modela je činjenica da upotreba tradicionalnih metoda koje su se zasnivale isključivo na financijskim pokazateljima više nije dovoljna za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Stoga se ovim modelom financijski pokazatelji nadopunjuju sa nefinancijskim pokazateljima.<sup>81</sup>

### 3.1.1 Teorijski okvir i razvojne faze BSC-a

BSC model razvili su početkom 90 – tih godina R. Kaplan i D. Norton. Autori su proveli istraživanje na desetak poduzeća kako bi istražili nove metode mjerenja performansi. Glavni poticaj za istraživanje bilo je vjerovanje da su financijske mjere neučinkovite za suvremeno poslovno poduzetništvo.<sup>82</sup> Prema Kaplan – u i Norton – u BSC je model pažljivo odabranog skupa pokazatelja i mjera izvedenih iz strategije tvrtke pomoću kojeg se planiraju i usmjeravaju aktivnosti poduzeća te mjere postignuća iz različitih perspektiva na temelju povezivanja najvažnijih čimbenika uspješnosti.<sup>83</sup>

Norton ističe kako je jasno definirana strategija poduzeća i mogućnost njezina ostvarenja, razdvaja uspješne tvrtke od neuspješnih te utrostručuje šanse za poslovni uspjeh u novoj, globalnoj ekonomiji. BSC je po izboru časopisa Harvard Business Review jedan je od najvažnijih koncepata menadžmenta u posljednjih 75 godina.<sup>84</sup> Danas velika većina top svjetskih kompanija implementira BSC koji smatraju pouzdanim temeljem svojega poslovnog uspjeha. Ovaj model je namijenjen tvrtkama svih veličina i djelatnosti. Njegova vrijednost se očituje u primjenjivosti na različitim oblicima organizacija, uključujući i neprofitne organizacije kod kojih nema orijentiranosti prema profitu kod financijskih performansi, već pružanju što kvalitetnije usluge uz što manji trošak.<sup>85</sup>

---

<sup>80</sup> Niven, P. R. (2007): Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Zagreb, Masmedia, str. 32.

<sup>81</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF plus, No. 11, str. 21.

<sup>82</sup> Niven, P. R. (2002): Balanced Scorecard: Step by Step, John Wiley&Sons Inc., New York. str. 12 – 13.

<sup>83</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 21.

<sup>84</sup> Norton, P.D., Russell, H.R. (2006): Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard, raspoloživo na: [www.adanalic.com.ba/index\\_files/strategBSC.doc](http://www.adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc)

<sup>85</sup> Pervan, I., Soče, I., (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Blanced Scorecard, Udruga računovođa i financijskih djelatnika, Split

Koncept ravnoteže je ključan u BSC modelu, te se ravnoteža nastoji uspostaviti posebno u tri sljedeća područja:

- Ravnoteža između financijskih i nefinancijskih pokazatelja uspješnosti - financijske pokazatelje uspješnosti (kao što je povrat na investirano) treba dopuniti i dovesti u ravnotežu s nefinancijskim pokazateljima (kao što je, primjerice, povećanje broja kupaca) koji upućuju na to da će se ostvareni rezultati održati u budućnosti.
- Ravnoteža između internih i eksternih stranaka poduzeća - Balanced Scorecard mora prepoznati suprotne potrebe tih skupina i dovesti ih u ravnotežu ugrađujući ih u strategiju.
- Ravnoteža između konačnih pokazatelja performanse (lag indicators) i usmjeravajućih pokazatelja performanse (lead indicators) - ravnoteža između konačnih i usmjeravajućih pokazatelja performanse uvijek izaziva dvojbe. U prošlosti je naglasak bio uvijek na financijskim pokazateljima koji su konačni pokazatelji. Međutim, u posljednje vrijeme nefinancijski pokazatelji usmjeravajućeg tipa postaju previše dominantnima u odnosu na financijske pokazatelje. U modelu Balanced Scorecard treba uravnotežiti odnos između financijskih i nefinancijskih te konačnih i usmjeravajućih pokazatelja u skladu s realizacijom strategije i ciljevima mjerenja.

Dobro konstruiran BSC model definira jasne strateške ciljeve, temeljem kojih se odabiru mjere uspješnosti, ostvaruje komunikacija i osigurava procjena aktivnosti poslovnog subjekta. Prema Kaplanu BSC model koristi se pri:<sup>86</sup>

- objašnjavanju i dogovaranju strategije,
- komuniciranju strategije u poslovnom subjektu,
- prilagođavanju ciljeva strategiji poslovnog subjekta,
- povezivanju strategijskih ciljeva s dugoročnim ciljevima i definiran proračunom,
- periodičnim i sustavnim preispitivanjem strategije,
- povratnim vezama i učenju o mogućnostima poboljšanja strategije.

---

<sup>86</sup> Dražić Lutilsky, I., Perčević H.(2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata- BSC model, Računovodstvo i financije, Zagreb No. 6. str. 40.

Ključne ideje koncepta BSC modela su:<sup>87</sup>

- Samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uvjetima.
- Uravnoteženi pogled na organizacijske performanse mora uključiti bar 4 područja: financije, kupce, interne poslovne procese, učenje i razvoj.
- BSC osigurava provođenje strategije u život, mobilizira sve raspoložive resurse za njeno ostvarivanje, te učenje i povratnu vezu.

BSC model se koristi kao strategijski sustav upravljanja:<sup>88</sup>

- Za pojašnjenje i konkretizaciju vizije i strategije,
- Za komunikaciju i povezivanje strategijskih ciljeva i mjera,
- Za planiranje, utvrđivanje ciljeva i usklađivanje strategijskih inicijativa,
- Za poboljšanje strategijske povratne veze i za učenje.

Donositelji odluka moraju shvatiti da opredjeljenje za primjenu BSC modela zahtjeva promjene u poduzeću. Prema Jacobsonu najkritičnija su sljedeća područja:<sup>89</sup>

- otvorenost protoku informacija,
- transparentnost pri internom izvješćivanju o rezultatima,
- spremnost da se što prije uhvati u koštac s problemima.

Za uspješno uvođenje BSC-a od ključnog su značaja sljedeći čimbenici:<sup>90</sup>

- Jednostavnost – prikupljanje podataka i njihova interpretacija moraju biti jasni i jednostavni kako bi pozornost bila usmjerena na rezultate, a ne na postupak primjene.
- Usredotočenost – ograničeni broj mjera kako bi se usredotočila pozornost na ključne aspekte poslovanja.
- Prihvaćenost – menadžment mora prihvatiti BSC i koristiti ga u svom poslovanju kako BSC ne bi postao puka formalna vježba i ostao slovo na papiru.

---

<sup>87</sup> Balanced Scorecard, preuzeto sa: <http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/>

<sup>88</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF, No. 5, str. 35.

<sup>89</sup> Jacobson, L. (2006): Balanced Scorecard (BSC) kao metoda povećanja uspješnosti poslovanja, RRiF, Zagreb, No. 7 str. 39.

<sup>90</sup> Janković, S. (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, No. 11, str. 178.

- Povezanost s naknadama/nagradama – naknade i nagrade motiviraju zaposlenika da postignu ciljeve iz BSC.
- Veza s poslovnim ciljevima – odnosi se na pažljiv izbor mjera koje predstavljaju prioritete poslovanja poduzeća.
- Zahtjevnost – zahtjevni ciljevi stvaraju kod zaposlenika volju za visokim postignućima.

Pomoću BSC pristupa tvrtke nastoje ostvariti sljedeće svrhe:<sup>91</sup>

- postavljanje mjerljivih strateških ciljeva,
- visoku transparentnost i zajedničko razumijevanje strategije i međusobno zavisnih strateških ciljeva,
- motiviranost i visoku razinu prihvatljivosti i identifikacije zaposlenika s vizijom, misijom, ciljevima i strategijama organizacije,
- usmjerenost na rezultate i učinke,
- bolji odnos s kupcima,
- učinkovita i djelotvorna obrada tržišta,
- strateško upravljanje investicijama,
- razvoj i rast vrijednosti tvrtke.

U BSC modelu sustav mjerenja rezultata razvija se u strateški menadžerski sustav. Komunikacija je nužna za provođenje strategije u zadatke menadžera i zaposlenika. Stoga dobro izrađen model jasno definira strateške ciljeve, te se na temelju tih ciljeva izabiru mjerila performansi, ostvaruje se komunikacija u smislu definiranja zadataka menadžera i zaposlenika, te se vodi ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. U konačnici se osigurava realnija procjena ukupnih postignuća poduzeća.<sup>92</sup>

### 3.1.2 Osnovni razlozi korištenja BSC modela

Uzimajući u obzir da klasična računovodstvena mjerila ne mogu vrednovati prave konkurentske prednosti poduzeća, javila se potreba za novim iskazivanjem i mjerenjem uspješnosti poduzeća. No, cilj BSC modela nije razvitak novog sustava pokazatelja poslovanja, već nadopunjavanje financijskih pokazatelja pokazateljima ključnih varijabli koje će utjecati na neko buduće poslovanje institucije. On omogućuje razvitak nove strategije poduzeća, povezujući ciljeve

<sup>91</sup> Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10. str. 123.

<sup>92</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RriF, No. 11, str. 22.

postavljene u okviru svake od ključnih varijabli poslovanja u jednu cjelinu, a uz pomoć različitih pokazatelja, definiranih za svaki od tih ciljeva, omogućuje kontrolu provođenja implementacije nove koncepcije poslovanja. Stavljajući naglasak na sve pokazatelje, model pomaže menadžerima da na vrijeme otkriju jesu li ostvarena poboljšanja u jednom području poslovanja eventualno išla na štetu nekog drugog.<sup>93</sup>

Model pomaže pri pronalaženju odgovara na ova pitanja:

- Kako nas vide potrošači?
- Na što se sve moramo usredotočiti?
- Jesmo li sposobni za kontinuirano provođenje poboljšanja?
- Kako nas vide dioničari?

Za industrijske tvrtke koje su postojale u prošlosti uobičajene metode mjerenja rezultata temeljile su se na financijskim pokazateljima koje mogu pokazivati dobre kratkoročne rezultate menadžerskih aktivnosti, a koje na dugi rok mogu biti štetne. Npr. snižavanje plaća zaposlenicima kratkoročno će poboljšati račun dobiti i gubitka, ali će dugoročno dovesti do pada motivacije i loših rezultata. Tvrtke se sve više okreću novim pristupima u mjerenju postignuća kako bi poboljšale poslovanje. U današnje vrijeme vrijednosti se ostvaruju na osnovi nedodirljive imovine koja se ne iskazuje računovodstvenoj bilanci a odnosi se na intelektualni kapital. Investiranje u nedodirljivu aktivu ne mora imati utjecaj na financijski rezultat i najčešće se ne pojavljuje u kratkom roku. Upravo zbog toga menadžer poduzeća mora donijeti odluku hoće li investirati u obrazovanje zaposlenika što će u prvoj godini povećati troškove, a smanjiti profit, dok će u slučaju izostanka ulaganja u obrazovanje zaposlenika troškovi biti manji a profit veći. U slučaju ako menadžer odluči ulagati u obrazovanje osigurat će buduće poslovanje tvrtke, ali će rezultati njihova učinka mjeren na klasičan način biti lošiji.<sup>94</sup>

Dobro konstruiran model definira jasne strateške ciljeve na temelju kojih se biraju mjerila performanse, ostvaruje komunikacija u smislu definiranja zadataka menadžera i zaposlenika, vodi u ostvarivanje postavljenih ciljeva i konačno osigurava realniju procjenu ukupnih postignuća organizacije.<sup>95</sup>

---

<sup>93</sup> Renko, F. (2000): Mogućnost primjene modela Balanced Scorecarda na području financijskih institucija: primjer iz Hrvatske poslovne prakse, Ekonomski pregled, Vol 51 No. 11-12, raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/28822>

<sup>94</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11. str. 21.

<sup>95</sup> Belak, V.(2010.): Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama, EFZG

### 3.1.3 Definiranje misije, vizije i strategije organizacije za potrebe BSC modela

Kako su vizija i misija dugoročno orijentirane, BSC osigurava menadžerima potreban instrumentarij kojim mogu upravljati da bi ostvarili postavljene ciljeve. Preko 90 % organizacija nije uspješno u usmjeravanju vlastitih resursa u pravcu postavljenih ciljeva. Rezultat toga je nedovoljna efikasnost. Ciljevi trebaju biti definirani i objavljeni da bi osigurali smjer akcija. Vizija, misija, planovi moraju dati osnovu za uspostavu sustavne metrike performansi.<sup>96</sup>

Ciljevi i pokazatelji BSC – a nisu skup mjerila, već se izvode iz vizije, misije i strategije poduzeća. Pokazatelji odražavaju ravnotežu između eksterno usmjerenih veličina za vlasnike i kupce i internih mjerila za kritične poslovne procese, inovacije, učenje i rast. Uspostavlja se ravnoteža između prošlih i budućih aktivnosti i između objektivnih i subjektivnih činitelja uspjeha.<sup>97</sup>

Misija se odnosi na sadašnjost, dok vizija predstavlja sliku onoga što poduzeće želi postati u budućnosti, no unatoč tim razlikama, moraju djelovati zajedno i putem utjecati jedna na drugu jer se njihovim definiranjem stvara pozadina koja je potrebna pri određivanju ciljeva i postavljanju strategije. Prvi korak pri ostvarenju ciljeva i strategije jest definiranje misije koja predstavlja svrhu postojanja poduzeća i smatra se najvažnijom sastavnicom strateškog menadžmenta jer je određena gospodarskim i društvenim stanovištem. Misija mora biti izvediva, poznata svima - od samoga poduzeća, potrošača, pa čak i konkurencije. Ako misija ne postoji to znači da nije riješeno pitanje svrhe postojanja osnovanog poduzeća.<sup>98</sup>

Misija ili svrha označuje, dakle, osnovnu funkciju ili zadaću organizacije, koja se razlikuje od organizacije do organizacije. Misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja organizacija. Dobro definirana organizacija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova. Bez jasne misije, ciljeva i planova razvoj organizacije neće ići u smjeru u kojem ono treba ići – razvoj će biti slučajan.<sup>99</sup> Misija je pak naša zadaća, ambicija kojom želimo istaknuti – tko smo mi, kakav je naš identitet, kako želimo da nas sredina prihvati, a u poslovnom svijetu – koji je naš posao, naše tržište.<sup>100</sup>

---

<sup>96</sup> <http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/>

<sup>97</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF, No. 5., str. 35.

<sup>98</sup> Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10., str. 121.

<sup>99</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb str. 122.

<sup>100</sup> Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10., str. 121.

Za razliku od misije, vizija se odnosi na budućnost, odnosno na nešto što poduzeće želi ostvariti. Bez definirane misije, viziju je teško odrediti, jer ako se ne zna svrha, odnosno bit postojanja poduzeća danas, kako će se moći nešto planirati za ubuduće. Vizija pomaže menadžmentu sagledati položaj organizacije u budućnosti te da se već sada počne pripremati za tu budućnost. Vizija organizacije potrebna je svim zaposlenicima kako bi ju mogli slijediti – oni time znaju smjer kojim treba ići bez obzira na sve zaobilazne putove koji onamo vode. Suvremena organizacija teži k definiranju zajedničke vizije, a to znači one vizije koja nije nastala u kabinetu menadžmenta ili neke stručne službe već rezultira iz spoznaje svih zaposlenika. Tako definirana vizija je jamstvo da će zaposlenici težiti njezinu ostvarenju s obzirom na to da je ona rezultat njihova napora.<sup>101</sup> Oblikovanje vizije i mobilizacija za njeno ostvarivanje dokazi su da kompanija zna kamo ide, da ima jasno određeno odredište iz kojeg slijedi jasna strategija.<sup>102</sup>

Strategija se može definirati kao postavljanje ciljeva koje treba postići i određivanje načina za postizanje tih ciljeva. Strategija treba osigurati ostvarenje misije i vizije tvrtke, a postavljaju se za financijsku perspektivu, perspektivu kupca, perspektivu internog poslovnog procesa i perspektivu učenja i razvoja. Na temelju strategije izrađuju se planovi i budžeti.<sup>103</sup> Svrha strategije je da se ciljevi poduzeća ostvare u dugom razdoblju, a to će biti ostvareno samo u slučaju ako se prožima kroz cijelo poduzeće i obuhvaća sve zaposlene.<sup>104</sup>

Proces strateškog planiranja ponavlja se svake godine, vrednujući ciljeve nastale u prethodnoj godini i postavljajući nove ciljeve za sljedeće razdoblje. Tvrtke prilagođavaju koncept BSC modela potrebama, stoga se može izdvojiti strateška mapa kao sredstvo vrednovanja, komuniciranja i mjerenja strateških ciljeva. Strateška mapa je generički prikaz, odnosno opis strategije, a opisuje proces transformacije nematerijalne imovine u opipljive financijske rezultate. Tvrtka koja želi postići uspjeh u komunikaciju će uključiti dioničare i zaposlene. Svrha komunikacije je povezivanje svih zaposlenika čime se osigurava bolje znanje i feedback o strategiji na svim razinama tvrtke.<sup>105</sup> BSC nije zamišljen kao izolirani upravljački alat, to je alat osmišljen da ponudi vrijedan proizvod. Upravo BSC model dešifrira našu misiju, viziju i strategiju u ciljeve učinaka mjere u svakoj od njegovih četiriju perspektiva.<sup>106</sup>

---

<sup>101</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str 121.

<sup>102</sup> Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10., str. 121.

<sup>103</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11., str. 23.

<sup>104</sup> Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10., str. 121.

<sup>105</sup> Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRiF, No 9., str. 83 – 84.

<sup>106</sup> Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb. str. 1001.



## 3.2 4 temeljne perspektive BSC modela

### 3.2.1 Financijska perspektiva

Postignuća iz financijske perspektive koja su mjerena financijskim pokazateljima smatraju se najvažnijim pokazateljima zato što predstavljaju konačni rezultat na koji imaju utjecaj svi ostali čimbenici koji su djelovali u proteklom razdoblju.<sup>107</sup> Financijska perspektiva pokazuje pridonosi li strategija organizacije poboljšanju financijskoga stanja organizacije, a rezultat je uspješnosti realizacije svih ostalih perspektiva. Financijska perspektiva svodi sva ostala mjerila na zajednički nazivnik vrijednosnoga izraza. Odabir financijskih mjera nije jednostavan, budući da ne postoji jedinstvena mjera koja u potpunosti može oslikati financijski rezultat. Financijska perspektiva organizacijskoga Scorecarda identificira financijske mjere koje koristi organizacija za evaluaciju uspjeha strategije. Ove su mjere često specifične, ovisno o industriji.<sup>108</sup>

Financijsku perspektivu BSC-a čine ciljevi i mjere koji predstavljaju krajnju mjeru uspješnosti za poduzeće u svrhu maksimizacije profita. Ključ ove perspektive je u odgovoru na pitanje: „Pridonosi li strategija poduzeća poboljšanju financijskog stanja poduzeća?“<sup>109</sup>

Ciljevi financijske perspektive se očituju kroz povećanje vrijednosti za dioničare putem dva pristupa:<sup>110</sup>

- Strategija rasta prihoda – da bi poduzeće povećalo prihode ono može produbiti odnose sa postojećim kupcima tako da im se prodaju dodatni proizvodi ili usluge uz onaj proizvod/uslugu koju su kupci htjeli prvenstveno kupiti. Rast prihoda može se postići i proizvodnjom novih proizvoda, pridobivanjem novih kupaca i osvajanjem novih tržišta.
- Strategija rasta produktivnosti – produktivnost se može ostvariti na dva načina i to redukcijom troškova poslovanja i efikasnijim upravljanjem imovinom poduzeća.

---

<sup>107</sup> Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRiF plus, Zgareb, str. 317.

<sup>108</sup> Kaplan R., Norton D., (2006): Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Prvo izdanje, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press

<sup>109</sup> Pervan, I., Soče, I., (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Blanced Scorecard, Udruuga računovođa i financijskih djelatnika, Split

<sup>110</sup> Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young M.S. (2007): Management accounting, Fifth edition, Pearson education Inc, New Jersey str. 401-403.

Najvažniji dio ove perspektive je u prikazivanju da li strategija poduzeća pridonosi poboljšanju financijskog stanja poduzeća ili ne. Postupak odabira financijskih mjera nije jednostavan iz razloga što ne postoji jedinstvena mjera koja u potpunosti može oslikati financijski rezultat poslovanja.

U praksi većina tvrtki bira financijske mjere u tri područja:<sup>111</sup>

- Rast poslovanja – mjeren financijskim pokazateljem a uključuje: porast prihoda, prihod po zaposlenom, porast aktive, porast aktive po zaposlenom, prihod iz novih proizvoda i usluga. Odabir mjera ovisi o strategiji tvrtke.
- Profitabilnost poslovanja – najviše koristi menadžerima, a koriste se sljedeći pokazatelji: profitna marža (profit kao postotak od prihoda), povrat na investirano (povrat na vlastiti kapital – ROE, povrat na aktivu – ROA, povrat na korišteni kapital – ROCE), profit po zaposlenom.
- Stvaranje vrijednosti – važan za dioničare, a služi se sljedećim pokazateljima: ekonomska dodana vrijednost (EVA), tržišna dodana vrijednost (MVA), dividende, cijena dionice.

### 3.2.2 Perspektiva kupaca

Perspektiva kupaca je ključna za svako poduzeće iz razloga što se prihod ostvaruje prodajom proizvoda i usluga kupcima. Naglasak je na identifikaciji segmenta kupaca i tržišta u kojem poduzeće konkurira. Ti segmenti su istodobno izvori postizanja financijsko–ekonomskih ciljeva. Perspektiva kupaca omogućuje poduzeću pridruživanje osnovnih pokazatelja ciljnim kupcima i tržišnim segmentima kao što su: zadovoljstvo kupaca, njihova vjernost, očuvanje, pridobivanje novih i rentabilnih kupaca. Ako poslovna cjelina želi stvarati dugoročne dobre financijske učinke, mora stvarati za kupce vrijedne proizvode i usluge.<sup>112</sup>

Već je jasno naglašeno u poslovnome svijetu, ali i među eminentnim akademikima da se fokus poslovanja s organizacija prebacio na kupce. Razumijevanje i reagiranje na promjene ponašanja potrošača jest neminovna za perspektivu kupca. Organizacije moraju odrediti, nakon poimanja poslovne okoline, koje grupe čine ciljno tržište, koje proizvode i usluge organizacije nude i

---

<sup>111</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11., str 23 – 24.

<sup>112</sup> Osmangić – Bedenik, N., (2004): Balanced scorecard – Model mjerenja ukupnog postignuća, Suvremeno poduzetništvo, Br.5

kakav tzv. value proposition organizacija nudi svojim kupcima. <sup>113</sup>Segmenti predstavljaju izvore koji će donijeti komponentu prihoda u organizacijskim financijskim ciljevima. Perspektiva kupca omogućava organizacijama usklađivanje ishoda mjera ključnih kupaca: zadovoljstvo, lojalnost, retenciju, akviziciju i profitabilnost s marketinškim segmentima.<sup>114</sup>

Kroz ovu perspektivu se treba procijeniti koja je vrijednost i privlačnost proizvoda i usluga poduzeća za kupca. Temeljem toga se može procijeniti kako će kupci ubuduće prihvaćati proizvode i usluge tvrtke. Najčešći pokazatelji procjene vrijednosti za kupce su:<sup>115</sup>

- Zadovoljstvo kupaca,
- Postotak isporuka na vrijeme,
- Žalbe kupaca ,
- Brzina odgovora na narudžbu,
- Broj osvojenih novih kupaca ,
- Broj izgubljenih kupaca ,
- Postotak troškova marketinga u odnosu na prihod.

Perspektiva kupaca opisuje na koji način poduzeće mora nastupiti pred potencijalnim kupcima, da bi moglo ostvariti postavljenu viziju. Poduzeće bi se moralo orijentirati na one segmente tržišta i kupaca u kojima ostvaruje konkurentske prednosti. Zadovoljni kupci koji u dugom roku ostaju vjerni proizvodima ili uslugama poduzeća jedan su od ključnih čimbenika uspjeha. Za poduzeća koja žele opstati u današnjim uvjetima i postići održivu konkurentsku prednost kupac mora biti u središtu. Samo poduzeća koja mogu brzo i efikasno zadovoljiti želje kupaca i pravodobno reagirati na promijenjene uvjete u smislu razvitka novoga proizvoda ili usluge mogu biti uspješna. Kod izbora pokazatelja za perspektivu kupaca potrebno je odgovoriti na dva ključna pitanja:<sup>116</sup>

- Tko su naši ciljni kupci?
- Kakvu im vrijednost naše poduzeće može ponuditi?

---

<sup>113</sup> Niven P.R. (2014): *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*, Wiley, prvo izdanje, San Francisco, California str. 87.

<sup>114</sup> Kaplan R., Norton D. (1996): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, New York, Harvard College, str. 63.

<sup>115</sup> Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young M.S. (2007): *Management accounting*, Fifth edition, Pearson education Inc, New Jersey.str. 404-405.

<sup>116</sup> Lončarević, M.: „Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, preuzeto sa: <http://hrcak.srce.hr/file/12207>

### 3.2.3 Perspektiva internih poslovnih procesa

Pod internim procesom razumijevaju se aktivnosti tvrtke koje obuhvaćaju proces nabave inputa, izradu proizvoda ili obavljanje usluga i proces isporuke finalnih učinaka. U tom procesu potrebno je planirati aktivnosti kako bi se posao obavio kvalitetno, uz prihvatljive troškove i na vrijeme. Ciljevi i pokazatelji ove perspektive se oblikuju nakon definiranja ciljeva i pokazatelja financijske perspektive i perspektive kupaca. Oni trebaju oslikati kako treba izgledati interni proces i kako ga treba unaprjeđivati da bi zaposlenici, dioničari i kupci bili zadovoljni.<sup>117</sup> Aktivnosti poslovnog subjekta koje obuhvaćaju nabavu inputa, izradu proizvoda ili obavljanje usluga i proces isporuke finalnih učinaka odnosi se na interne procese. Interni procesi se nastoje unaprijediti skraćivanjem ciklusa izvođenja, uvođenjem efikasnije opreme i sl. Pokazatelji pomoću kojih se procjenjuju postignuća u internim poslovnim procesima su: trajanje proizvodnog ciklusa, postotak iskorištenja kapaciteta, prosječni troškovi po proizvodu, vrijeme trajanja od narudžbe do isporuke, broj ili postotak proizvoda s greškom, smanjenje škarta u proizvodnji, postotak iskorištenja kapaciteta, obrtaj zaliha i sl.<sup>118</sup>

U sklopu ove perspektive često se koriste ovi ključni procesi:<sup>119</sup>

- Operativni procesi - Uključuju aktivnosti potrebne od proizvodnje proizvoda i usluga do dostave krajnjem kupcu. U te aktivnosti spadaju nabava, proizvodnja te distribucija gotovog proizvoda ili usluge krajnjem kupcu.
- Proces upravljanja kupcima - Predstavljaju aktivnosti kojima se odnosi s kupcima još više produbljuju, a obuhvaćaju: odabir i stjecanje kupaca, zadržavanje kupaca te povećanje poslovanja s istima.
- Proces inovacije - Predstavljaju konstantnu inovativnost i usredotočenost na potrebe kupaca koja ovisi o mogućnosti zaposlenika poduzeća da budu inovativni te nove inovacije pretvore u nove proizvode i usluge.
- Socijalni procesi i procesi regulacije - Predstavljaju skup nacionalnih i lokalnih regulativa kojih se poduzeće mora pridržavati u svom poslovanju te aktivnosti na unapređenju zajedničkog dobra zajednice.

---

<sup>117</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF plus, No.11., str. 24.

<sup>118</sup> Hočevan, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11., str. 43.

<sup>119</sup> Pervan, I., Soče, I., (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Blanced Scorecard, Udruga računovođa i financijskih djelatnika, Split

Pokazatelji koji se koriste u okviru perspektive internih procesa odražavaju važnost koja se pridaje efektivnom inovacijskom procesu, a primjerice to mogu biti:<sup>120</sup>

- Postotak prometa novih proizvoda,
- Postotak prometa zaštićenih proizvoda,
- Uvođenje novih proizvoda u usporedbi s konkurencijom,
- Uvođenje novih proizvoda u odnosu na plan,
- Potencijali u poslovnom procesu,
- Vrijeme potrebno za razvoj sljedeće generacije proizvoda.

#### 3.2.4 Perspektiva učenja i razvoja

U novijoj ekonomiji naglašeni značaj pridaje se usavršavanju vještina i znanja zaposlenih te njihovu zadovoljstvu. Ulaganje u rast učinkovite snage zaposlenih otvaraju nove perspektive u poslovanju i povećanju produktivnosti zaposlenih.<sup>121</sup>

Temelj uspješnog poslovanja je ljudski potencijal koji predstavlja određenu kombinaciju znanja, vještina i talenta. Osim toga, bitno je i zadovoljstvo zaposlenika jer ono utječe na poslovanje, kvalitetu i produktivnost. Tehnološka infrastruktura u poduzeću predstavlja podršku u povezivanju poslovanja te utječe na uspješnije provođenje strategije. Poslovna klima je također bitna za uspješno ostvarenje ciljeva i povezivanje znanja među zaposlenicima. Zaposlenici su svjesni zajedničke vizije, misije i strategije poduzeća te je razumiju i svoje ciljeve poistovjećuju sa ciljevima poduzeća.<sup>122</sup>

Ova perspektiva stavlja naglasak na razvijanje znanja, vještina i sposobnosti zaposlenih. Ako se žele ostvariti dugoročno dobri financijski rezultati, poduzeća moraju ulagati u svoju infrastrukturu odnosno ljude, sustave i procedure, jer oni čine temelj učenja i razvoja u poduzeću. Perspektiva učenja i rasta usmjerava mjerenja na tri osnovna pokazatelja:<sup>123</sup>

- Zadovoljstvo zaposlenika i njihova motivacija preduvjet su za unaprjeđenje kvalitete, produktivnosti i zadovoljstva kupaca. Kako bi poduzeća osigurala visoku razinu

---

<sup>120</sup> Osmangić – Bedenik, N., (2004): Balanced scorecard – Model mjerenja ukupnog postignuća, *Suvremeno poduzetništvo*, Br.5

<sup>121</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultat poslovanja, *RRIF*, br. 11

<sup>122</sup> Atkinson, Kaplan, S. R., Matsmura, M. E., Young, M. S. (2007): *Management accounting*, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, str. 410.

<sup>123</sup> Podrug, N., Vrdoljak Raguž, I., Pavković, I. (2012): Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, *Ekonomika misao i praksa*, str. 697.

zadovoljstva svojih kupaca, morat će osigurati da njihove kupce uslužuju zadovoljni zaposlenici.

- Zadržavanje zaposlenika predstavlja zadaću poduzeća da zadrži one zaposlene za koje organizacija ima dugoročni interes. Poduzeća dugoročno ulažu u svoje zaposlenike, tako da bi njihov odlazak iz poduzeća značio gubitak intelektualnoga kapitala.
- Produktivnost zaposlenika mjeri se outputom po zaposlenom. Output se može mjeriti fizičkim mjerama (broj proizvoda po zaposlenom, broj prevođenih kilometara) ili s financijskim mjerama (prihod po zaposlenom, profit po zaposlenom, dodana vrijednost po zaposlenom i sl.).

### 3.3 Prednosti i nedostaci BSC modela

Kao i svaki model tako i BSC ima svoje prednosti i nedostatke. Prednost modela je zasigurno mogućnost korištenja u bilo kojoj gospodarskoj grani, no veliki utjecaj konkurencije zahtjeva i različite skupine pokazatelja. Pokazatelji moraju biti prilagođeni viziji tj. svrsi poduzeća, strategiji, tehnologiji i organizacijskoj kulturi. Prednosti modela su sljedeće:<sup>124</sup>

- Povezanost - Povezuje i usklađuje brojna naizgled odvojena, a zapravo ovisna područja konkurentskog poslovanja. Time što su menadžeri prisiljeni razmatrati sve značajne pokazatelje istodobno, mogu spriječiti ostvarivanje poboljšanja na jednom području na račun drugih područja.
- Nefinancijski pokazatelji - Neka poduzeća koriste suvremene nefinancijske pokazatelje za prosudbu uspješnosti svojih djelatnosti, ali nisu odlučila koji su pokazatelji ključni za prosudbu uspješnosti poslovanja poduzeća kao cjeline. BSC zahtjeva od menadžera da odaberu ograničeni broj pokazatelja za svaku od četiri perspektive i da se usredotoče na ključne čimbenike ostvarivanja strategije poduzeća.
- Ostvarivanje strategije - Bit BSC-a je strategija, a ne nadzor kao u tradicionalnim sustavima mjerenja koji proizlaze iz financijskih motrišta te određivati što zaposlenici trebaju raditi, a zatim bi nadzirali njihovu uspješnost. BSC uključuje zaposlene u odabir onih postupaka koji će voditi zajedničkom cilju.
- Uporabljivost - Korisnici informacija koje pruža BSC su vanjski i unutarnji. Vanjska motrišta su financijska perspektiva i perspektiva poslovanja s kupcima jer opisuju

---

<sup>124</sup> Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11., str. 59 – 60.

gledanje vanjskih osoba, kao što su dioničari i kupci, na poduzeće. Unutarnje motrište prikazuju preostale dvije perspektive.

BSC model način je mjerenja uspješnosti poslovanja, koji uklanja slabosti klasičnog modela mjerenja. Unatoč tome, pojavljuju se određena ograničenja. Nedostaci modela su:<sup>125</sup>

- Novost - BSC nije revolucionarni način mjerenja uspješnosti poslovanja jer su se i u praksi i u teoriji već primjenjivali nefinancijski pokazatelji za mjerenje uspješnosti poslovanja.
- Nepotpunost – BSC obuhvaća brojna značajna područja poslovanja. Ipak, u predloženom modelu motrišta nisu potpuna.
- Opsežnost – BSC je opsežan sustav pokazatelja i informacija koji može prouzročiti teškoće u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja poduzeća kao cjeline, odnosno pri uspoređivanju poslovanja poduzeća s drugima.

### **3.4 Primjena BSC-a u Hrvatskoj i svijetu**

BSC model je namijenjen tvrtkama svih veličina i djelatnosti, kako bi povezali strateške i operativne ciljeve te stvorili sustav za praćenje temeljen na financijskim i nefinancijskim pokazateljima. Primjenjivanje BSC modela u praksi dalo je dobre rezultate te se pokazalo nužnim i korisnim. Ciljevi uvođenja mogu se klasificirati na sljedeće pokazatelje: uravnoteženo upravljanje, poboljšanja operacionalizacija strategije, poboljšanja transparentnost i priopćavanje ciljeva organizacije. Iskustvo financijskih institucija u Hrvatskoj o primjeni Balanced Scorecard relativno je ograničeno i svodi se isključivo na teorijsko poznavanje pojma i njegovih osnovnih karakteristika. Ulaskom Hrvatske u EU postoje i sve veće potrebe za modelom kako bi gospodarstvo bilo u mogućnosti reagirati na kontinuirana unaprjeđenja tehnologije, porast globalizacije te intenzivna konkurentska kretanja na tržištu.<sup>126</sup>

Da bi se istražila primjena BSC modela u Hrvatskoj, provedeno je istraživanje koje je uključivalo 400 poduzeća. Cilj je bio istražiti u kojoj mjeri hrvatska poduzeća primjenjuju BSC model i istražiti postoji li potreba za uvođenjem tog modela. Istraživanje je provedeno pomoću anketnih upitnika. Anketni upitnik je sadržavao osnovne podatke o poduzeću, 11 pitanja o mjerenju uspješnosti, strategiji i viziji poduzeća, te 9 pitanja o BSC-u. Ispitanik upitnika je top

---

<sup>125</sup> Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11., str. 60.

<sup>126</sup> Renko, F.: „Mogućnost primjene modela Balanced Scorecard na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse“, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2000., Ekonomski pregled 51, str 14 – 16.

menadžer ili menadžer srednje razine. Ona poduzeća koja su već primjenila BSC ili su u fazi primjene, dobila su poseban dio anketnog upitnika u kojem su trebali odrediti prednosti i nedostatke modela. Stopa odaziva je 17,5% što je za takav tip ankete prihvatljivo.<sup>127</sup>

Dobivenim podacima iz ankete saznalo se da BSC kao sustav menadžmenta primjenjuje 16 poduzeća, (23%). Sustav ne primjenjuje 49 poduzeća (71%), a ostali ispitanici nisu znali primjenjuje li se sustav (6%). Od poduzeća koja primjenjuju sustav uravnoteženih ciljeva njih 38% potpuno je zadovoljno primjenom strategije. Također, među poduzećima koja ne primjenjuju sustav uravnoteženih ciljeva više je onih koja su djelomično zadovoljna trenutačnom primjenom, ali smatraju da se menadžment mora više truditi ili da mora mijenjati strategiju. Poželjno bi bilo da svi zaposlenici znaju kako glase vizija i strategija poduzeća, što je slučaj u 13% poduzeća koja primjenjuju sustav uravnoteženih ciljeva, a samo u 6% poduzeća koja ga ne primjenjuju. U većini poduzeća koja primjenjuju sustav uravnoteženih ciljeva zaposlenici redovito sudjeluju u određivanju ciljeva (69%), a u poduzećima koja sustav ne primjenjuju (31%) zaposlenici povremeno sudjeluju u određivanju ciljeva.<sup>128</sup>

Provedenim istraživanjem došlo se do zaključka da je BSC kao sustav strateškog menadžmenta potreban hrvatskim poduzećima. Menadžeri onih poduzeća koja primjenjuju BSC model prepoznali su njegove prednosti, a nedostaci su svedeni na manju mjeru. Usporedbom poduzeća koja primjenjuju BSC model sa poduzećima koja ga ne primjenjuju, može se zaključiti da je njegovo uvođenje korisno, potrebno i opravdano.<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Lončarević, M. (2006): Sustav upravljanja ciljevima u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled 57, str. 105.

<sup>128</sup> Lončarević, M. (2006): Sustav upravljanja ciljevima u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled 57, str. 112. - 117.

<sup>129</sup> Lončarević, M. (2006): Sustav upravljanja ciljevima u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled 57, str. 118.



## **4 IMPLEMENTACIJA BALANCED SCORECARD MODELA NA PRIMJERU DRUŠTVA G.S. PLIN D.O.O.**

### **4.1 Opći podaci o G.S. Plin d.o.o.**

G.S. Plin d.o.o.<sup>130</sup> je poduzeće s višegodišnjim iskustvom koje se bavi prodajom i distribucijom auto-plina, plinskih boca za kućanstvo i ugostiteljstvo, plinskih spremnika, tehničkih plinova za ugostiteljstvo te kamo opremom. Poduzeće djeluje na području Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije, točnije na području od Splita do Opuzena.

G.S. Plin d.o.o. privatno je poduzeće osnovano 2003. godine sa sjedištem u Bastu, općina Baška Voda na adresi Bast 10A. Prema Zakonu o trgovačkim društvima pravni oblik poduzeća je društvo s ograničenom odgovornošću. Tvrtka je registrirana u Trgovačkom sudu u Splitu te se smatra malim poduzetnikom. Temeljni kapital poduzeća je 90.000,00 kuna.

Matični broj upisa u sudski registar: 060190730

OIB: 49343760077

Sjedište društva: Bast 10, Baška Voda

Poduzeće ima registrirane djelatnosti poput trgovine na veliko i malo plinom, kupnja i prodaja robe, trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu, punjenje ukapljenog naftnog plina u plinske boce i spremnike, distribucija plina, opskrba plinom, prodaja i distribucija tehničkih plinova, atestiranje plinskih boca i plinskih posuda za automobile, ugradnja plinskih uređaja u motorna vozila.<sup>131</sup>

Vizija društva je u skoroj budućnosti postati vodeće trgovačko društvo na području cijele Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije kako u maloprodaji tako i u veleprodaji trgovine i distribucije UNP-om, koje u potpunosti ispunjava zahtjeve i očekivanja svih kupaca.

Misija poduzeća je iskoristiti vlastite poslovne i stručne sposobnosti u svrhu unapređivanja cjelovitog poslovanja. Tvrtka prioritet stavlja na zadovoljstvo svih svojih kupaca kao i svih poslovnih partnera s kojima surađuje, a što će dugoročno i kontinuirano rezultirati zadovoljstvom i koristi svim zaposlenicima kao i vlasnicima poduzeća. Poduzeće G.S. Plin

---

<sup>130</sup> Podaci o poduzeću G.S. Plin d.o.o. prikupljeni su iz interne dokumentacije poduzeća te na temelju obavljenog razgovora sa zaposlenicima poduzeća

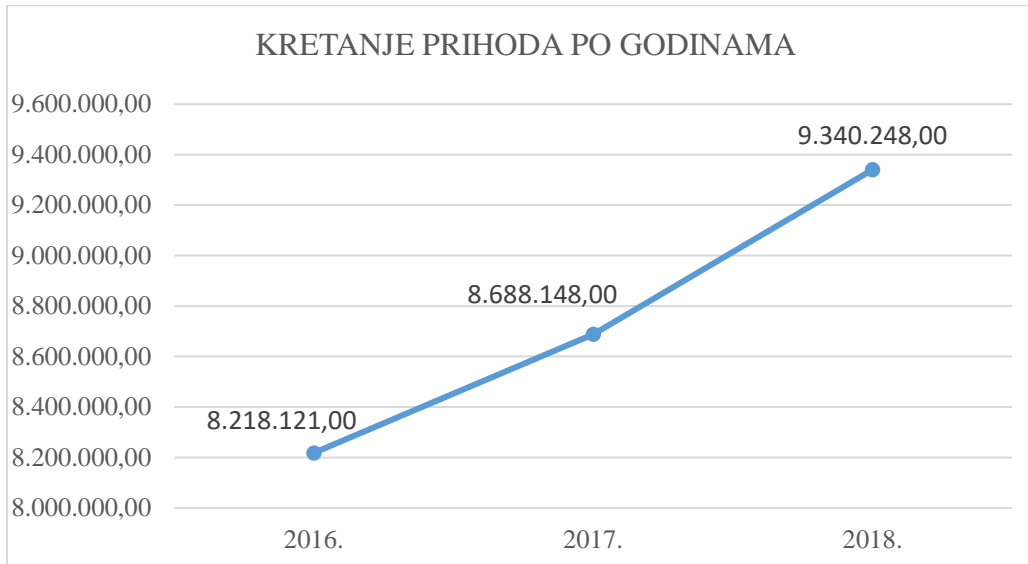
<sup>131</sup> [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:060190730](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060190730)

d.o.o. želi moderno i suvremeno poduzeće koje raspolaže sa svom suvremenom tehnologijom, a sve s ciljem olakšavanja obavljanja poslova svim svojim zaposlenicima, kao i zadovoljavanja potreba svojih kupaca. Kako bi ispunilo svoju misiju, poduzeće radi na pružanju kvalitetnih proizvoda i visoke razine usluge.

Na temelju postavljene vizije i misije poduzeće može planirati svoje poteze u budućnosti i definirati strategiju poduzeća s ciljem uspješnog poslovanja u budućnosti. Strategija poduzeća G.S. Plin d.o.o. je kontinuirano razvijati ljudske potencijale, kao najvažniji i ključan faktor konkurentske prednosti na tržištu u današnjem svijetu i okolnostima. Poduzeće također želi graditi dobre odnose s kupcima i poslovnim partnerima koji se temelje na uzajamnom povjerenju i dosljednosti kod ispunjavanja međusobnih obaveza.

Svako poduzeće, pa tako i G.S. Plin d.o.o. prati svoje rezultate poslovanja u svrhu donošenja strateških i financijskih odluka za razdoblja u skoroj budućnosti te radi boljeg utvrđivanja tržišne pozicije. U nastavku će biti prikazani rezultati poslovanja poduzeća G.S. Plin d.o.o. koji se odnose na 2016., 2017. i 2018. godinu.

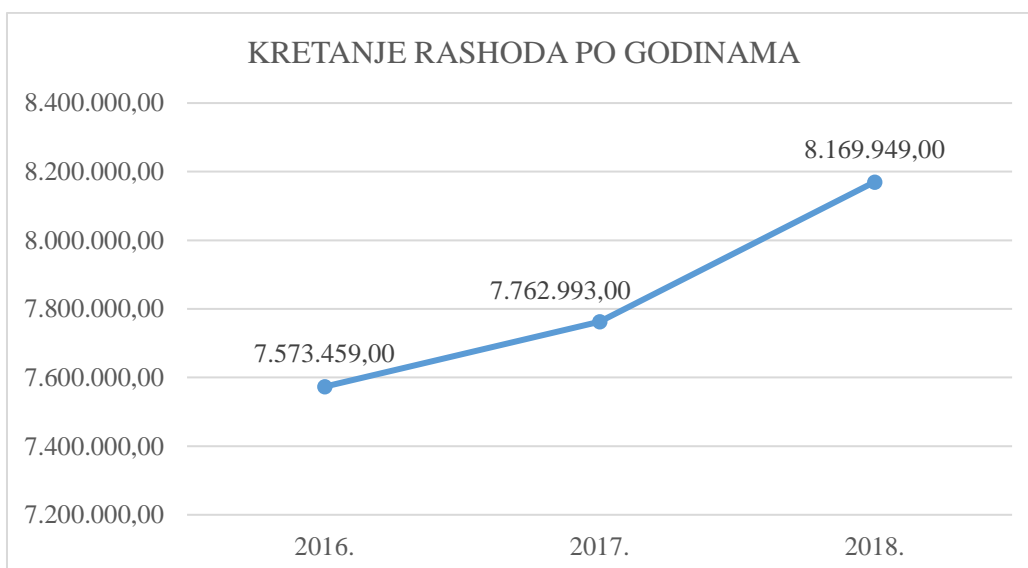
Na sljedećem grafičkom prikazu vidi se kretanje prihoda u promatranim godinama. Ukupni prihodi poduzeća G.S. Plin d.o.o. u 2016. godini iznose 8.218.121,00 kn. U 2017. godini su se povećali i iznose 8.688.148,00 kn, u 2018. godini prihodi također rastu i iznose 9.340.248,00 kn. Iz grafičkog prikaza lako je vidljivo da su prihodi u poduzeća u stalnom porastu.



### **Grafikon 1: Kretanje prihoda po godinama**

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

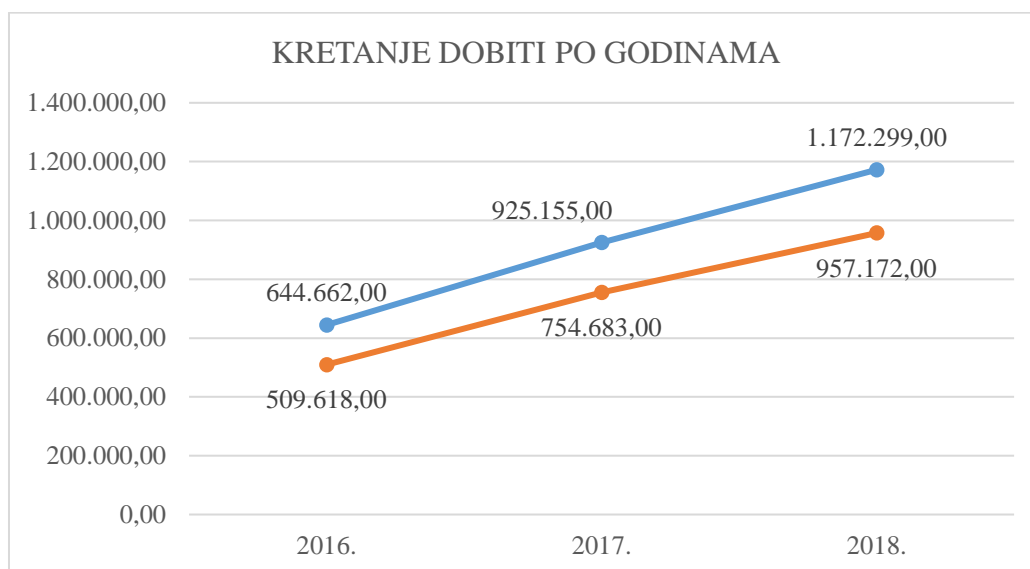
Ukupni rashodi poduzeća u 2016. godini iznose 7.573.459,00 kn. Kako su u 2017. i 2018. godini rasli prihodi zajedno s njima rasli su i rashodi te u 2017. godini oni iznose 7.762.993,00 kn dok u 2018. godini iznose 8.169.949,00 kn. Iz grafikona se može primijetiti kako su se rashodi u 2018. godini dosta povećali u odnosu na prethodne godine.



### **Grafikon 2: Kretanje rashoda po godinama**

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

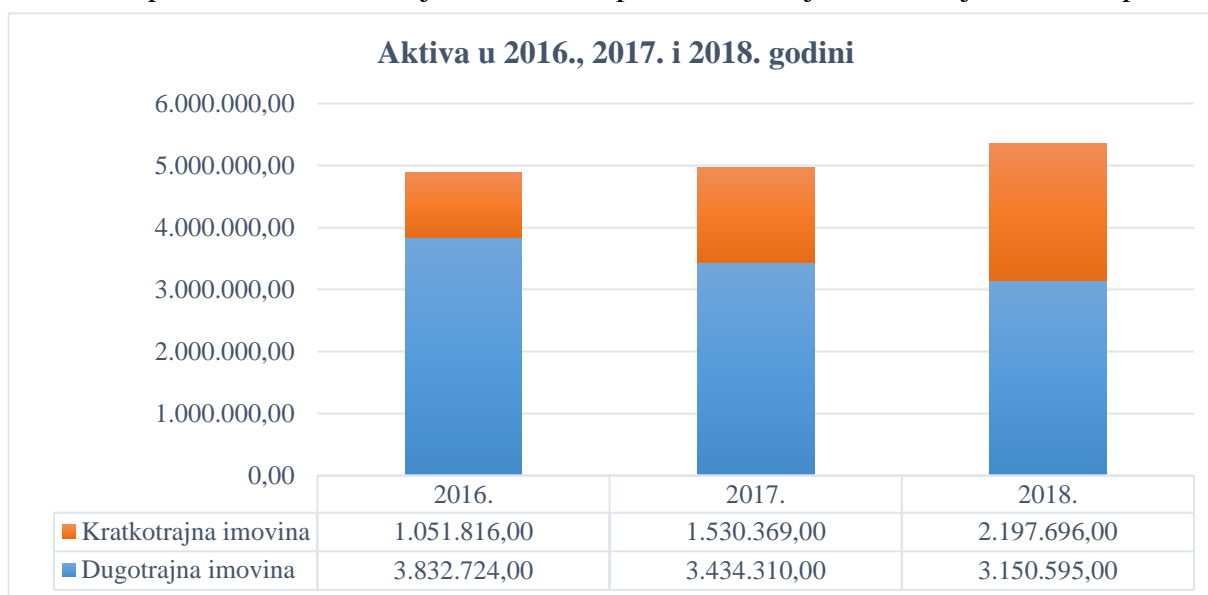
Poduzeće G.S. Plin d.o.o. u svim promatranim godinama ostvaruje dobit. Iz sljedećeg grafikona lako je vidljivo kako je dobit u stalnom porastu. Posebno je vidljiv nagli rast dobiti u zadnje dvije godine poslovanja poduzeća. U 2016. godini dobit iznosi 644.662,00 kn prije poreza na dobit te 509.618,00 kn nakon poreza na dobit, u 2017. godini vidljiv je nagli porast dobiti koja iznosi 925.155,00 kn prije poreza na dobit odnosno 754.683,00 kn nakon poreza na dobit, dok u 2018. godini dobit iznosi 1.172.299,00 kn prije poreza na dobit odnosno 957.172,00 kn nakon.



**Grafikon 3: Kretanje dobiti po godinama**

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

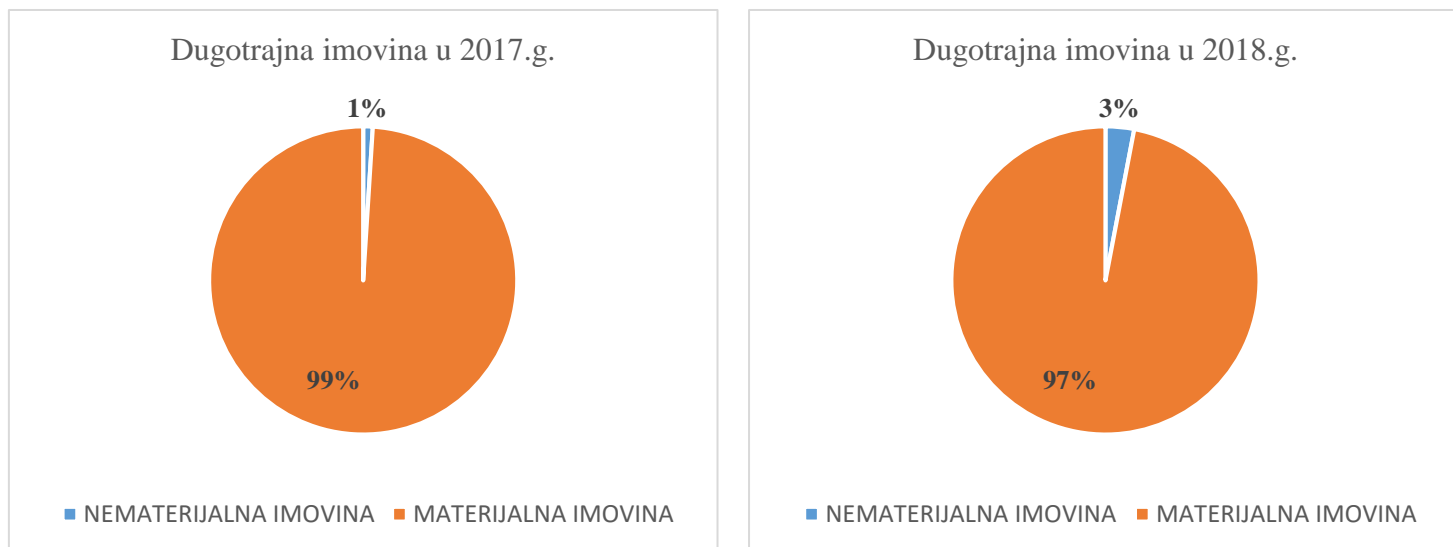
Na sljedećem grafikonu može se vidjeti kretanje aktive poduzeća G.S. Plin od 2016. do 2018. godine. Iz grafikona je vidljivo kako je aktiva iz godine u godinu sve veća. Dok dugotrajna imovina u promatranom razdoblju konstantno opada, kratkotrajna imovina je u stalnom porastu.



**Grafikon 4: Aktiva u 2016., 2017. i 2018. godini**

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

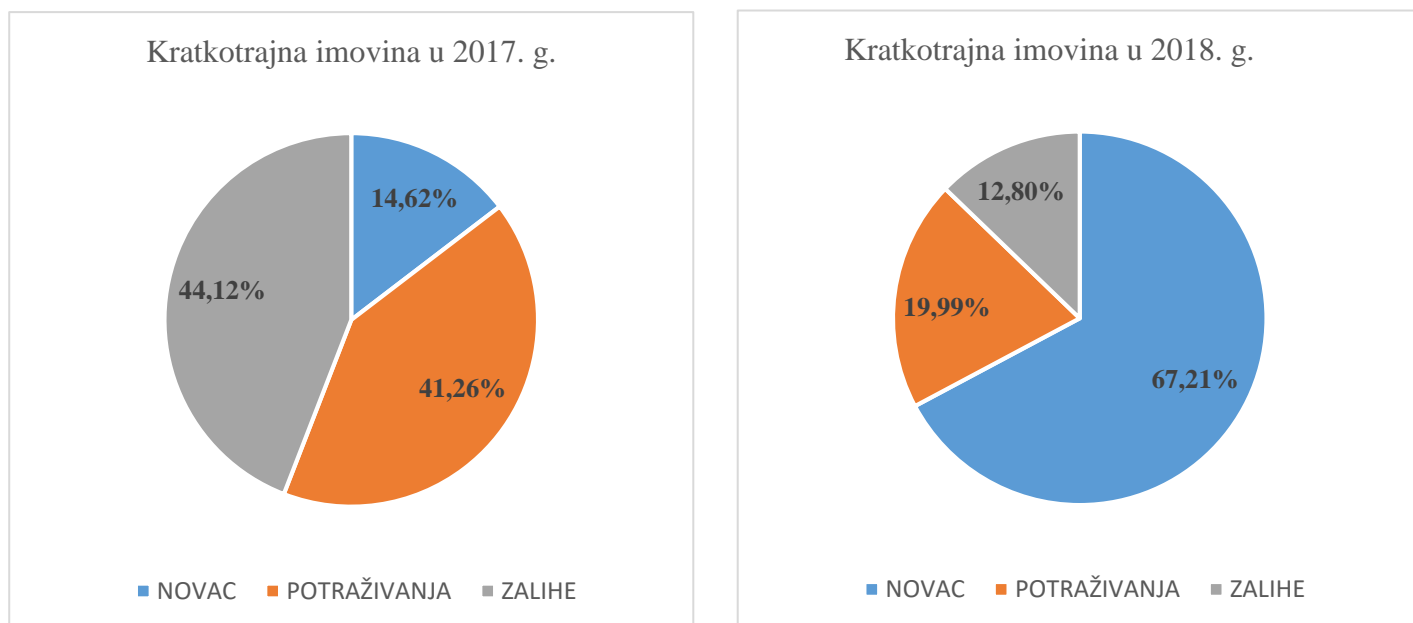
Struktura dugotrajne imovine u 2017. i 2018. godini prikazana je na sljedećem grafikonu. Veći dio dugotrajne imovine kako u 2017. tako i u 2018. godini odnosi se na materijalnu imovinu.



**Grafikon 5: Struktura dugotrajne imovine u 2017. i 2018. godini**

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

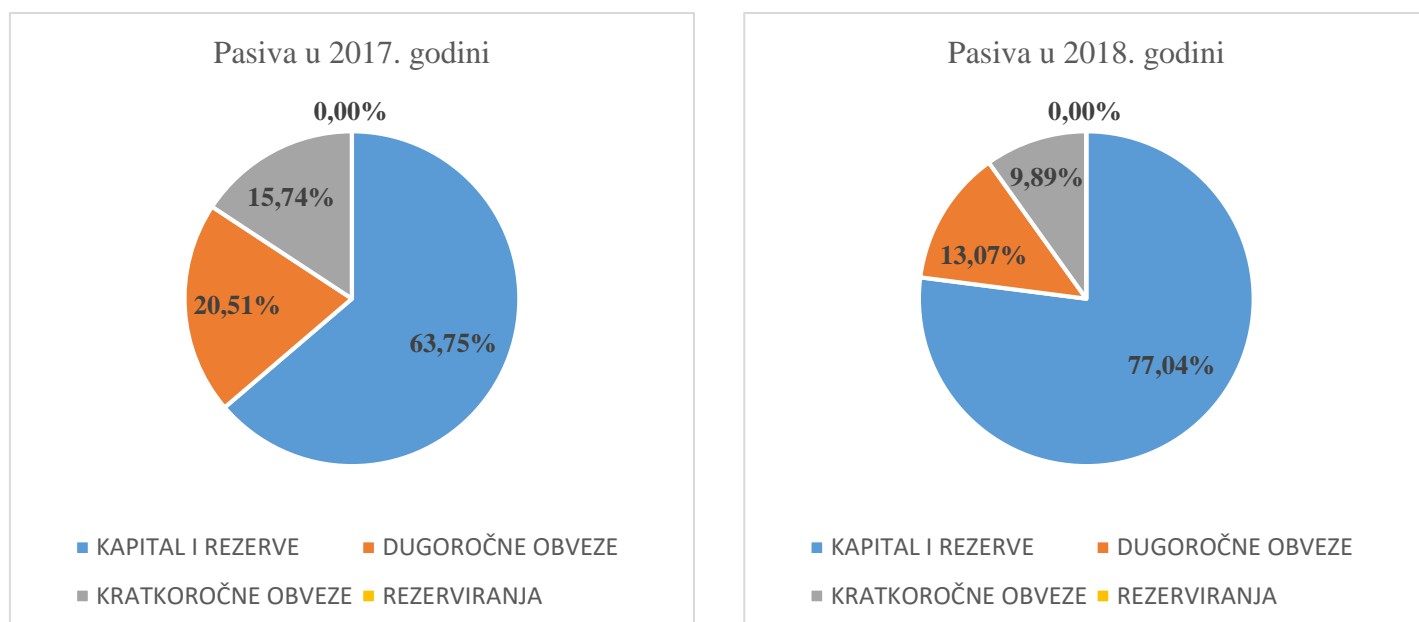
Kratkotrajna imovina poduzeća G.S. Plin obuhvaća zalihe, potraživanja od kupaca i novac u banci i blagajni. Na grafikonu je vidljivo kako novac u banci i blagajni predstavlja najveći dio kratkotrajne imovine, nakon čega slijede potraživanja od kupaca te zalihe.



**Grafikon 6: Struktura kratkotrajne imovine u 2017. i 2018. godini**

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

Struktura pasive u 2017. i 2018. godini prikazana je sljedećim grafičkim prikazom. Najveći udio pasive otpada na kapital i rezerve. Odmah iza njih se nalazi zadržana dobit i dugoročne obveze dok najmanji dio pasive otpada na kratkoročne obveze. Rezerviranja nema ni u jednoj promatranoj godini.



### Grafikon 7: Struktura pasive u 2017. i 2018. godini

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

Pokazatelji se promatraju kao nositelji informacija koje su potrebne za upravljanje poslovanjem i razvojem poduzeća. Oni se formiraju i računaju upravo radi stvaranja informacijske podloge za donošenje određenih poslovnih odluka<sup>132</sup>. Zavisno od toga koje se odluke žele donositi, naglašava se važnost pojedinih vrsta pokazatelja. Poslovanje poduzeća G.S. Plin d.o.o. razmatra se na temelju financijskih izvještaja i obuhvaća razdoblje od dvije godine. Korišteni su podaci iz bilance i računa dobiti i gubitka, koji su predočeni kao prilozi ovoga rada. Analizirani su pokazatelje iz 4 skupine pokazatelja.

### Tablica 1: Pokazatelji likvidnosti

Pokazatelji likvidnosti	2017.	2018.
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,958	4,155
Koeficijent ubrzane likvidnosti	1,712	3,623

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

<sup>132</sup>Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb, str. 35

Koeficijent tekuće likvidnosti prikazuje koliko su kratkoročne obveze pokrivena kratkotrajnom imovinom. Što je pokazatelj tekućeg odnosa veći, to je veća sigurnost da će kratkoročne obveze biti podmirene u roku. Vrijednost pokazatelja trebala bi biti veća od 2.<sup>133</sup>

Izračunom ovog pokazatelja dolazi se do zaključka da poduzeće iz ukupne kratkotrajne imovine može podmiriti svoje kratkoročne obaveze. U 2017. godini poduzeće G.S. Plin je moglo iz svoje kratkotrajne imovine približno 1,958 puta podmiriti svoje kratkoročne obaveze, dok se u 2018. godini ta brojka penje na 4,155.

Koeficijent ubrzane likvidnosti prikazuje koji je odnos brzo unovčive imovine i kratkoročnih obveza. Za njega se smatra da bi trebao biti veći od 1 jer sve ispod 1 označava da postoje kratkoročne obveze koje brzo unovčiva imovina ne može podmiriti.<sup>134</sup>

Iz tablice 1 vidljivo je kako je u 2017. godini vrijednost ovog pokazatelja iznad 1 i iznosi 1,712, dok se u 2018. godini vrijednost penje na 3,623 odnosno uočavamo pozitivan trend ovog pokazatelja. Može se zaključiti da je poduzeće G.S. Plin sposobno iz gotovine i brzo unovčivih sredstava ispuniti kratkoročne obaveze.

## Tablica 2: Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti	2017.	2018.
Koeficijent zaduženosti	0,362	0,229
Koeficijent vlastitog financiranja	0,638	0,771
Koeficijent financiranja	0,569	0,298

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

Koeficijent zaduženosti pokazuje koliki se dio imovine financira iz tuđih izvora, dugoročnih ili kratkoročnih, odnosno koliko se imovine nabavilo zaduživanjem. Što je ovaj koeficijent veći, to je veći rizik ulaganja u društvo, tj. postoji veća vjerojatnost da to društvo neće moći vratiti nastali dug. Idealno pokriće imovine tvrtke iz vlastitih izvora financiranja bilo bi minimalno 50%.

U 2017. godini poduzeće G.S. Plin financira 36,2% svoje ukupne imovine iz tuđih izvora, a 63,8% iz vlastitih izvora. U 2018. godini situacija je još bolja te se tako iz tuđih izvora financira tek 22,9% ukupne imovine, a iz vlastitih 77,1%.

<sup>133</sup> Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRiF Plus d.o.o., Zagreb, str. 73.

<sup>134</sup> Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRiF Plus d.o.o., Zagreb, str. 73.

Koeficijent vlastitog financiranja pokazuje koliki dio imovine poduzeće financira iz vlastitih izvora. Poželjno je da ovaj pokazatelj bude minimalno 50%, što bi značilo da poduzeće pola svoje imovine financira iz vlastitih sredstva, dok je idealna vrijednost ovog pokazatelja 1.

Zadnji pokazatelj zaduženosti je koeficijent financiranja koji u omjer stavlja ukupne obveze i kapital. Na temelju dobivenih rezultata vidljiv je negativan trend ovog pokazatelja koji u 2017. godini iznosi 0,569, a u 2018. iznosi 0,298 što ujedno znači da dolazi do smanjivanja financijskog rizika.

**Tablica 3: Pokazatelji aktivnosti**

Pokazatelji aktivnosti	2017.	2018.
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	1,749	1,746
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	5,677	4,250
Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine	2,529	2,964
Koeficijent obrta potraživanja	12,448	21,234

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

U tablici 3 analizirani su podaci poduzeća pomoću pokazatelja aktivnosti, pri čemu su korišteni koeficijenti obrtaja ukupne imovine, kratkotrajne imovine, dugotrajne imovine i obrta potraživanja. Pokazatelji aktivnosti upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu.

Koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje koliko novčanih jedinica prihoda stvori jedna novčana jedinica imovine. Promatrani pokazatelj je od iznimne važnosti jer pokazuje koliko se puta ukupna imovina poduzeća obrne u jednoj godini.

U 2017. godini, navedeni pokazatelj iznosi 1,749 što znači da 1 novčana jedinica ukupne imovine stvori 1,749 novčanih jedinica prihoda, u 2018. zabilježeno je zanemarivo smanjenje ovog pokazatelja te vrijednost ovog pokazatelja u 2018. godini iznosi 1,746 što znači da 1 novčana jedinica ukupne imovine stvori 1,746 novčanih jedinica prihoda. Također koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine bilježi pad u 2018. godini u odnosu na prethodnu što znači da jedna novčana jedinica kratkotrajne imovine proizvodi manje novčanih jedinica prihoda u 2018. godini nego što je to bio slučaj u 2017. godini.

Koeficijent obrtaja dugotrajne imovine pokazuje koliko uspješno poduzeće koristi dugotrajnu imovinu s ciljem stvaranja prihoda. Poželjno je postići što veću vrijednost ovog pokazatelja jer to znači da je manje novca potrebnog za stvaranje prihoda vezano u fiksnoj imovini.<sup>135</sup>

<sup>135</sup> [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf)



Iz tablice 3 je vidljivo kako vrijednost ovog pokazatelja u 2017. iznosi 2,529, dok je u 2018. vrijednost u blagom porastu te iznosi 2,964. U 2017. godini 1,00 kn dugotrajne imovine donosi 2,529 kn prihoda, dok u 2018. godini 1,00 kn dugotrajne imovine donosi 2,964 kn prihoda od prodaje. Pokazatelj ima tendenciju rasta, što je pozitivno.

Koeficijent obrta potraživanja, također bilježi pozitivan trend u odnosu na prethodnu godinu. U 2017. godini koeficijent obrta potraživanja je iznosio 12,448 te se u 2018. godini povećao na 21,234 što znači da su se u 2017. godini potraživanja 12,448 puta pretvarala u prihode, a u 2018. godini 21,234 puta.

#### **Tablica 4: Pokazatelji profitabilnosti**

<b>Pokazatelji profitabilnosti</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<b>Neto profitna marža</b>	8,69%	10,26%
<b>Bruto profitna marža</b>	10,65%	12,54%
<b>Rentabilnost imovine (ROA)</b>	15,20%	17,89%

Izvor: Izrada autora prema internoj dokumentaciji poduzeća G.S. Plin d.o.o.

Neto profitna marža pokazuje koliko je neto profita ostvareno od ukupno realiziranog posla na tržištu, a kojim možemo slobodno raspolagati odnosno koliko % od prihoda ostaje dobitka kojim može raspolagati po slobodnoj volji. Taj dio prihoda koji poprima karakter dobiti poslije oporezivanja poduzeće može isplatiti vlasnicima ili zadržati u bilanci kao zadržanu dobit. Neto profitna marža za 2017.g. iznosi 8,69%, što znači u 2017. godini od ukupne vrijednosti posla (prodaje proizvoda) ostaje 8,69% dobitka koji se može rasporediti po slobodnoj volji, a u 2018. godini ostaje 10,26%. Ovo je najbolji pokazatelj konačnih rezultata nekog posla.

Bruto profitna marža pokazuje koliko prostora u prihodu ostaje za pokriće poslovne nadogradnje nakon što se određeni proizvod dovede do realizacije na tržištu. Nakon pokrića proizvodnih troškova poduzeću G.S. Plin d.o.o. ostaje u 2017. godini 10,65% prihoda od prodaje za pokriće troškova uprave i prodaje, troškova financiranja te dobitak. U 2018. je to 12,54%.

ROA (ili stopa povrata na aktivu) je indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti. Jednostavnije rečeno pokazuje kako neko poduzeće zarađuje novac. ROA se može koristiti i za procjenu uspješnosti novih projekata pri čemu će projekt biti profitabilan ukoliko je ROA veća od iznosa kamatnih stopa za kredite. Ovaj pokazatelj je indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobitka te govori o tome kolika je intenzivnost imovine. Odnosi se na dobitak koju trgovačko društvo generira iz jedne novčane jedinice imovine. U 2017. godini poduzeće G.S.

Plin d.o.o. je na 100 investiranih jedinica u aktivu ostvarilo 15,20 jedinica operativnog dobitka, odnosno u 2018. godini 17,89 jedinica operativnog dobitka.

#### **4.2 Postojeći model izvještavanja u G.S. Plin d.o.o.**

Računovođa poduzeća G.S. Plin d.o.o. informira direktora poduzeća o financijskom stanju putem godišnjeg financijskog izvještaja GFI – POD. Izvještaj se sastoji od referentne stranice na kojoj se nalazi pregled osnovnih podataka poduzeća te glavni financijski pokazatelji za odabranu poslovnu godinu. Na drugoj stranici nalaze se podaci o imovini, potraživanjima poduzeća, iznosu novca koje poduzeće ima na žiro računu i u blagajni. Protu stavka navedenim elementima su temeljni kapital poduzeća te dugoročne i kratkoročne obveze. Druga stranica izvještaja pokazuje bilancu poduzeća koja uvijek mora biti u ravnoteži. Na trećoj stranici izvještaja prikazan je račun dobiti i gubitka. U računu dobiti i gubitka se razvrstavaju svi prihodi i rashodi poduzeća prema odgovarajućim kategorijama. Njihova razlika iskazuje poslovni rezultat koji je poduzeće ostvarilo u promatranoj poslovnoj godini. Na samom kraju izvještaja nalaze se dodatni podaci kojima se pruža uvid u pojedinačne kategorije prihoda, rashoda kao i vrste dugotrajne imovine. Ovakav izvještaj pomaže direktoru donijeti neke značajne odluke za narednu poslovnu godinu. Međutim, kako se ovaj izvještaj temelji na povijesnim podacima koji se više ne mogu mijenjati te tržišna okolina poslovanja ne mora biti ista kao i u prethodnoj godini, potrebno je koristiti i druge izvore internog izvještavanja. U nastavku se nalazi primjer popunjenog godišnjeg financijskog izvještaja GFI – POD za 2018. godinu.

**G.S.PLIN DOO**

Obveznikov OIB: 49343760077

Obveznikov MB: 1717103

BAST 10A

21320 BAŠKA VODA

**POTVRDA O PRIMITKU DOKUMENTACIJE ZA 2018. GODINU**

- STATISTIKA I JAVNA OBJAVA

Zaprimljena dokumentacija pod brojem ID: 6449291

- Bilanca za poduzetnike
- Račun dobiti i gubitka za poduzetnike
- Dodatni podaci za poduzetnike
- Bilješke uz financijske izvještaje
- Odluka o raspodjeli dobiti ili pokrću gubitaka
- Odluka o utvrđivanju godišnjeg financijskog izvještaja

Potvrda se izdaje u svrhu potvrde primitka godišnjega financijskog izvještaja i druge dokumentacije u Registar godišnjih financijskih izvještaja (dalje u tekstu: Registar).

Ako se naknadnom kontrolom utvrdi da je dokumentacija dostavljena u Registar nepotpuna, Registar o tome obavještava podnositelja radi dostave potpune dokumentacije. Sve dok se u Registar ne dostavi potpuna dokumentacija, smatra se da nije podnesena.

Registar, na zahtjev svakog tražitelja, izdaje izvadak iz Registra s temeljnim podacima o obvezniku i podacima o zaprimljenoj dokumentaciji.

Iz Registra se izdaje i ispis i preslika financijskog izvještaja sa svim javnim podacima te preslika i ispis druge dokumentacije zaprimljene u Registar.

Datum evidentiranja u Registru: **07.03.2019.**Datum preuzimanja potvrde: **12.03.2019.**

Potvrda izdana u elektroničkom obliku punovaljana je bez žiga i potpisa.

**Slika 2: Potvrda o primitku dokumentacije za 2018. god.**

Izvor: Interni podaci poduzeća G.S. Plin d.o.o.

# FINANCIJSKI IZVJEŠTAJ ZA 2018. GODINU.

17.08.2019 12:00:25

Osnovni podaci o poslovnom subjektu	
OIB/Matični broj:	49343760077 / 01717103
Tvrtka:	G.S. PLIN d.o.o.
Adresa:	Bast 10A, 21320 BAŠKA VODA
Datum predaje:	07.03.2019.

iznosi u kunama

## Bilanca za poduzetnike Na dan: 31.12.2018.

Naziv pozicije	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
<b>AKTIVA</b>			
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL		-	-
B) DUGOTRAJNA IMOVINA		3.434.310	3.150.595
I. NEMATERIJALNA IMOVINA		49.762	82.089
II. MATERIJALNA IMOVINA		3.384.548	3.068.506
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA		-	-
IV. POTRAŽIVANJA		-	-
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA		-	-
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA		1.530.369	2.197.696
I. ZALIHE		193.195	281.472
II. POTRAŽIVANJA		697.923	439.871
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA		-	15.000
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI		639.251	1.461.353
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI		-	2.268
E) UKUPNO AKTIVA		4.964.679	5.350.559
F) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-
<b>PASIVA</b>			
A) KAPITAL I REZERVE		3.165.052	4.122.223
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL		90.000	90.000
II. KAPITALNE REZERVE		-	-
III. REZERVE IZ DOBITI		-	-
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE		-	-
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI		-	-
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK		2.320.369	3.075.050
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE		754.683	957.173
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES		-	-
B) REZERVIRANJA		-	-
C) DUGOROČNE OBVEZE		1.018.411	699.425
D) KRATKOROČNE OBVEZE		781.216	528.911
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA		-	-
F) UKUPNO – PASIVA		4.964.679	5.350.559
G) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-

# FINANCIJSKI IZVJEŠTAJ ZA 2018. GODINU.

17.08.2019 11:56:41

Osnovni podaci o poslovnom subjektu	
OIB/Matični broj:	49343760077 / 01717103
Tvrtka:	G.S. PLIN d.o.o.
Adresa:	Bast 10A, 21320 BAŠKA VODA
Datum predaje:	07.03.2019.

iznosi u kunama

Račun dobiti i gubitka za poduzetnike Za razdoblje: 01.01.2018. - 31.12.2018.			
Naziv pozicije	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina
I. POSLOVNI PRIHODI		8.684.946	9.330.080
II. POSLOVNI RASHODI		7.699.100	8.135.977
III. FINANCIJSKI PRIHODI		3.202	10.168
IV. FINANCIJSKI RASHODI		63.893	33.972
V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		-	-
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		-	-
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM		-	-
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA		-	-
IX. UKUPNI PRIHODI		8.688.148	9.340.248
X. UKUPNI RASHODI		7.762.993	8.169.949
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA		925.155	1.170.299
XII. POREZ NA DOBIT		170.472	213.127
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA		754.683	957.172

### Slika 3: Godišnji financijski izvještaj

Izvor: Interni podaci poduzeća G.S. Plin d.o.o.

Jedan od načina izvještavanja kojim se služi poduzeće G.S. Plin je statistički izvještaj koji se zove „Mjesečni izvještaj trgovine na malo“ odnosno obrazac TRG-1 kojeg je poduzeće obvezno predavati Državnom zavodu za statistiku jer su ušli u uzorak odabranih poduzeća za izvještavanje. Poduzeće G.S. Plin d.o.o. je u uzorak odabranih poduzeća ušlo u 2019. godini. Obrazac TRG-1 knjigovodi i direktoru poduzeća G.S. Plina d.o.o. služi za prikaz ostvarenog prometa u trgovini na malo za aktualni i prethodni mjesec u ukupnom iznosu, sa zasebnom kolonom za pregled PDV-a u prometu. Obrazac se službeno dostavlja elektronskim putem.

Poslovni subjekt: G.S. PLIN d.o.o. Redni broj: 52928

Poštovani,

Vaš obrazac uspješno je zaprimljen u našu bazu.

<b>REPUBLIKA HRVATSKA</b> <b>DRŽAVNI ZAVOD ZA STATISTIKU</b>	10000 Zagreb, Ilica 3 Internetske stranice: <a href="http://www.dzs.hr">http://www.dzs.hr</a>	<b>Obrazac TRG-1</b> Istraživanje se provodi na temelju Zakona o službenoj statistici (NN, br. 103/03., 75/09. i 59/12.).
<b>MJESEČNI IZVJEŠTAJ TRGOVINE NA MALO</b>		
Obveza podnošenja izvještaja temelji se na članku 38. Zakona o službenoj statistici (NN, br. 103/03., i 75/09. i 59/12.). Odbijanje davanja podataka, davanje nepotpunih i netočnih podataka ili nedavanje podataka u propisanom roku povlači kaznene odredbe iz članka 69. i 70. navedenog zakona. Podaci koje dajete u ovom izvještaju koristit će se isključivo za statističke svrhe i neće se objavljivati kao pojedinačni.		
<b>Vrsta posla: 1501</b>	<b>Mjesec: 7 Godina: 2019</b>	<b>Rb: 52928</b>
Naziv tvrtke: G.S. PLIN d.o.o. OIB: 49343760077 Matični broj: 01717103 Adresa: Bast 10 A, 21320 Baška Voda Županija: 17 - Splitsko-dalmatinska		

#### 1. IZVJEŠTAJNI MJESEC

Promet u trgovini na malo u tis. kn s PDV-om	1.458
Promet od ostalih djelatnosti u tis. kn s PDV-om	
Jeste li u izvještajnom mjesecu imali zalihe koje knjigovodstveno vodite u trgovini na malo?	DA
Vrijednost zaliha u trgovini na malo u tis. kn s PDV-om, stanje krajem mjeseca	689

Zahvaljujemo na suradnji.

Služba statistike usluga u Državnom zavodu za statistiku

#### **Slika 4: Mjesečni izvještaj trgovine na malo**

Izvor: Interni podaci poduzeća G.S. Plin d.o.o.

Poduzeće G.S. Plin se od 2016. godine također služi i izvještajem OPZ-STAT-1. Obrazac OPZ-STAT-1 je statističko izvješće o dospjelim, a nenaplaćenim potraživanjima koje je uvedeno 2016. godine. Svrha obrasca jest evidentiranje i izvješćivanje o svim nenaplaćenim računima koje porezni obveznici imaju do određenog datuma. Obrazac se dostavlja elektronskim putem Poreznoj upravi putem sustava ePorezna. Obveznici sastavljanja OPZ-STAT-1 jesu oni porezni obveznici koji su upisani u registar obveznika PDV-a, a koji na dan sastavljanja izvješća imaju evidentirana dospjela, a nenaplaćena potraživanja po osnovi isporuke dobara i usluga<sup>136</sup>.

U poduzeću G.S. Plin d.o.o. za pregledavanje izvještaja zadužen je knjigovođa koji zajedno s direktorom poduzeća kontrolira i komentira izvještaj na temelju kojeg odlučuju koje kupce je potrebno nazvati i podsjetiti ih da su trebali platiti već preuzetu robu po računima. Najčešći problem iz prakse je taj da zaposlenici koji preuzmu robu, a samim tim i račun zaborave dostavi račun računovodstvu ili ga izgube. Izvještaj daje uvid u to koji izdani računi nisu naplaćeni o dospijeću te koliko je poduzeće moglo naplatiti svoj račun.

Obrazac OPZ-STAT-1 također može biti koristan zato što ga poduzeće može koristiti i kao pokazatelj koliko poduzeće brine o svojim naplatama potraživanja. Cilj svakog poduzeća pa tako i poduzeća G.S. Plin d.o.o. je da broj dana naplate od kupaca bude što manji, a obrazac OPZ-STAT-1 daje uvid u to. Poduzeće G.S. Plin d.o.o. ima praksu davati odgodu plaćanja od 15 dana svim svojim kupcima, međutim ukoliko kupac ne ispunjava svoje obveze u zadanom roku prema izvještaju OPZ-STAT-1 direktor poduzeća može donijeti odluku da se obustavi daljnja isporuka robe prema tom kupcu dok ne podmiri preostali dug iskazan u izvještaju. U većini slučajeva takva poduzeća prelaze na plaćanja gotovinom dostavljaču. Primjer izvještaja nalazi se na sljedećoj slici.

---

<sup>136</sup> <https://www.confida.hr/hr/nova-pravila-podnosenja-obrasca-opz-stat-1-u-2019-godini/>

**STATISTIČKO IZVJEŠĆE**

O DOSPJELIM, A NENAPLAĆENIM RAČUNIMA NA DAN 31.12.2018. god. KOJI NISU NAPLAĆENI DO 31.01.2019. god.

I.	PODACI O POREZNOJ OBVEZNIKU/PODNOŠITELJU IZVJEŠĆA
1.	NAZIV/IME I PREZIME: G. S. PLIN D.O.O.
2.	OIB: 49343760077
3.	ADRESA: BAST 10A, BASKA VODA
II.	PODACI O DOSPJELIM, A NENAPLAĆENIM RAČUNIMA KOJI SU IZDANI SUKLADNO ODREDBAMA ZAKONA O PDV-U

R. B.	OZNAKA POREZNOG BROJA	POREZNI BROJ	NAZIV/IME I PREZIME KUPCA	R.B. RAČUNA	BROJ IZDANOG RAČUNA	DATUM IZDANOG RAČUNA	VALUTA PLAĆANJA RAČUNA	BROJ DANA KASNJENJA U PLAĆANJU	IZNOS RAČUNA	IZNOS PDV-a	UKUPAN IZNOS RAČUNA SA PDV-om	PLAĆENI IZNOS RAČUNA	NEPLAĆENI DIO RAČUNA
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12(10+11)	13	14(12-13)
1	1 OIB	08395101892	MEDITERAN-RESTORAN	1	995-VP1-1	27.06.2018	12.07.2018	203	736,00	184,00	920,00	784,00	136,00
1				Ukupno					736,00	184,00	920,00	784,00	136,00
2	1 OIB	12733878804	MAKARSKI KOMUNALAC DOO	1	2203-VP1-1	30.09.2018	15.10.2018	108	97,60	24,40	122,00	0,00	122,00
2				2	2433-VP1-1	17.12.2018	17.12.2018	45	75,20	18,80	94,00	0,00	94,00
2				Ukupno					172,80	43,20	216,00	0,00	216,00
3	1 OIB	13887374452	MONTER STR.MONTAZE DD	1	1869-VP1-1	29.08.2018	13.09.2018	140	796,80	199,20	996,00	0,00	996,00
3				Ukupno					796,80	199,20	996,00	0,00	996,00
4	1 OIB	18735908770	PRYBER I PARTNERI D.O.O.	1	179-VP1-1	21.02.2018	07.03.2018	330	1.542,24	385,56	1.927,80	0,00	1.927,80
4				Ukupno					1.542,24	385,56	1.927,80	0,00	1.927,80
5	1 OIB	18926754129	NIKOLA KOVAC D.O.O.	1	1394-VP1-1	26.07.2018	10.08.2018	174	184,00	46,00	230,00	0,00	230,00
5				Ukupno					184,00	46,00	230,00	0,00	230,00
6	1 OIB	23958451309	OPCINA BASKA VODA	1	2438-VP1-1	18.12.2018	18.12.2018	44	240,00	60,00	300,00	122,00	178,00
6				Ukupno					240,00	60,00	300,00	122,00	178,00
7	1 OIB	24120515370	MARE VENTUS DOO	1	1794-VP1-1	23.08.2018	07.09.2018	146	7.056,00	1.764,00	8.820,00	0,00	8.820,00
7				2	2142-VP1-1	24.09.2018	09.10.2018	114	3.820,80	955,20	4.776,00	0,00	4.776,00
7				3	2239-VP1-1	09.10.2018	24.10.2018	99	6.444,78	1.611,19	8.055,97	0,00	8.055,97
7				4	2313-VP1-1	25.10.2018	09.11.2018	83	2.814,24	703,56	3.517,80	0,00	3.517,80
7				5	2395-VP1-1	27.11.2018	12.12.2018	50	4.097,92	1.024,48	5.122,40	0,00	5.122,40
7				Ukupno					24.233,74	6.058,43	30.292,17	0,00	30.292,17
8	1 OIB	25353038907	MIGROS DOO	1	2174-VP1-1	27.09.2018	12.10.2018	111	97,60	24,40	122,00	0,00	122,00
8				2	255-VP1-1	16.03.2018	01.04.2018	305	81,60	20,40	102,00	0,00	102,00

POTVRDA ZAPRIMANJA OBRASCA	
<b>Tip zaprimljenog obrasca:</b>	Obrazac OPZ-STAT-1
<b>OIB:</b>	49343760077
<b>Naziv:</b>	G. S. PLIN D.O.O.
<b>Porezno razdoblje:</b>	1.10.2018.
<b>Identifikator zaprimanja:</b>	e70815dd-edeaa-4fa8-8089-edf40bc206e1
<b>Identifikator zaprimljenog obrasca:</b>	20b1bb52-8c17-4368-8b97-d9810ec2e5a1
<b>Vrijeme zaprimanja:</b>	15.2.2019. 12:33
<b>Potpisnik:</b>	GORAN MATIJAŠEVIĆ, OIB: 12609127036

**Slika 5: Statističko izvješće o dospelim a nenaplaćenim računima i potvrda zaprimanja**

Izvor: Interni podaci poduzeća G.S. Plin d.o.o.



Poduzećima su nekada za donošenje odluka bili potrebni samo financijski pokazatelji, međutim u današnjem svijetu sve veću važnost prilikom donošenja odluka imaju i nefinancijski pokazatelji. To je bila praksa i kod poduzeća G.S. Plin d.o.o. što znači da postojeći načini izvještavanja u poduzeću zadovoljavaju sadašnje potrebe za donošenje odluka o daljnjem poslovanju. Svi ovi izvještaji stavljaju naglasak na financijske pokazatelje poslovanja, zbog čega će se izradom BSC modela koji obuhvaća financijsku perspektivu, perspektivu kupaca, perspektivu internih poslovnih procesa i perspektivu učenja i razvoja, dobiti ravnoteža odnosno slika cjelokupnog poslovanja poduzeća.

### **4.3 Implementacija Balanced Scorecard modela na društvu G.S. Plin d.o.o.**

BSC model provest će se na konkretnom poduzeću G.S. Plin d.o.o. s ciljem pronalaska odgovora na ključna pitanja, da li i zašto poduzeće G.S. Plin d.o.o. treba primijeniti BSC model i da li BSC model omogućuje bolje upravljanje performansama u odnosu na trenutni model izvještavanja menadžmenta u poduzeću G.S. Plin d.o.o. Točnije u nastavku će biti prikazana izrada BSC modela za menadžersko izvještavanje poduzeća G.S. Plin d.o.o. Koliko je poduzeće bilo uspješno gledat će se u dvogodišnjem razdoblju, odnosno promatrat će se koliko je poduzeće postiglo u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu. Prvi korak u izradi BSC modela za poduzeće G.S. Plin d.o.o. biti će razgovor s knjigovodnom poduzeća da bi se što preciznije definirali glavni pokazatelji pomoću kojih se mjere performanse u sve četiri perspektive promatranja. Svaka od perspektiva ima svoje ciljeve, a za svaki izvedeni cilj određuje se mjera odnosno pokazatelj kojim se mjeri postignuće cilja.

Za svaku od perspektiva BSC modela definirani su sljedeći ciljevi:

Financijska perspektiva:

- Porast prihoda
- Povećanje aktivnosti
- Osvajanje tržišta veleprodaje
- Smanjenje troškova

Perspektiva kupca:

- Povećanje zadovoljstva kupca
- Povećanje obujma poslovanja maloprodaje
- Smanjenje nezadovoljstva isporučenom robom
- Povećanje ulaganja u marketing

Perspektiva internih poslovnih procesa

- Povećanje ulaganja u zaštitu okoliša
- Ciklus proizvodnje
- Povećanje produktivnosti
- Ulaganje u kvalitetu proizvoda

Perspektiva učenja i razvoja

- Smanjenje stope fluktuacije zaposlenih
- Produktivnost zaposlenika
- Smanjenje ozljeda na radu

U sljedećoj tablici su prikazani ciljevi i mjere za svaku od perspektiva u BSC modelu za poduzeće G.S. Plin d.o.o.

**Tablica 5: Ciljevi i mjere za perspektive BSC modela za G.S. Plin d.o.o.**

Perspektiva	Cilj	Mjera
<b>Financijska perspektiva</b>	Porast prihoda	Ukupni prihodi
	Povećanje aktivnosti	Prosječno vrijeme naplate potraživanja
	Osvajanje tržišta veleprodaje	Broj novih klijenata u veleprodaji
	Smanjenje troškova	Ukupni troškovi Trošak zaposlenih
<b>Perspektiva kupca</b>	Povećanje zadovoljstva kupca	Broj dana od narudžbe do isporuke
		Postotak isporuke na vrijeme
	Povećanje obujma poslovanja maloprodaje	Broj izlaznih računa prema kupcima u maloprodaji
	Smanjenje nezadovoljstva isporučenom robom	Broj reklamacija kupca
	Povećanje ulaganja u marketing	Troškovi reklame i propagande
<b>Perspektiva internih poslovnih procesa</b>	Povećanje ulaganja u zaštitu okoliša	Ulaganje u okoliš
	Ciklus proizvodnje	Broj napunjenih plinskih boca po mjesecu
	Povećanje produktivnosti	Dani vezivanja zaliha
	Ulaganje u kvalitetu proizvoda	Ulaganje u novu tehnologiju
Kvaliteta proizvoda		
<b>Perspektiva učenja i razvoja</b>	Smanjenje stope fluktuacije zaposlenih	Prosječan broj zaposlenih na temelju radnih sati
		Stopa fluktuacije zaposlenih
	Produktivnost zaposlenika	Postotak odsustva s posla
	Smanjenje ozljeda na radu	Broj ozljeda na radu

Izvor: Izrada autora

Za mjerenje i procjenu rezultata u BSC metodi, upotrebljavaju se ocjene postignuća rezultata za svaki pokazatelj. U ovom modelu za ocjenu postignuća na osnovi svakog pokazatelja služit će se ocjenama od 1 do 10, gdje ocjena 5 znači da je ciljana norma u potpunosti ispunjena (100%). Ocjene od 1 do 4 znače podbačaj u ostvarenju, a ocjene od 6 do 10 prebačaj. Dobiveni rezultati pokazati će je li tvrtka napredovala ili nazadovala i u kojim segmentima poslovanja.

Ocjene se dodjeljuju tako da se za ostvarenje iznad razine postignuća služi sljedećom tablicom.

**Tablica 6: Ocjene za ostvarenje iznad razine postignuća**

Ostvarenje u %	Ocjena
<b>100%</b>	5
<b>101% - 110% (do + 10%)</b>	5,1-6
<b>111% - 120% (od + 11% do + 20%)</b>	6,1-7
<b>121% - 130% (od + 21% do + 30%)</b>	7,1-8
<b>131% - 140% (od + 31% do + 40%)</b>	8,1-9
<b>preko 141% (preko + 41%)</b>	9,1-10

Izvor: Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11., str. 27.

Za ostvarenje ispod razine postignuća ocjene se dodjeljuju prema sljedećoj tablici.

**Tablica 7: Ocjene za ostvarenje ispod razine postignuća**

Ostvarenje u %	Ocjena
<b>99% - 90% (do - 10%)</b>	4,9-4
<b>89% - 80% (od - 11% do - 20%)</b>	3,9-3
<b>79% - 70% (od - 21% do - 30%)</b>	2,9-2
<b>ispod 69% (ispod - 31%)</b>	1,9-1

Izvor: Izvor: Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11., str. 27.

U rasponu između dviju ocjena za svaki postotak rezultata dodaje se ili oduzima 0,1 bod od ocjene. Na primjer, u rasponu ostvarenja od 100% do 110% ocjene se preciznije određuju ovako:<sup>137</sup>

**Tablica 8: Ocjene u rasponu ostvarenja rezultata od 101% do 110%**

Ostvarenje u %	Ocjena
<b>101%</b>	5,1
<b>102%</b>	5,2
<b>103%</b>	5,3
<b>104%</b>	5,4
<b>105%</b>	5,5
<b>106%</b>	5,6
<b>107%</b>	5,7
<b>108%</b>	5,8
<b>109%</b>	5,9
<b>110%</b>	6,0

Izvor: Izvor: Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11., str. 27.

<sup>137</sup> Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11., str. 27.

**Tablica 9: Balanced Scorecard za poduzeće G.S. Plin d.o.o. za 2017. i 2018. godinu**

Ciljevi	Mjere	Ostvarenje 2017. god.	Ostvarenje 2018. god.	Razlika %	Ocjena	Utjecaj pokazatelja	Broj bodova	Utjecaj područja	Broj bodova
Porast prihoda	Ukupni prihodi	8.688.148,00	9.340.248,00	7,51%	5,8	25%	<b>1,45</b>		
Povećanje aktivnosti	Prosječno vrijeme naplate potraživanja	20	16	20%	7,0	25%	<b>1,75</b>		
Osvajanje tržišta veleprodaje	Broj novih klijenata u veleprodaji	17	23	35,29%	8,5	10%	<b>0,85</b>		
Smanjenje troškova	Ukupni troškovi	7.762.993,00	8.169.949,00	-5,24%	4,5	25%	<b>1,125</b>		
	Trošak zaposlenih	862.629,02	876.266,25	-1,58%	4,8	15%	<b>0,72</b>		
<b>Financijska perspektiva</b>						<b>100%</b>	<b>5,895</b>	<b>25%</b>	<b>1,474</b>
Povećanje zadovoljstva kupca	Broj dana od narudžbe do isporuke	1	1	0	5,0	15%	<b>0,75</b>		
	Postotak isporuke na vrijeme	97%	99%	2,06%	5,2	25%	<b>1,3</b>		
Povećanje obujma poslovanja maloprodaje	Broj izlaznih računa prema kupcima u maloprodaji	68.212	71.896	5,40%	5,5	25%	<b>1,375</b>		
Smanjenje nezadovoljstva isporučenom robom	Broj reklamacija kupca	31	18	41,94%	9,2	15%	<b>1,38</b>		
Povećanje ulaganja u marketing	Troškovi reklame i propagande	26.499,68	34.377,75	29,73%	8,0	20%	<b>1,6</b>		
<b>Perspektiva kupaca</b>						<b>100%</b>	<b>6,405</b>	<b>25%</b>	<b>1,601</b>

Povećanje ulaganja u zaštitu okoliša	Ulaganje u okoliš	50.000,00	50.000,00	0	5,0	10%	0,5		
Ciklus proizvodnje	Broj napunjenih plinskih boca po mjesecu	6.433,25	6.077,08	-5,54%	4,4	25%	1,1		
Povećanje produktivnosti	Dani vezivanja zaliha	3	1	66,67%	10,0	10%	1,0		
Ulaganje u kvalitetu proizvoda	Ulaganje u novu tehnologiju	2,28%	3,06%	34,21%	8,4	25%	2,1		
	Kvaliteta proizvoda	94%	98%	4,26%	5,4	30%	1,62		
<b>Perspektiva internih poslovnih procesa</b>						<b>100%</b>	<b>6,32</b>	<b>25%</b>	<b>1,58</b>
Smanjenje stope fluktuacije zaposlenih	Prosječan broj zaposlenih na temelju radnih sati	14	15	7,14%	5,7	15%	0,855		
	Stopa fluktuacije zaposlenih	14%	7%	50%	10,0	30%	3,0		
Produktivnost zaposlenika	Postotak odsustva s posla	8,22%	5,48%	33,33%	8,3	35%	2,905		
Smanjenje ozljeda na radu	Broj ozljeda na radu	1	1	0	5,0	20%	1,0		
<b>Perspektiva učenja i razvoja</b>						<b>100%</b>	<b>7,76</b>	<b>25%</b>	<b>1,94</b>
<b>UKUPNO POSTIGNUĆE</b>								<b>100%</b>	<b>6,595</b>

Izvor: Izrada autora

Na konkretnom primjeru poduzeća G.S. Plin d.o.o., BSC model započet je s financijskom perspektivom. Kao što je vidljivo iz tablice za financijsku perspektivu postavljeni su ciljevi i pokazatelji, zatim je utvrđena njihova razlika, a potom su dane ocjene i bodovi za svaku mjeru. Prvi cilj u financijskoj perspektivi koji se razmatrao je porast prihoda kojemu je dodijeljena mjera koja prati odnos ukupnih prihoda u 2017. i 2018. godini. Kao što je vidljivo iz tablice 9, cilj porasta prihoda je ostvaren zbog toga što su ostvareni prihodi u tekućoj godini premašili ukupne prihode u prethodnoj godini i to za 7,51% uz ocjenu 5,8. Sljedeći cilj je povećanje aktivnosti, a kako je svakom poduzeću cilj smanjiti vrijeme naplate potraživanja to je cilj i poduzeću G.S. Plin d.o.o. Cilj povećanja aktivnosti također je ispunjen jer je poduzeće smanjilo vrijeme naplate potraživanje za 4 dana odnosno 20% što poduzeću donosi ocjenu od 7,0. Osvajanje tržišta veleprodaje je treći cilj poduzeća u financijskoj perspektivi kojem je mjera broj novih klijenata u veleprodaji. Broj novih klijenata se povećao sa 17 u prethodnoj godini na 23 u tekućoj godini što donosi razliku od 6 novih klijenata odnosno povećanje od 35,29% uz ocjenu 8,5. Posljednji cilj u financijskoj perspektivi je smanjenje troškova. Razlika ovog cilja u odnosu na prethodne ciljeve iz financijske perspektive je ta što ovaj cilj ima dvije mjere odnosno pokazatelja, a to su ukupni troškovi i trošak zaposlenika. Unatoč tome što je cilj svakog poduzeća sniziti svoje troškove, poduzeće G.S. Plin d.o.o. nije uspjelo ispuniti taj cilj te ukupni troškovi bilježe porast od 5,24% u odnosu na prethodnu godinu uz ocjenu od 4,5. Trošak zaposlenika također bilježi porast u odnosu na prethodnu godinu te iznosi 1,58% uz ocjenu 4,8. Nakon što su pokazateljima pridružene ocjene, svaka ocjena se ponderira s određenim postotkom i iskazuje bodovima. Financijska perspektiva poduzeća G.S. Plin d.o.o. je ocjenjena s 5,895 bodova. Kada se ukupni broj bodova financijske perspektive pomnoži s utjecajem područja koji iznosi 25% dobije se ukupni broj bodova financijske perspektive koji u ovom slučaju iznosi 1,474 bodova. Kako bi ostvarilo postavljene ciljeve promatrano poduzeće bi trebalo smanjiti svoje troškove odnosno ukupne troškove i trošak zaposlenika.

Druga perspektiva BSC modela je perspektiva kupca koja u ovom slučaju ima četiri glavna cilja i pet mjera. Prvi cilj ove perspektive je povećanje zadovoljstva kupca što se mjerilo brojem dana od narudžbe do isporuke i postotkom isporuke na vrijeme. Prva mjera ima ocjenu 5,0 što nam govori da je vrijednost ovog pokazatelja u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu ostala nepromijenjena. U 2017. godini na vrijeme je isporučeno 97% narudžbi, dok je u 2018. godini na vrijeme isporučeno čak 99% narudžbi što donosi porast od 2,06% uz ocjenu 5,2. Sljedeći cilj je povećanje obujma poslovanja maloprodaje koji se mjeri brojem izlaznih računa prema kupcima u maloprodaji. S obzirom da se broj izlaznih računa prema kupcima u maloprodaji

povećao može se zaključiti da je poduzeće ispunilo taj cilj te ostvarilo porast od 5,40% što donosi ocjenu 5,5. Također je vidljivo da se smanjilo nezadovoljstvo kupaca isporučenom robom, što se mjerilo brojem reklamacija od strane kupaca. Svakom poduzeću je cilj imati što manje nezadovoljnih kupaca te se na taj segment posebno pazi. Poduzeće je uspješno ispunilo ovaj cilj jer je broj reklamacija od strane kupaca smanjen za 41,94% uz ocjenu 9,2. Posljednji, ali ne manje važan cilj perspektive kupca je ulaganje u marketing. Mjera za ovaj cilj su troškovi reklame i propagande te je vidljivo iz tablice da ova mjera bilježi porast u odnosu na prethodnu godinu u iznosu od 29,73% uz ocjenu 8,0. Nakon što je dovršen postupak ocjenjivanja svih ciljeva perspektive kupca zasebno, sve ocjene je potrebno zbrojiti pri čemu se dobije iznos od 6,405. Nakon što se broj bodova pomnoži s utjecajem područja koji za perspektivu kupca iznosi 25% dobije se ukupni broj bodova perspektive kupca koji iznosi 1,601. Poduzeće G.S. Plin d.o.o. je zadovoljilo sve ciljeve iz perspektive kupca te u budućnosti može samo povećavati vrijednosti zadanih ciljeva ili si zadati neke nove ciljeve s kojim bi se mogla dodatno unaprijediti perspektiva kupca.

Perspektiva internih poslovnih procesa također ima četiri glavna cilja i pet mjera. Prvi cilj ove perspektive je povećanje ulaganja u zaštitu okoliša. Ulaganje u okoliš ostalo je nepromijenjeno što je potkrijepljeno ocjenom 5,0. Sljedeći cilj je ciklus proizvodnje koji se mjeri brojem napunjenih plinskih boca po mjesecu. 2017. godina je bila rekordna godina za poduzeće po pitanju napunjenih plinskih boca u jednoj godini stoga je logično zaključiti da ovaj cilj poduzeće nije ispunilo odnosno da je zabilježeno smanjenje od 5,54% čemu se pridodaje ocjena 4,4. Povećanje produktivnosti je treći cilj ove perspektive, a on se mjeri u danima vezivanja zaliha. Svakom poduzeću pa tako i ovom je cilj što manje zadržavati svoje zalihe na skladištu. Promatrano poduzeće je vezivanje zaliha smanjilo s 3 na 1 dan odnosno za 66,67% uz ocjenu 10,0. Posljednji cilj perspektive internih poslovnih procesa je ulaganje u kvalitetu proizvoda. Ovaj cilj se sastoji od dvije mjere odnosno pokazatelja, a to su ulaganje u novu tehnologiju i kvaliteta proizvoda. U suvremenom svijetu tehnologija napreduje iz dana u dan, a upravo je tehnologija ta u koju je potrebno konstantno investirati ukoliko poduzeće želi biti konkurentno na tržištu i osigurati si što bolju poziciju na tržištu. Ulaganje u novu tehnologiju zabilježilo je porast od 34,21% u odnosu na prethodnu godinu te ima ocjenu 8,4. Posljednja mjera ove perspektive je kvaliteta proizvoda koja se vidljivo povećala za 4,26% uz ocjenu 5,4. Dakle cilj poduzeća je pružiti svojim kupcima što kvalitetniji proizvod. Zaključna ocjena, odnosno ukupni broj bodova perspektive internih poslovnih procesa iznosi 1,58. Poduzeće bi trebalo poraditi na ciklusu proizvodnje jer je u 2018. godini zabilježen manji broj napunjenih plinskih boca po



mjesecu, ali za neispunjenje tog cilja dio krivice odlazi i na tržište. Ostali zadani ciljevi su ispunili svoja očekivanja.

Posljednja perspektiva BSC modela je perspektiva učenja i razvoja. Ova perspektiva sastoji se od tri cilja i četiri mjere. Prvi cilj ove perspektive je smanjenje stope fluktuacije zaposlenih, a on se sastoji od dvije mjere. U današnje vrijeme, uz sve češći odlazak mladih iz države, teško je pronaći dobrog zaposlenika. Ljudi su uz tehnologiju najvažniji segment svakog poduzeća, jer upravo oni osiguravaju poduzeću da se razlikuje od drugih. Za poduzeće je također važno prepoznati kojeg zaposlenika treba zadržati, a kojeg ne. Poduzeće G.S. Plin d.o.o. pokušava zadržati sve svoje zaposlenike odnosno želi stalne radnike koji se osjećaju sigurno na radnom mjestu. To je vidljivo iz mjere stope fluktuacije zaposlenih. Ova mjera bilježi pad od 50% uz ocjenu 10,0. Prosječan broj zaposlenih na temelju radnih sati povećao se s 14 u 2017. godini na 15 u 2018. godini odnosno za 7,14% te ocjenu 5,7. Produktivnost zaposlenika najvažniji je cilj perspektive učenja i razvoja. Ovaj cilj određen je sa samo jednim pokazateljem i to postotkom odsustva s posla koji se u odnosu na prethodnu godinu smanjio za 33,33% te mu je s time dodijeljena ocjena od 8,3. Posljednji cilj ove perspektive je smanjenje ozljeda na radu čija je mjera broj ozljeda na radu. Kako je vidljivo broj ozljeda na radu ostao je nepromijenjen što donosi ocjenu 5,0. Ukupni broj bodova za perspektivu učenja i razvoja iznosi 1,94.

**Tablica 10: Ukupni broj bodova po perspektivama**

<b>PERSPEKTIVE</b>	<b>UTJECAJ PODRUČJA</b>	<b>BROJ BODOVA</b>
<b>Financijska perspektiva</b>	25%	1,474
<b>Perspektiva kupaca</b>	25%	1,601
<b>Perspektiva internih procesa</b>	25%	1,58
<b>Perspektiva učenja i razvoja</b>	25%	1,94
<b>UKUPNO POSTIGNUĆE</b>	<b>100%</b>	<b>6,595</b>

Izvor: Izrada autora

Zbrajanjem ukupnog broja bodova svake perspektive dolazi se do ukupne ocjene poduzeća G.S. Plin d.o.o. koja iznosi 6,595. Ocjena 6,595 znači kako je poduzeće G.S. Plin d.o.o. u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu poboljšalo svoje poslovanje za 16%.

## 5 ZAKLJUČAK

U suvremenom svijetu, jedan od glavnih izazova s kojim se poduzeća širom svijeta susreću je poslovanje u uvjetima koji se neprestano mijenjaju. Promjene se ne događaju samo u okruženju u kojem poduzeće posluje, već dolazi i do promjene u svim aspektima života, a glavni uzrok tome je globalizacija i sve brži i veći napredak tehnologije. Kao posljedica tih događaja javlja se potreba za brзом i fleksibilnom prilagodbom novonastalim okolnostima. Upravljanje poduzećima danas predstavlja veoma zahtjevan i složen posao. Za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka nije više dovoljno pratiti samo financijske pokazatelje, već se potrebno usmjeriti na praćenje i razvoj drugih, nefinancijskih aspekata poslovanja, kao što su kupci, zaposlenici i interni procesi. Jedna od mjera učinaka koja ne uzima u obzir samo financijske pokazatelje, već i druge aspekte poslovanja je Balanced scorecard metoda koja nudi sasvim novi pristup strateškom upravljanju. BSC model pruža poduzećima mogućnost realizacije adekvatne strategije te povezivanje i praćenje četiri osnovne perspektive (financijska perspektiva, perspektiva učenja i rasta, perspektiva kupaca i procesa). Također, poduzećima osigurava stvaranje preduvjeta za uspješno poslovanje u budućnosti. Iako znatan broj poduzeća koristi izvjesne pokazatelje poslovanja na temelju kojih donose zaključke i adekvatno tome povlače poslovne poteze, samo mali broj tih poduzeća ima osmišljen sustav njihove kontrole. Još je manje onih koji uključuju strateške ciljeve u njihovo definiranje i mjerenje. Strateški upravljački sustav treba osigurati funkcioniranje organizacije u budućnosti. Menadžeri zajedno s BSC modelom i mehanizmom za njegovo ostvarenje trebaju uspostaviti organizaciju koja je zdrava, uravnotežena, efikasna i efektivna, koja služi najprije klijentima i vlastitom osoblju.

Osnovni cilj ovog rada bio je prikazati BSC model u praksi odnosno na konkretnom primjeru poduzeća G.S. Plin d.o.o. Najprije su analizirani trenutni modeli izvještavanja koje koristi poduzeće G.S. Plin d.o.o., nakon čega se došlo do saznanja da se u svrhu izvještavanja u promatranom poduzeću koriste godišnji financijski izvještaji, mjesečni izvještaj trgovine na malo te obrazac OPZ-STAT-1 odnosno statističko izvješće o dospjelim, a nenaplaćenim potraživanjima. Na taj način pruža se uvid uglavnom u financijske pokazatelje. Nakon što je istražen trenutni model izvještavanja, prešlo se na oblikovanje BSC modela za promatrano poduzeće. Na temelju postojećeg stanja utvrdili su se nedostaci te je predložen alternativni model temeljen na BSC modelu. Glavni nedostatak trenutnog modela izvještavanja je fokusiranje isključivo na financijske pokazatelje dok su nefinancijski bili zanemareni. Nakon definiranja misije, vizije i strategije poduzeća, postavljeni su ciljevi za četiri perspektive.

Svakom cilju dodana je odgovarajuća mjera, na osnovu čega je napravljena strateška mapa ciljeva. Nakon izračuna svih pokazatelja te ponderiranja ocjena, dobivena je konačna ocjena performansi. Konačna ocjena dobivena BSC modelom dala je realniju sliku promatranog poduzeća od postojećeg modela izvještavanja te smo došli do zaključka da je poduzeće G.S. Plin d.o.o. poboljšalo rezultate u 2018. godini u odnosu na prethodnu 2017. godinu za otprilike 16%. Možemo zaključiti da poduzeće G.S. Plin d.o.o. dobro usmjerava svoje poslovanje, ali je i dalje potrebna posvećenost menadžmenta i zaposlenika kako bi se na vrijeme otkrili negativni događaji u poduzeću te poduzele mjere za njihovo otklanjanje.

Poduzeće G.S. Plin d.o.o. bi trebalo uvesti i primjenjivati BSC model jer zaposlenicima i menadžerima pruža širu sliku informacija nego postojeći model izvještavanja te može utjecati na donošenje kvalitetnijih odluka. Poduzeće G.S. Plin d.o.o. treba staviti naglasak na financijsku perspektivu i na perspektivu internih poslovnih procesa jer su baš te dvije perspektive ostvarile najlošiji rezultat odnosno zabilježile su manji porast u odnosu na prethodnu godinu, nego li je to bio slučaj kod perspektive kupaca i perspektive učenja i razvoja. Možemo zaključiti kako se poduzeće G.S. Plin d.o.o. kreće u pravom smjeru i uspješno udovoljava uvjetima na tržištu.

## LITERATURA

1. Atkinson, A.A., Kaplan, S.R., Matsumura, M.E., Young, M.S. (2007): Management accounting, fifth edition, Pearson Education, Inc., New Jersey.
2. Bakotić, D. (2012): Organizacijske razine mjerenja performansi, Sveučilište u Splitu.
3. Balanced Scorecard: Sustav uravnoteženih ciljeva raspoloživo na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/1008-balanced-scorecard-sustav-uravnotezenih-ciljeva>
4. Balanced Scorecard raspoloživo na <http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/>
5. Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRiF plus, Zagreb.
6. Belak, V. (2002): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF plus, Zagreb.
7. Belak, V. (2002): Bilanca postignuća (Balanced Scorecard) u planiranju i praćenju rezultata poslovanja, RRiF, No. 11.
8. Belak, V. (2010): Poslovna izvrsnost i upravljanje performansama, EFZG.
9. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo, Zagreb.
10. Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split.
11. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split.
12. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split.
13. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
14. Dogan, D.I. (2007): Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRiF, No 9.
15. Dražić Lutilsky, I., Perčević H.(2007): Uravnotežen sustav mjerenja rezultata- BSC model, Računovodstvo i financije, Zagreb No. 6.
16. Hočevar, M. (2007): Prednosti i slabosti uravnoteženih pokazatelja (balanced scorecard), RRiF, Zagreb, No. 11.
17. Jacobson, L. (2006): Balanced Scorecard (BSC) kao metoda povećanja uspješnosti poslovanja, RRiF, Zagreb, No. 7.
18. Janković, S (2007): Zašto Balanced Scorecard (BSC) koristi menadžmentu, RiF, No. 11.
19. Kaplan R., Norton D. (1996.) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, New York, Harvard College.
20. Kaplan R., Norton D., (2006): Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Prvo izdanje, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

21. Kadlec, Ž.(2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, god. 4., raspoloživo na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120)
22. Lončarević, M. (2006): Sustav upravljanja ciljevima u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled.
23. Lončarević, M.: „Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja hrvatskih poduzeća raspoloživo na; <http://hrcak.srce.hr/file/12207>
24. Marković, N., Petković, D., Trbojević, S. (2013): Balanced Scorecard metoda u strateškom planiranju razvoja visokoškolske institucije, Neum, BiH.
25. Mencer, I. (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Vitagraf, Rijeka.
26. Nair, M. (2004): Essential of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
27. Niven, P. R. (2007): Balanced scorecard: Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb.
28. Niven, P.R. (2010): Balanced Scorecard korak po korak: maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, Masmedia, Zagreb.
29. Niven, P.R. (2002): Balanced Scorecard: Step by Step, John Wiley&Sons Inc., New York.
30. Niven P.R. (2014): Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution ,Wiley, prvo izdanje, San Francisco, California.
31. Norton, P.D., Russell, H.R. (2006): Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard, raspoloživo na: [www.adanalic.com.ba/index\\_files/strategBSC.doc](http://www.adanalic.com.ba/index_files/strategBSC.doc)
32. Osmanagić Bedenik, N. (2002): Balanced Scorecard – Uravnotežena karta ciljeva, RRiF, No. 5.
33. Pavlek, Z. (2006): Balanced Scorecard – najinventivniji upravljački model, RRiF, No. 10.
34. Pervan, I., Soče, I., (2010): Mjerenje uspješnosti poslovanja modelom Blanced Scorecard, Udruga računovođa i financijskih djelatnika, Split
35. Podrug, N., Vrdoljak Raguž, I., Pavković, I. (2012): Istraživanje primjene bilance postignuća u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa.
36. Renko, F. (2000): „Mogućnost primjene modela Balanced Scorecard na području financijskih institucija: Primjer iz hrvatske poslovne prakse“, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, Ekonomski pregled 51

37. Stipanović, C. (2006): Konceptija i strategija razvoja turizma – Sustav i poslovna politika, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija.
38. Sorić, I., (2004), Likvidnost gospodarstva Splitsko-dalmatinske županije, Ekonomski pregled.
39. Stoiljković, N. (2001): Balanced Scorecard (BSC) raspoloživo na: <http://www.skladistenje.com/wpcontent/uploads/2013/06/BSC>.
40. Šarlija (2009): Financijska analiza, raspoloživo na: [http://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](http://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf)
41. Thomas A. Stewart, Brainpower - How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset, Fortune, 1991.
42. Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, J.E. (2008): Strateški menadžment; u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb
43. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada: kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje, M.E.P., Zagreb.
44. Vidučić, L., (2002), Financijski menadžment. RRiF-plus, Zagreb.  
Vinković Kravaica: Analiza pokazatelja uspješnosti poslovanja na temelju financijskih izvještaja, raspoloživo na:  
[https://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/5\\_-\\_Analiza\\_pokazatelja\\_uspjesnosti.pdf](https://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/5_-_Analiza_pokazatelja_uspjesnosti.pdf)
45. Vujević, K., Balen, M (2006): Pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća pomorskoga prometa, Pomorstvo.
46. Vukoja, B. : Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, , raspoloživo na: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf>
47. Vučemilović, V.: Financijska analiza – financijski pokazatelji, raspoloživo na: [https://vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc\\_download/2928-5financijska-analiza.html/](https://vsmti.hr/en/courses/course-materials/doc_download/2928-5financijska-analiza.html/)
48. Z. Cerović (2003): “Hotelski menadžment”, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija.
49. Žager, L. (2006): Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja, Računovodstvo i financije. No 04.
50. Žager, K. i Žager, L. (1999.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia d.o.o., Zagreb.

51. Žager, K., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja – 2. prošireno izdanje, Masmedia d.o.o., Zagreb.
52. Žiljak, T.: Učenje za organizacijski razvoj u kulturi – iskustva obrazovnog programa u Pučkome otvorenom učilištu u Dragojević, S, Žiljak, T., Organizacijski razvoj i strateško planiranje u kulturi : Grad Zagreb, Pučko otvoreno učilište, Zagreb, 2008.
53. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf)
54. [https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28\\_SBT\\_MBS:060190730](https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:060190730)
55. [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf)
56. <https://www.confida.hr/hr/nova-pravila-podnosenja-obrasca-opz-stat-1-u-2019-godini/>
57. Interni podaci o poduzeću

## **POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

### **POPIS SLIKA**

Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta

Slika 2: Potvrda o primitku dokumentacije za 2018. god.

Slika 3: Godišnji financijski izvještaj

Slika 4: Mjesečni izvještaj trgovine na malo

Slika 5: Statističko izvješće o dospjelim a nenaplaćenim računima i potvrda zaprimanja

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Pokazatelji likvidnosti

Tablica 2: Pokazatelji zaduženosti

Tablica 3: Pokazatelji aktivnosti

Tablica 4: Pokazatelji profitabilnosti

Tablica 5: Ciljevi i mjere za perspektive BSC modela za G.S. Plin d.o.o.

Tablica 6: Ocjene za ostvarenje iznad razine postignuća

Tablica 7: Ocjene za ostvarenje ispod razine postignuća

Tablica 8: Ocjene u rasponu ostvarenja rezultata od 101% do 110%

Tablica 9: Balanced Scorecard za poduzeće G.S. Plin d.o.o. za 2017. i 2018. godinu

Tablica 10: Ukupni broj bodova po perspektivama

### **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Kretanje prihoda po godinama

Grafikon 2: Kretanje rashoda po godinama

Grafikon 3: Kretanje dobiti po godinama

Grafikon 4: Aktiva u 2016., 2017. i 2018. godini

Grafikon 5: Struktura dugotrajne imovine u 2017. i 2018. godini

Grafikon 6: Struktura kratkotrajne imovine u 2017. i 2018. godini

Grafikon 7: Struktura pasive u 2017. i 2018. godini



## SAŽETAK

U posljednjih nekoliko desetljeća, zbog sve veće povezanosti svijeta i sve veće i jače konkurencije na tržištu, brzog napretka tehnologije, sve složenijih poslovnih procesa i visokih zahtjeva kupaca, javljaju se novi uvjeti poslovanja kojima se poduzeća moraju što brže prilagoditi ne bi li osigurali što bolju poziciju na tržištu. Kao posljedica toga današnji menadžeri trebaju poznavati određene alate, tehnike i metode kako bi mogli uspješno upravljati poduzećem i kako bi se što prije prilagodili uvjetima na tržištu. Kao jedan od modela za mjerenje uspješnosti poslovanja i povećanja njegove učinkovitosti javio se, devedesetih godina prošlog stoljeća, BSC model. BSC se može interpretirati kao model upravljačkog računovodstva namijenjen menadžmentu poduzeća za međusobno usklađivanje i podržavanje ključnih procesa. BSC model temelji se na četiri osnovne perspektive koje su međusobno povezane i imaju podjednaku važnost, a to su: financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih poslovnih procesa te perspektiva učenja i razvoja. Ovaj model zahtijeva angažman cijelog poduzeća u ostvarivanju postavljenih ciljeva, a ne samo uprave.

Na primjeru poduzeća G.S. Plin d.o.o. provedena je analiza trenutnog modela izvještavanja koji je uglavnom bio fokusiran na financijske pokazatelje, zbog čega je osmišljen i implementiran BSC model. Na kraju se utvrdilo kako bi promatrano poduzeće trebalo uvesti BSC model jer menadžment upotrebom BSC modela dobiva veći spektar informacija u odnosu na postojeći model, odnosno poduzeće se od sada fokusira i na financijske i nefinancijske pokazatelje.

Ključne riječi: BSC model, pokazatelji, strateški menadžment, perspektive, strategija

## **SUMMARY**

In the last few decades, due to the increasing connectivity of the world and stronger competition in the market, the rapid development of technology, ever more complex business processes and high customer demands, new business conditions have emerged that companies need to adapt as quickly as possible to ensure the best possible position in the market. As a consequence, today's managers need to know certain tools, techniques and methods in order to successfully manage a business and to adapt to market conditions as soon as possible. In the 1990s, the BSC model became one of the most important models for measuring business success and increasing its efficiency. BSC can be interpreted as a management accounting model designed for enterprise management to reconcile and support key processes. The BSC model is based on four basic perspectives that are interconnected and of equal importance, namely: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and development perspective. This model requires the involvement of the whole enterprise in achieving the set goals, not just the management.

On the example of G.S. Plin d.o.o. an analysis of the current reporting model was conducted, which focused mainly on financial ratios, which is why the BSC model was designed and implemented. In the end, it was determined that the observed company should introduce the BSC model because management using the BSC model receives a greater range of information than the existing model, that is, the company is now focusing on both financial and non-financial indicators.

Key words: BSC model, indicators, strategic management, perspective, strategy