

# KONTROLING MALIH PODUZEĆA

---

**Tarle, Božena**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2016**

*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:124:514957>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-25**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# **KONTROLING MALIH PODUZEĆA**

**Mentor:**

**Prof.dr.sc. Ivica Pervan**

**Studentica:**

**Struč.spec.oec. Božena Tarle**

**Split, kolovoz, 2016.**

# SADRŽAJ

|             |   |           |
|-------------|---|-----------|
| <b>1.</b>   | <b>UVOD.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1.1</b>  | <b>Problem i predmet istraživanja .....</b>                                       | <b>3</b>  |
| <b>1.2</b>  | <b>Ciljevi i doprinos istraživanja.....</b>                                       | <b>3</b>  |
| <b>1.3</b>  | <b>Metode istraživanja .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>1.4</b>  | <b>Struktura završnog rada.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2.</b>   | <b>KONTROLING FUNKCIJA U PODUZEĆU.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2.1.</b> | <b>Pojam kontrolinga .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>2.2.</b> | <b>Razvoj kontrolinga.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2.3.</b> | <b>Strateški i operativni kontroling.....</b>                                     | <b>10</b> |
| <b>2.4.</b> | <b>Organizacijski oblici kontrolinga .....</b>                                    | <b>14</b> |
| <b>2.5.</b> | <b>Pojam kontrolera .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2.6.</b> | <b>Financijski izvještaji .....</b>   | <b>17</b> |
|             | <b>2.6.1. Struktura financijskih izvještaja .....</b>                             | <b>17</b> |
|             | <b>2.6.2. Postupci analize financijskih izvještaja .....</b>                      | <b>19</b> |
| <b>2.7.</b> | <b>Troškovi .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>3.</b>   | <b>PRIMJENA KONTROLINGA U PODUZEĆU Velt d.o.o.....</b>                            | <b>25</b> |
|             | <b>3.1. Opće informacije o poduzeću Velt d.o.o. ....</b>                          | <b>25</b> |
|             | <b>3.2. Analiza poslovanja poduzeća Velt d.o.o. Drniš .....</b>                   | <b>25</b> |
|             | <b>3.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja poduzeća Velt d.o.o .....</b> | <b>35</b> |
|             | <b>3.3.1. Pokazatelji likvidnosti .....</b>                                       | <b>35</b> |
|             | <b>3.3.2. Pokazatelji zaduženosti.....</b>  | <b>37</b> |
|             | <b>3.3.3. Pokazatelji aktivnosti.....</b>   | <b>38</b> |
|             | <b>3.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti .....</b>                                     | <b>39</b> |
|             | <b>3.3.5. Pokazatelji profitabilnosti.....</b>                                    | <b>39</b> |
|             | <b>3.4. Analiza prodaje .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>4.</b>   | <b>ZAKLJUČAK .....</b>  | <b>42</b> |
|             | <b>LITERATURA .....</b>   | <b>43</b> |
|             | <b>POPIS SLIKA .....</b>  | <b>43</b> |
|             | <b>POPIS TABLICA.....</b>   | <b>44</b> |
|             | <b>POPIS GRAFIKONA.....</b>   | <b>44</b> |
|             | <b>SAŽETAK .....</b>  | <b>45</b> |
|             | <b>SUMMARY .....</b>  | <b>45</b> |

# **1. UVOD**

## **1.1 Problem i predmet istraživanja**

Poslovanje u današnjim nesigurnim i dinamičnim uvjetima zahtjeva uvođenje načina za uspješno praćenje strategije koja će istovremeno omogućiti pravovremenu i adekvatnu reakciju uprave poduzeća kako velikih tako i malih. Za efikasno i efektivno upravljanje malim poduzećem potrebno je imati cilj koji se želi postići, jasnu koncepciju poslovanja, mogućnost postojanja kompetentne usluge kontrolinga u poduzeću, upoznatost uprave o radu kontrolinga. Kod malih poduzeća postoji problem uvođenja posebnog odjela zbog izrazito malog broja djelatnika. Zbog potrebe za analizom poslovanja te postojanja u Republici Hrvatskoj uglavnom malih i srednjih poduzeća treba pronaći način kako bi se našlo rješenje.

Temeljni razlog istraživanja je i činjenica ne poznavanja funkcije kontrolinga općenito, te primjena te funkcije kao i želja za saznanjem kako i na koji način kontroling kao funkcija omogućuje efikasnije poslovanje poduzeća.

## **1.2 Ciljevi i doprinos istraživanja**

Cilj ovog rada je istražiti, objasniti i definirati položaj funkcije kontrolinga te primjenu i valjanost te funkcije u malom poduzeću. Iz samog istraživanja, proizlaze ciljevi koji se ogledaju u prikazivanju aktivnosti kontrolinga i njegovih instrumenata, povezanosti i međuovisnosti s drugim funkcijama i informacijskoj ulozi funkcije kontrolinga unutar malog poduzeća.

Doprinos istraživanja se očituje u teoretskom i empirijskom dijelu. Teoretski dio ovoga rada doprinijet će boljem razumijevanju funkcije kontrolinga i njegove primjene unutar poduzeća. Empirijskim istraživanjem pokušat će se obraditi praktični dio kontrolinga.

## **1.3 Metode istraživanja**

U radu će biti korištene sljedeće metode istraživanja:

- *metoda indukcije* - metoda kojom se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do općeg zaključka,
- *metoda dedukcije* - metoda kojom se iz općih stavova izvode pojedinačni stavovi,
- *metoda analize* - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih zaključaka na jednostavnije dijelove,
- *metoda sinteze* - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja jednostavnih zaključaka u složenije zaključke,
- *metoda kompilacije* - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja,
- *metoda komparacije*- sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća,

#### 1.4 Struktura završnog rada

Završni rad se sastoji od 4 poglavlja.

U prvom poglavlju, *Uvodu*, iznesen je problem i predmet istraživanja završnog rada. Zatim se izlažu ciljevi i doprinos koji se želi postići u provedenim istraživanjem, kojim ćemo se metodama koristiti te na kraju navodimo strukturu cjelokupnog završnog rada.

U drugom poglavlju, *Kontroling funkcija u poduzeću*, bit će definiran kontroling, kontroler, opisana povijest kontrolinga, objašnjena strategijska i operativna funkcija kontrolinga, te definirane analize financijskih izvještaja, i navedeni troškovi koji su sastavni dijelovi svake analize.

U trećem poglavlju, *Primjena kontrolinga u poduzeću Velt d.o.o.*, bit će provedena detaljna analiza bilance, računa dobiti i gubitka poduzeća Velt d.o.o. kroz zadnje četiri poslovne godine te provedena analiza prodaje roba i usluga kroz zadnje dvije godine.

U četvrtom poglavlju, *Zaključku*, iznosi se kratki osvrt na cjelokupan rad, provedeno istraživanje i dobivene rezultate. Donijeti će se zaključna razmatranja koja će predstavljati sintezu iznesenih istraživanja i zaključaka konkretno uzetog primjera u radu.

Na kraju će se dati popis literature, popis tablica, slika, grafikona i priloga, te kratki sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku sa tri ključne riječi.

## 2. KONTROLING FUNKCIJA U PODUZEĆU

### 2.1. Pojam kontrolinga

Kontroling je naziv koji proizlazi iz angloameričke riječi control, čije porijeklo datira sve do srednjeg vijeka. U to vrijeme možemo reći da je contra rolatus (njem. Gegenrolle) bilo drugo bilježenje ulaza i izlaza novca koje se koristilo u svrhu kontrole. A kasnije se razvilo counter roll (engl.) za bilježenje svih novčanih i robnih kretanja.

U današnje vrijeme, postoje mnoge definicije kontrolinga, a teško je odrediti pravu definiciju, pa tako možemo navesti neke od njih:

*Kontroling* je izvan hijerarhijska stručna funkcija koja pomaže menadžmentu, ali i svim drugim funkcijama u poduzeću, u podizanju efektivnosti i efikasnosti poslovanja. Kontroling to čini na način da brojne kvantitativne i kvalitativne podatke izvan i unutar poduzeća pretvara u informacije koje su potrebne za odlučivanje svim razinama upravljanja, a posebice vršnom menadžmentu.<sup>1</sup>

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

*Kontroling* je proces koji upravlja svim aktivnostima poduzeća prema realizaciji cilja tvrtke.<sup>3</sup>

Može se reći da su sve definicije kontrolinga složene u jednome, a to da je kontroling proces koji pomaže menadžmentu u uspješnom procesu odlučivanja.

Osnovne karakteristike procesa kontrolinga, koji je oblikovan kao kontrolinška koncepcija poslovanja, i koji participira prilikom donošenja odluka menadžmenta i njihovog provođenja, su:

- Da je usko, orijentiran i fokusiran (na problem), način razmišljanja i rada;

---

<sup>1</sup> <http://www.altius.hr/kontroling/sto-je-kontroling/>

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

<sup>3</sup> Dr.sc.Luković T. i Lebefromm U.: Controlling koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009. str.5

- Potpunu orijentaciju i usmjerenost u razmišljanju i radu na realizaciji zacrtanog cilja poduzeća;
- Potpunu orijentaciju razmišljanja i rada k ostvarenju dobiti poduzeća;
- Na usmjerenost razmišljanja i djelovanja prema budućnosti poduzeća.<sup>4</sup>

Na osnovnu karakteristika kontrolinga, može se reći: kontroling je proces koji usmjerava poslovne funkcije poduzeća k cilju poslovanja. Da bi se cilj realizirao potrebno je ostvariti sljedeću koordinaciju osnovnih aspekata poslovanja:

- Oblika i dinamike realizacije (kako i kada?)
- Dimenzije realizacije (što, gdje i s čime?)
- Načina realizacije (na koji način?).<sup>5</sup>

Osnovni izvori kontrolinga su povezani sa sljedećim osnovnim funkcijama:

- Obračunsko-računalnu funkciju
- Revizorsku funkciju
- Zajednički rad i suradnju sa eksternom revizijom
- Poreznu funkciju
- Funkciju interpretiranja rezultata i informacija<sup>6</sup>

Funkcije i zadaci kontrolinga su uzročno-posljedično povezani te nisu jednoznačni pošto se prilagođavaju potrebama poduzeća. Sustav kontrolorskih i funkcija i zadataka je prikazana tablici 1.

---

<sup>4</sup> Dr.sc.Luković T. i Lebefromm U.: Controlling koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009. str.6

<sup>5</sup> Dr.sc.Luković T. i Lebefromm U.: Controlling koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009. str.7

<sup>6</sup> Dr.sc.Luković T. i Lebefromm U.: Controlling koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009. str.10

**Tablica 1. Funkcije i zadaci kontrolinga**

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

*Izvor: Dr.sc.Luković T. i Lebefromm U.: Controlling koncepcija i slučajevi, Prva knjiga, Sveučilište u Dubrovniku, 2009. str.11*

## **2.2.Razvoj kontrolinga**

Razvoj kontrolinga je pogotovo izražen u razdobljima ekonomskih ili političkih kriza, jer je funkcija kontrolinga usmjerena na načelo cost – benefit (princip obračuna troškova i koristi). To načelo se vodi logikom da se uz što manje utrošenih resursa pokuša stvoriti što veće ekonomske koristi, s time da se izbjegnu aktivnosti koje donose više utrošenih resursa od korisnih efekata.

Kontroling se prvi put spominje u 15 stoljeću u Velikoj Britaniji, ali svoj uspon započinje u 19 stoljeću u SAD-u, dok vrhunac postiže u novijoj povijesti Njemačke.

Na sam razvoj kontrolinga utječu razni čimbenici pa se zbog toga kontroling razvija različito od zemlje do zemlje. Svaka zemlja slobodno i na svoj način razvija koncepciju samog kontrolinga. Različite koncepcije na osnovi kojih se razvijao kontroling su:

- Računovodstvena – korištenje računovodstvenih podataka s ciljem njihova usmjeravanja na budućnost i podizanje efikasnosti poduzeća
- Informacijska – cilj kontrolinga je izgraditi vlastiti sustav informiranja svih zainteresiranih korisnika u poduzeću kako bi mogli lakše i djelotvornije donositi odluke



- Upravljačka – sveobuhvatna koncepcija čiji je cilj povezivanje svih funkcija u poduzeću na istim i različitim hijerarhijskim razinama radi ostvarenja sustava vrijednosti poduzeća odnosno njihove vizije i misije.

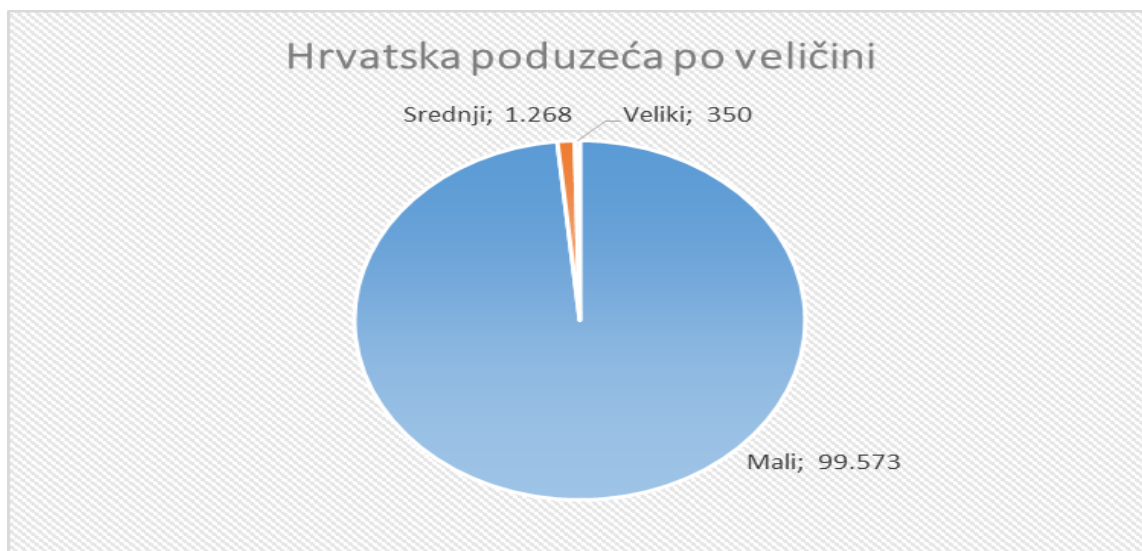
Zahvaljujući ovim koncepcijama, može se reći, da danas imamo i četvrtu praktičnu koncepciju čiji je cilj da pomoću temeljnog i kontinuiranog zadatka pronade instrumente i alate koji bi pomogli u ostvarenju ciljeva poduzeća.

Praktična koncepcija se suočava sa dva problema – kamo se želi stići odnosno koji je cilj, te kojim putem krenuti za ostvarivanje tog cilja. Na prvi dio problema odgovor treba dati menadžment dok mu kontroling pomaže u pronalaženju jasnih i realnih putova za ostvarenje tog cilja.

Iz svega navedenog, dolazi se do zaključka da se koncepcija kontrolinga mijenjala tijekom povijesti zbog društveno-ekonomskog razvoja, ali isto tako da nije došlo do kraja njegovog razvoja, nego i dalje neprekidno traje. Pretpostavka da će u daljnjem razvoju kontrolinga, najveći utjecaj imati paralelni razvoj informacijske tehnologije.

U Hrvatskoj, kontroling se počeo razvijati devedesetih godina prošlog stoljeća i to uglavnom u poduzećima kćerima stranih kompanija dok su domaća poduzeća imala odjele plana i analize. Iako na početku, kontroling u Hrvatskoj je bio samo pomodarstvo zvučnog imena, danas su se stvari bitno promijenile. Jer danas, kontroling je sve veći uvjet bez kojeg se ne može i to zbog promjena uvjeta poslovanja kao i zahtjevi za sve bržim donošenjem odluka.

Gledajući strukturu hrvatskog poduzetništva (Slika.1.) vidljivo je da prevladavaju mala i srednja poduzeća.



**Slika 1: Hrvatska poduzeća po veličini,**  
**Izvor „FINA analize“, 26.6.2016**

Pa može se reći da će kontrolingu u Hrvatskoj najviši praktični doprinos u budućnosti dati upravo ta poduzeća.

Neke od karakteristika hrvatskih poduzeća „tinejdžera“ u kojima se javila potreba za uvođenjem i razvojem kontrolinga su:

- objedinjena funkcija vlasnika i menadžera;
- centralizirano upravljanje;
- autokratski stil odlučivanja;
- stihijski formirane organizacijske strukture;
- stihijska kadrovska politika ili izostanak bilokakve kadrovske politike;
- nedostatak kvalitetne komunikacije;
- tradicionalno računovodstvo usmjereno prvenstveno ka eksternom izvještavanju;
- izvještavanje oslonjeno na porezne propise;
- informacijski sustav koji ne podržava moderni sustav upravljanja;
- nedostatak permanentne edukacije zaposlenih<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Očko, J., Švigir, A.: Kontroling – upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb, 2009. str.19

Četiri su osnovna preduvjeta za razvoj kontrolinga:

1. zainteresirani menadžment
2. stručni kontroler
3. visoko razvijena računovodstvena funkcija
4. kvalitetan informacijski sustav.<sup>8</sup>

### **2.3. Strateški i operativni kontroling**

Strateški kontroling je rezultat analize za koju se može reći da je dubinska te koja ukazuje na važnost pojedinih kupaca odnosno proizvoda. Rezultat analize može značiti da pojedine proizvode i kupce treba razvijati, a pojedine treba i napuštati. Isto tako, analiza se može proširiti i na izbor razvojnih strategija (dograditi, zamijeniti proizvod ili primijeniti neku drugu strategiju).

Strateški zadaci kontrolinga:

- Permanentan pogled u budućnost te na temelju analiza i trendova tržišta i konkurencije – izrada strateških prognoza
- Na temelju gospodarskih kretanja pomoć menadžmentu pri procjeni smjernica budućeg poslovanja
- Informiranje i savjetovanje menadžmenta na putu ostvarenja vizije te podizanje ukupne efikasnosti poduzeća (njegove vrijednosti)
- Pomoć menadžmentu pri oblikovanju ciljeva i njihova uravnoteženja s pomoću BSC-ja (Balance Scorecard – karta uravnoteženih ciljeva) i to kvalitativno i kvantitativno
- Permanentno promatranje okoline (makroekonomska kretanja, kupci, dobavljači, političko i socijalno okruženje), primarna usmjerenost prema okolini u kojoj poduzeće djeluje ili se sprema na djelovanje
- Pomoć SWOT analizom menadžmentu u otkrivanju svega dobrog i lošeg u poduzeću, ali i okolini koja ga okružuje
- Pomoć pri upravljanju ljudskim potencijalima<sup>9</sup>

---

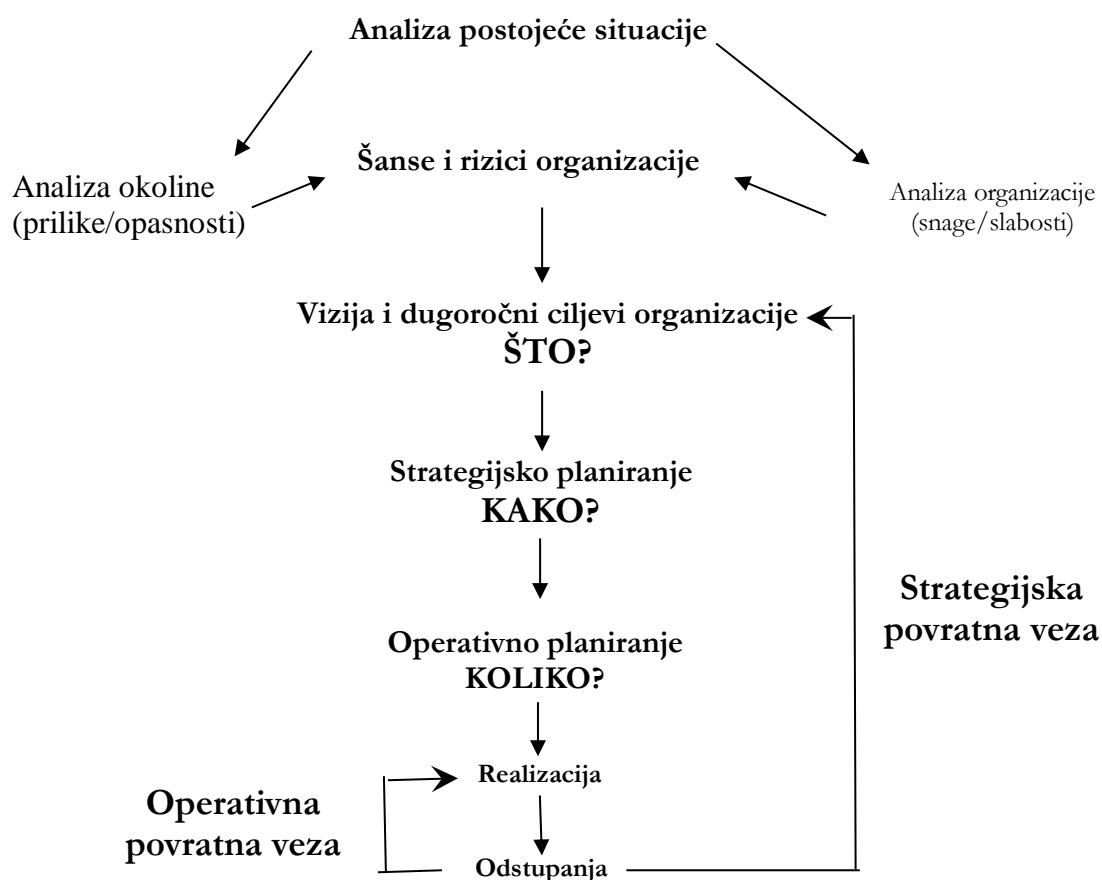
<sup>8</sup> Očko, J., Švigir, A.: Kontroling – upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb, 2009. str.33

<sup>9</sup> Očko, J., Švigir, A.: Kontroling – upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb, 2009. str.39

Operativni kontroling nastaje u operativnom okruženju djelovanja kontrolera čije razdoblje se odnosi od 12 do 36 mjeseci. Operativno djelovanje kontrolera odvija se prema realizaciji poslovnog cilja tvrtke, dobiti, njegov zadatak je da prati i uspoređuje planirane i ostvarene veličine detektirajući i analizirajući uzroke odstupanja od planiranog, uz pronalazak mjera za bolja rješenja i rezultate.

Operativni zadaci:

- Kontinuirana komunikacija kroz cijelo poduzeće
- Kontinuirani rad na unapređenju informacijskog sustava, s naglaskom na financijsko-računovodstvenu službu
- Aktivna suradnja na izradi operativnih planova
- Utvrđivanja relevantnih veličina i pokazatelja nužnih za razumijevanje stanja i kretanja poslovnih događanja u poduzeću
- Utvrđivanja standardnih veličina s obzirom na djelatnost
- Testiranja različitih alata i instrumenata kontrolinga kao i brojnih ekonomskih pokazatelja te odabiranje onih koji u dotičnom slučaju najbolje prikazuju najvažnije parametre za ocjenu poslovanja
- Posebnu pažnju potrebno je posvetiti korelacijama između različitih veličina, tj. postoje li one ili ne
- Utvrđivanje pozitivnih i negativnih trendova te prijedlozi poboljšanja
- Izrade poslovnih izvještaja prema potrebama i specifičnostima poduzeća na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj razini i prema osnovnim hijerarhijskim razinama (obično tri razine – visoki, srednji i niži menadžment)
- Iniciranje i organiziranje sastanaka na različitim menadžerskim razinama – nakon što su izvještaji završeni, moraju se prezentirati pred odgovornima. To je najčešće prigoda da se razvije konstruktivna rasprava, na kojoj je kontroler moderator, ali jednako tako i aktivni sudionik diskusije koji apsolutno vlada materijom i svim potrebnim podacima.<sup>10</sup>



**Slika 2. Strategijski i operativni kontroling**

*Izvor: [www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/3\\_godina/kontroling/KONTROLING\\_1.ppt](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/3_godina/kontroling/KONTROLING_1.ppt)*

Da bi mogao neutralno i objektivno obavljati dodijeljene zadatke, kontroling mora biti institucionaliziran i integriran u organizaciju poduzeća. Za to postoje više organizacijskih alternativa.

U početku se kontroling smještao u upravljačko računovodstvo. Ali brzo se dolazi do toga da kontroling postaje zasebna organizacija unutar poduzeća jer zadaće kontrolinga i upravljačkog računovodstva su različite što se može vidjeti u sljedećoj tablici 2.

<sup>10</sup> Očko, J., Švigir, A.: Kontroling – upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb, 2009. str.40

**Tablica 2. Zadaci kontrolinga i upravljačkog računovodstva**

| <b>kontroling</b>  | <b>Upravljačko računovodstvo</b>   |
|--|--|
| Upravljanje potencijalima uspjeha i uspjeh   | Utvrđivanje poslovnog uspjeha  |
| Rad je usmjeren na budućnost   | Rad je (pretežito) usmjeren na prošlost  |
| Informacije se računom prema vrsti i mjestu troška analiziraju, selektiraju, sažimaju i provjeravaju u pogledu vjerodostojnosti                  | Informacije se utvrđuju izračunom troškova iz postojećih podataka i stavljaju se na raspolaganje |
| Izrada i prosljeđivanje izvješća sa sažecima, pregledima, objašnjenjima i preporukama za djelovanje na način i jezikom razumljivim za primatelja | Mnoštvo tablica  |

Izvor: Ziegenbein K.prof.dr.: Kontroling, RRIF plus d.o.o., Zagreb, 2008. str.191

Isto tako trebalo bi internu reviziju i kontroling razgraničiti. Kako dolazi do preklapanja zbog dodjeljivanja zadaća, instrumenata, određivanja kompetencija i odgovornosti, tako se može reći da interna kontrola i kontroling ne mogu stajati ni sasvim izolirano jedan pokraj drugoga, niti bi trebali biti identični. Prikazat ćemo usporedni pregled u tablici 3.

**Tablica 3. Usporedni pregled kontrolinga i interne revizije**

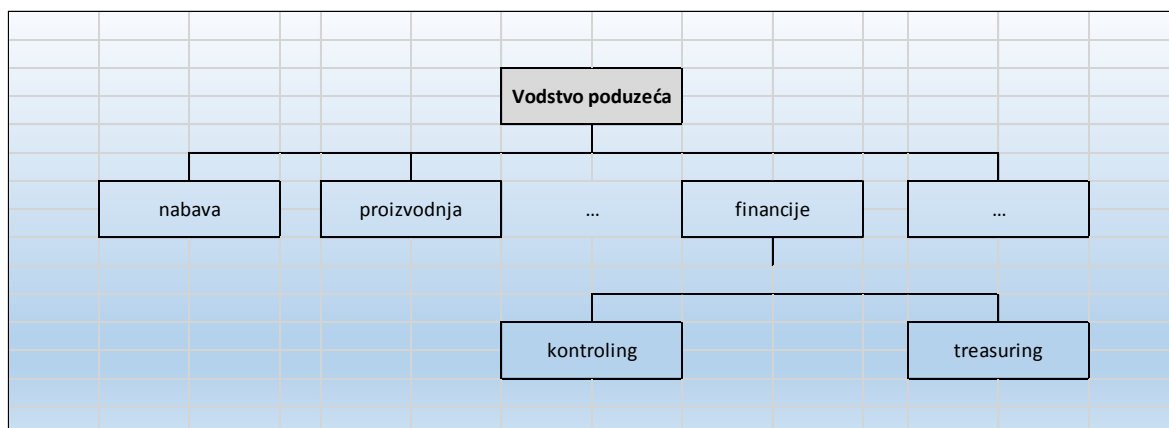
| <b>kontroling</b>                                      | <b>Interna revizija</b>   |
|--|---|
| Stalno upravljanje od strane osoba ovisnih o procesu   | Neredovito (od slučaja do slučaja) ili povremeno (po tonusima) provjeravanje od strane osoba koje nisu ovisne o procesu |
| Usmjerenost prema budućnosti                           | Usmjerenost prema sadašnjosti i prošlosti<br>možebitno preventivno prema budućnosti                                     |
| Izgradnja i praćenje sustava planiranja i kontrole     | Provjera postupka u pogledu zaključenih radnji u pogledu propisnosti, svrhovitosti, ekonomičnosti                       |
| Pripremanje odluka                                     | Prijedlozi za poboljšanja   |
| Management accounting                                  | Management accounting   |
| Nabava, selekcija, obrada i prosljeđivanje informacija | Utvrđenje stupnja pridržavanja propisa i pravila, dokumentacije rezultata   |
| Pretpostavlja se točnost podataka                      | Točnost podataka se utvrđuje  |
| izvješćivanje  | Kritika izvješća  |

Izvor: Ziegenbein K.prof.dr.: Kontroling, RRIF plus d.o.o., Zagreb, 2008. str.192

## 2.4. Organizacijski oblici kontrolinga

### *Kontroling kao linijska služba*

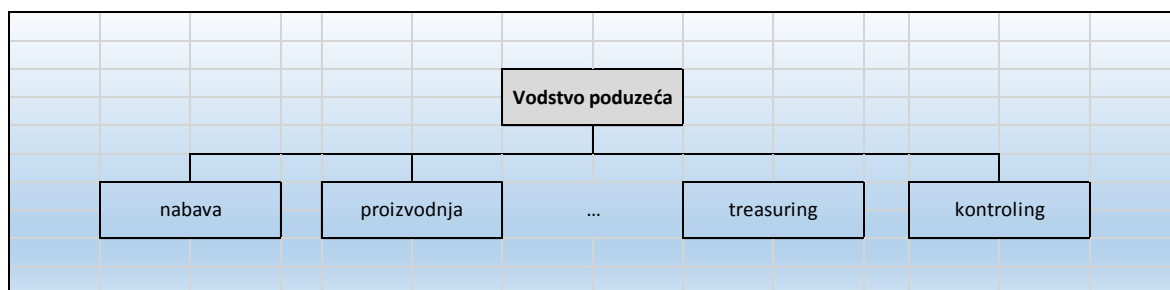
Kao linijska služba postoji dvije organizacijske varijante. Prva varijanta kontrolinga je da se on smješta u drugu rukovodnu razinu pogotovo u srednjim poduzećima. U tom slučaju prednost ima funkcionalno područje u koje se ubraja i financijski menadžment (treasuring), a to je tradicionalno financijsko područje.



**Slika 3. Shema kontrolinga kao linijska služba –prva varijanta**

Nedostatak ove varijante sastoji se u mogućnosti prenaplašavanja aspekta financijskog područja.

Druga varijanta je da se kontroling organizacijski smjesti na prvoj rukovodnoj razini poduzeća. Da li će se u tom slučaju, upravljačko računovodstvo i/ili središnja obrada podataka svrstati kontrolingu, mora se odlučiti prema situaciji.



**Slika 4. Shema kontrolinga kao linijska služba – druga varijanta**

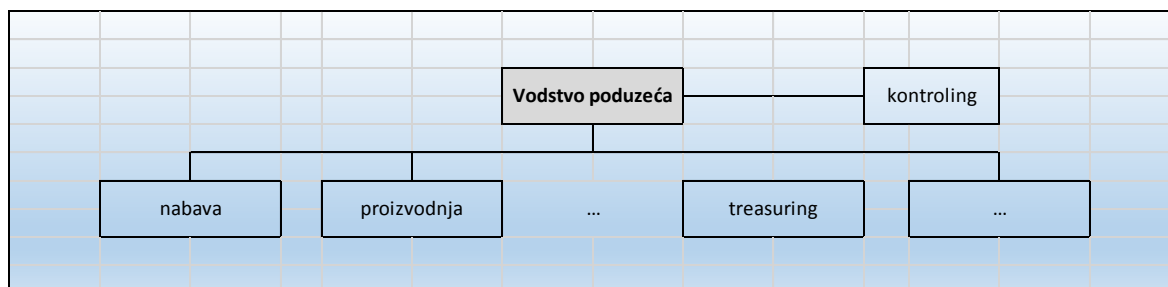
I ova varijanta je problematična utoliko što bi kontroler zbog svoje odgovornosti prema vodstvu poduzeća u jednakoj mjeri morao biti na raspolaganju većem broju osoba. Pa bi

moglo doći i do sukoba zbog toga što kontroler osim obavljanja servisnih usluga za nositelje odlučivanja, se pojavljuje u svojstvu vodećeg tijela nositelja odlučivanja koji je odgovoran za provedbu.

### *Kontroling kao stručna služba*

Kontroling se može ustrojiti i kao stručna služba u rangu predsjednika uprave ili glasnogovornika uprave. Kao stručna služba, kontroling dopušta primjenu koncepta po nazivu model promotora (promicatelja). Prema ovom konceptu:

Predsjedatelj kao promicatelj moći – najveći hijerarhijski potencijal u poduzeću. On pokreće promjene, stvara sustave poticaja, inicira projekte, odlučuje o alternativama rješenja, stavlja na raspolaganje potrebne resurse i ima moć sankcioniranja;



**Slika 5. Shema kontrolinga kao stručna služba**

## **2.5. Pojam kontrolera**

Kontroler kao promicatelj struke – nositelj znanja svojstven za struku. On poznaje potencijale uspjeha i uska grla poduzeća, podržava ulaganja koja generiraju vrijednost, oblikuje i usklađuje procese planiranja i kontrole te je savjetnik i inforamtivni partner cijelom menadžmentu.

Kontroler je ekonomski konzultant koji pomaže menadžmentu u poboljšanju uspješnosti i to pomoću kontrolerskih alata i instrumenata. Oni oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju i time nose suodgovornost za ostvarenje ciljeva.

Njegova funkcija je izvještavati, savjetovati te opskrbiti menadžment vrijednim upravljačkim mehanizmom.



Temeljni zadaci kontrolora su:

- Pripremiti informacije za odlučivanje
- Pratiti i kontrolirati njihovu realizaciju
- Omogućiti upravljanje u stvarnom vremenu
- Davati savjete ohrabrenja svim sudionicima u poduzeću
- Koordinirati sve upravljačke aktivnosti
- Unapređivati informacije u skladu s potrebama organizacije
- Pružati stalnu pomoć putem raznih tehnika i metoda
- Permanentno savjetovati i motivirati sve sudionike u poduzeću<sup>11</sup>

Pod stručne osobine kontrolera misli se na znanje i iskustvo. Znanje se može steći studijem ekonomije, praksom i iskustvom u inozemstvu, a isto tako moguće je postojeće stručno znanje aktualizirati sudjelovanjem na seminarima osposobljavanja i usavršavanja koje se odvijaju u organizaciji instituta, akademije, komore i visoke škole.

Osobine uvjetovane osobnošću kontrolera su:

- Osobina kao što je neusiljena radost djelovanja, izražena svijest o riziku, mogućnost brzog poimanja (bistrina), razumijevanje za usklađenost materijalnih i nematerijalnih resursa kao i odgovornost za uloženi kapital i osiguranje njegove snage prinosa.
- Osobina – sposobnost vladanja metodama kod koje prilikom primjene je bitna mjerljivost i vrednovanje veličina kojima se upravlja.
- Od kontrolera se očekuje i rad na mrežama čija je svrha povećanje produktivnosti svih sudionika u win-win okruženju.
- Osobina - sposobnost provođenja svoje volje i uvjeravanje (ideološki rad) pogotovo izražena kad kontroler mora svladati sukobe odnosno napetosti.

Kompetencije kontrolera su:

- Kompetencija u ophođenju s pogreškama pri nesigurnom djelovanju
- Kompetencija u međuljudskim odnosima
- Komunikacijska kompetencija
- Kompetencija za pojedinačno učenje

---

<sup>11</sup> Avelini-Holjevac, I.: Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, 1998, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998, str.5

Za sve to, kontroler treba posjedovati multidisciplinarno znanje i to prije svega iz područja:

- Financijska i računovodstva
- Matematike i statistike
- Informacijske tehnologije
- Klasične ekonomske teorije
- Organizacije poduzeća
- Strateškog i operativnog menadžmenta
- Komunikacije
- Upravljanja ljudskim resursima<sup>12</sup>

## **2.6. Financijski izvještaji**

### **2.6.1. Struktura financijskih izvještaja**

*Bilanca* je financijski izvještaj u kojem se prikazuje financijski položaj i promjene u financijskom položaju poduzeća. Statističkog je karaktera jer se iskazuje stanje imovine, obveza i kapitala na točno određeni dan. Sustavno prikazuje stanje imovine (aktive i pasive poduzeća). Osnovna karakteristika bilance je njena ravnoteža (vrijednost imovine jednaka je vrijednosti kapitala i obveza; aktiva = pasiva). Aktiva poduzeća je njena imovina dok pasiva nam govori odakle poduzeću sve što ima u imovini.

Imovina je resurs poduzeća koji je rezultat prošlih događaja, te se od nje očekuje ostvarenje budućih koristi. Imovina se dijeli na:

- pojavnu (materijalnu, nematerijalnu i novac)
- funkcionalna ili vremenska (dugotrajna i kratkotrajna)

Obveza je dužnost poduzeća da na određen dan poduzme određenu radnju prema osobi prema kojoj ima obvezu. One su rezultat prošlih događaja koje zahtijevaju odljev ekonomskih koristi (tj. novac, prijenos druge imovine, davanje robe ili pružanje usluge).

---

<sup>12</sup> Očko, J., Švigir, A.: Kontroling – upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb, 2009. str.37

Vlasnička glavnica (kapital) je vlastiti izvor financiranja (rezidualna vrijednost koja ostaje kao ostatak imovine nakon što poduzeće podmiri sve svoje obveze). Ona se dijeli na:

- Temeljni (upisani) kapital
- Kapitalne rezerve
- Rezerve iz dobiti (zakonske rezerve, rezerve za vlastite dionice, vlastite dionice i udjeli, statutarne i ostale rezerve)
- Revalorizacijske rezerve
- Zadržana dobit
- Preneseni gubitak
- Dobit poslovne godine
- Gubitak poslovne godine
- Manjinski interes

*Račun dobiti i gubitka* je financijski izvještaj pomoću kojeg se prikazuje uspješnost poduzeća u jednom obračunskom razdoblju. Sadrži informacije o prihodima, rashodima te rezultatu poslovanja. Ako su prihodi veći od rashoda, poduzeće ostvaruje dobit, a ako su rashodi veći od prihoda, poduzeće ostvaruje gubitak.

Prihodi imaju posljedicu povećanje ekonomske koristi (povećanje imovine ili smanjenje obveza), a rashodi imaju posljedicu smanjenja ekonomske koristi (smanjenje imovine ili povećanje obveza). Oni se priznaju po nastanku poslovnog događaja, u razdoblju u kojem su nastali, bez obzira da li je novac primljen ili ne.

Račun dobiti i gubitka može se sastaviti na dva načina i to:

Prema metodi ukupnih troškova prihodima se sučeljavaju troškovi razdoblja razvrstani po prirodnim vrstama, koji se svode na rashode uz uvažavanje pozicije promjene vrijednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda. Ovo načelo je prihvaćeno u Hrvatskoj. Prema metodi troškova prodanih učinaka (proizvoda) – rashodi se klasificiraju prema njihovoj funkciji (npr. dio troškova prodanih proizvoda, administrativnih troškova i sl.). Po ovoj metodi, poduzeće odvojeno objavljuje troškove prodanih proizvoda od drugih troškova poslovanja, te su obvezni dodatno objaviti dodatne informacije o vrstama troškova.

*Izveštaj o promjenama glavnice* je izvještaj o promjenama na kapitalu između dva datuma bilance (odnosno tekuće i prethodne poslovne godine). Cilj ovog izvještaja je prikazati promjene na neto imovini u razdoblju od godinu dana. Značajnost ovog izvještaja je u tome da nam on daje analitičke podatke o promjenama na kapitalu.

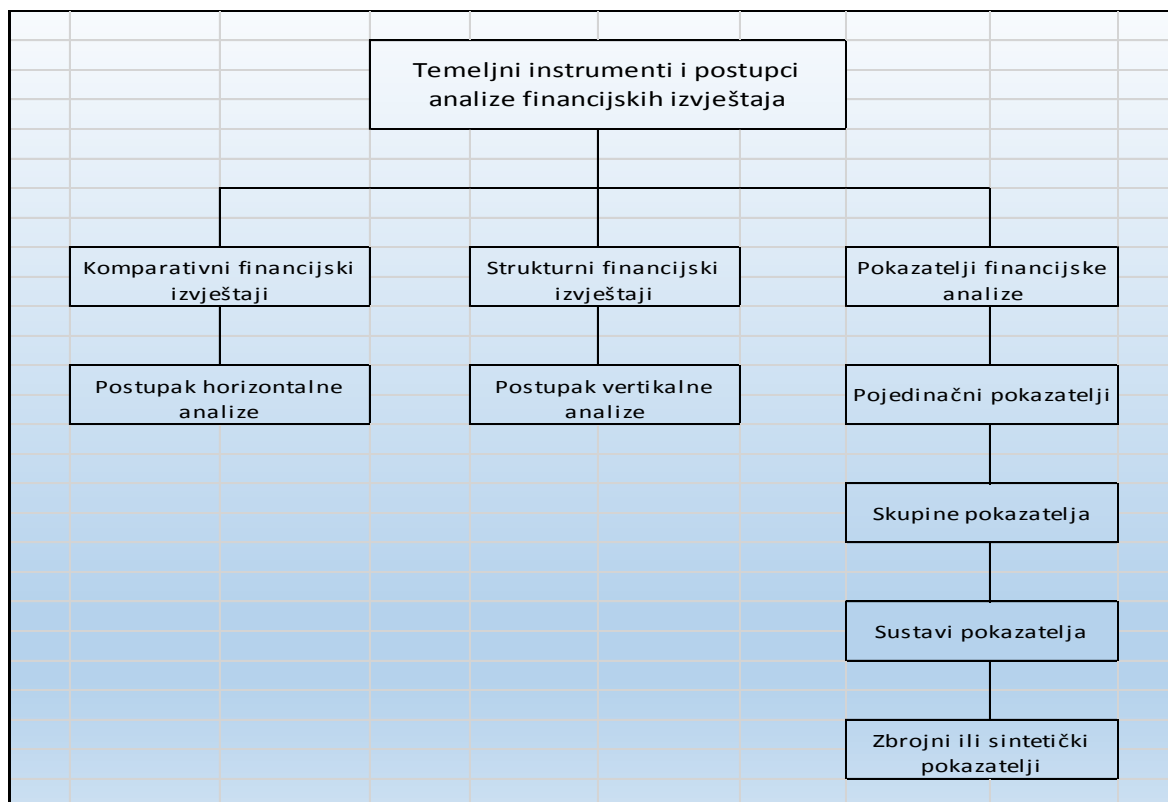
*Izveštaj o novčanom tijeku* je izvještaj koji se temelji na iskazivanju promjena ili stanja novaca i novčanih ekvivalenata. Ovim izvještajem se prikazuje na koji način poduzeće upravlja novcem i novčanim ekvivalentima. Novac obuhvaća novac u blagajni i depozite po viđenju, a novčani ekvivalenti obuhvaćaju kratkotrajna, visoko likvidna ulaganja koja se mogu brzo konvertirati u poznate iznose novca i podložna su beznačajnom riziku promjene vrijednosti. Zašto je ovaj izvještaj važan za kontrolere? Važan je jer analizom ovog izvještaja kontroler daje menadžmentu ključne informacije o rezultatima upravljanja novčanim resursima i sposobnostima poduzeća u svladavanju rizika te osiguranju likvidnosti i solventnosti poduzeća.

*Bilješke uz financijske izvještaje* detaljnije razrađuju informacije o podacima koji se nalaze u bilanci, računu dobiti i gubitka, izvještaju o promjenama kapitala te izvještaju o novčanim tijekovima. Isto tako, daju sažetak važnih računovodstvenih politika. Cilj je da putem ovih bilježaka se dobiju detaljnije informacije o važnim činjenicama i osnovama sastavljanja financijskih izvještaja i računovodstvenim politikama koje je poduzeće usvojilo. Mora se naglasiti da se u bilješkama obrazlažu i oni događaji koji nisu iskazani u financijskim izvještajima, a važna su informacija za njihove korisnike.

### **2.6.2. Postupci analize financijskih izvještaja**

Za kvalitetnu analizu koristimo se sljedećim postupcima odnosno metodama:

- Komparacija – horizontalna analiza
- Raščlanjivanje – vertikalna analiza
- Izračun pokazatelja ili skupina pokazatelja
- Izračun sustava pokazatelja
- Izračun zbrojnih ili sintetičkih pokazatelja



**Slika 6: Temeljni instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja**

*Komparacija ili horizontalna analiza* temeljna je i polazna metoda analize. Ovom metodom se pokušava utvrditi odstupanje na način da promatranu pojavu usporedimo s nekom usporedivom veličinom ili normalom. Uvjeti za korištenje ove metode su mogućnost usporedivosti pojave, postojanje utvrđene adekvatne usporedne veličine ili normale i adekvatna kvantificiranost pojava.

*Raščlanjivanje – vertikalna analiza* je analiza koja se nadovezuje na horizontalnu analizu. Ovom metodom se utvrđuje struktura promatrane pojave. Uvjet ove metode jest u složenosti promatrane pojave, jer se samo takva pojava može raščlaniti na sastavne dijelove. Postupcima vertikalne analize analizira se struktura financijskih izvještaja da bi se utvrdilo koliki udio imaju pojedini njihovi dijelovi u ukupnoj aktivi, a koliko u pasivi.

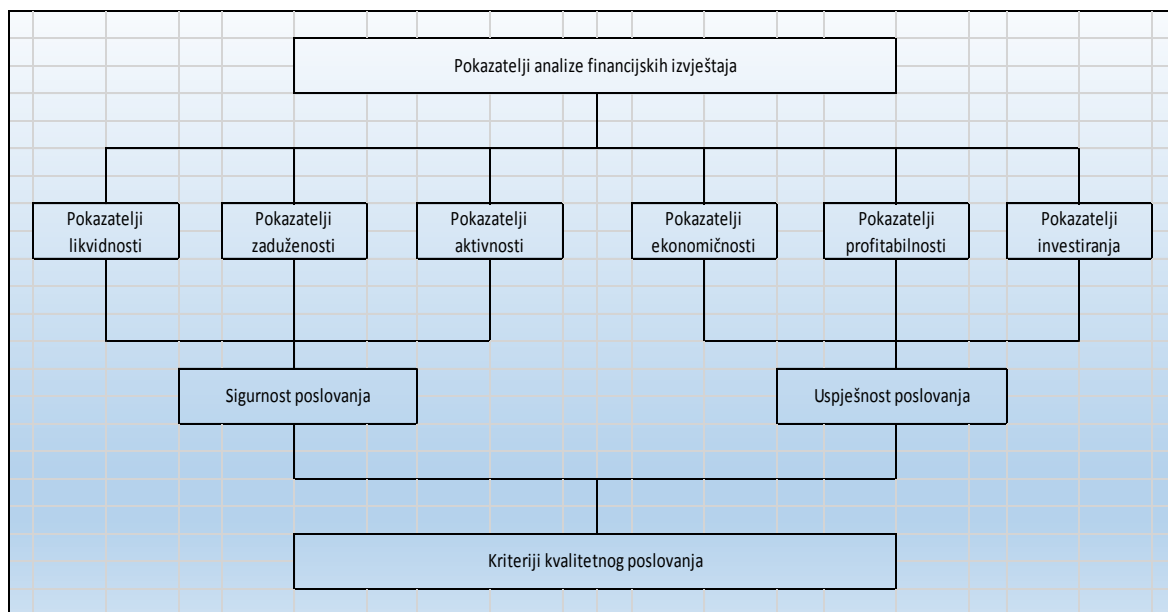
U praksi se često teži određivanju optimalne bilančne strukture, a što je ta struktura za pojedino poduzeće, teško je utvrditi bez detaljne analize. Optimalna bilančna struktura je ona koja uz racionalno i optimalno korištenje resursa daje rezultate koji osiguravaju budućnost poduzeća.

|                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| Dugotrajna imovina<br>40 %   | Kapital i rezerve<br>30%  |
|                              | Dugoročne obveze<br>30%   |
| Kratkotrajna imovina<br>60 % | Kratkoročne obveze<br>40% |
| <b>UKUPNO AKTIVA</b>         | <b>UKUPNO PASIVA</b>      |

*Slika 7: „Školski“ primjer optimalne bilančne strukture*

*Izračun pokazatelja ili skupina pokazatelja omogućuje dobivanje indikatora poslovanja bez kojih nije moguće analizirati poslovanje i upravljati njime. Ovom metodom se stavlja u kvantitativan odnos dvije činjenice ili podatka o poslovanju, iz čega se dobije koeficijent odnosno pokazatelj koji sadržava nešto više od pojedinih korištenih veličina u odnosu iz kojeg je pokazatelj proizašao. Poslovni pokazatelj upućuje na kvalitetu ekonomije poslovanja. Pomoću pokazatelja dobije se informacija o dva temeljna kriterija bez kojih opstanak poduzeća dolazi u pitanja, a to su:*

- Sigurnost poslovanja koja se ocjenjuje izračunavajući pokazatelje likvidnosti, financijske stabilnosti i zaduženosti
- Uspješnost ili efikasnost poslovanja koja se mjeri pokazateljima ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja.



**Slika 8: Pokazatelji analize financijskih izvještaja**

Pojedinačni pokazatelji su nositelji informacija o likvidnosti, zaduženosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranju. Da bi se dobila cjelokupna slika o poslovanju, navedene skupine pokazatelja potrebno je promatrati povezano i međuzavisno. Zbog toga su formirani zbrojni ili skupni financijski pokazatelji koji predstavljaju ponderirani zbroj više pojedinačnih pokazatelja, te na taj način stavljaju u zavisni odnos nekoliko odabranih pokazatelja koje sintetiziraju cjelinu. Kao rezultat napora brojnih stručnjaka na području financijske analize, danas su poznati različiti modeli skupnih financijskih pokazatelja od kojih su najznačajniji:

Altmanov Z-score, Kralicekov DF pokazatelj, Ohlsonovi modeli, Zavgrenin model, Tehodossioujev model

## **2.7. Troškovi**

Troškovi su jedno od najvažnijih područja koje promatra kontroling. Troškovi se provlače kroz cjelokupno poslovanje poduzeća te je od osobite važnosti znati njima upravljati. Da bi se znalo njima upravljati te razumjeli alate kojima se koristi kontroling, treba se dobro razumjeti priroda troškova. Treba naglasiti da troškovi, rashodi i izdaci nisu sinonimi.

Troškovi su resursi koje poduzeće posjeduje te koje je spremno žrtvovati kako bi postigli određene ciljeve.

Rashodi je prvenstveno negativna stavka računa dobiti i gubitka, jer se radi o žrtvovanim resursima koji sudjeluju u stvaranju prihoda poduzeća. Treba naglasiti da svi troškovi ujedno nisu i rashodi (npr. trošak proizvodnje postat će rashod u trenutku prodaje).

Izdaci su odljevi novčanih sredstava poduzeća.

Troškove se može podijeliti prema:<sup>13</sup>

- Prirodnim svojstvima
- Troškovima povezanim s vremenom
- Ulozi u financijskim izvještajima (Bilanca i RDG)
- Promjeni aktivnosti
- Ulozi koju imaju na donošenje menadžerskih odluka
- Podjeli na nosioce.

*Prema prirodnim svojstvima* koji se koriste za financijsko računovodstvo odnosno za potrebe eksternog izvještavanja. Dije se na troškove sirovina i materijala, vanjskih usluga i plaća, amortizacije, ispravka vrijednosti, financiranja itd.

*Prema troškovima povezanim s vremenom* koji se dijele na povijesne (troškovi koji su već nastali te su rezultat prošlih poslovnih događaja i sastavni dio financijskih izvještaja), sadašnje i buduće (koji nastaju u budućnosti te u njih ćemo ukalkulirati trenutno nedospjele troškove, evidentirani na poziciji vremenskih razgraničenja u bilanci).

*Prema ulozi u financijskim izvještajima (bilanci i RDG-u)* koji se dijele na uskladištive, neusklađene, dospjele i nedospjele troškove. Uskladištivi troškovi nastaju u procesu proizvodnje. Oni se preko konta obračuna proizvodnje prenose na konta proizvodnje u tijeku, a na kraju se prenose na zalihe gotovih proizvoda. Neusklađeni troškovi su troškovi koji se odmah pri nastanku evidentiraju kao rashodi razdoblja koji terete prihode. Dospjeli troškovi su već nastali i evidentiraju se u računu dobiti i gubitka dok nedospjeli koji će biti predmetom evidentiranja na rashodima u budućem obračunskom razdoblju.

*Prema promjeni aktivnosti* koji se dijele na fiksne, varijabilne, mješovite i diskrecijske troškove. Fiksni troškovi su troškovi čija visina u određenom razdoblju ostaje ista nevezano

---

<sup>13</sup> Očko, J., Švigir, A.: Kontroling – upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb, 2009. str.114



o promjeni razine aktivnosti. Varijabilni troškovi su troškovi čiji se ukupan iznos za određeno razdoblje mijenja proporcionalno s promjenom aktivnosti. Mješoviti troškovi su troškovi koji u sebi sadrže komponente i fiksnih i varijabilnih troškova. Diskrecijski troškovi su troškovi koji nastaju kao posljedica menadžerskih odluka. Ovi troškovi se promatraju kao fiksni, ali s određenom razlikom. Razlika je u tome što menadžment ne može utjecati na fiksne, dok na diskrecijske može.

*Prema ulozi koju imaju na donošenje menadžerskih odluka* koji se dijele na kontrolabilni, nekontrolabilni, relevantni, irelevantni, oportunitetni, opravdani, neopravdani, transakcijski i troškovi konkurentnosti. Kontrolabilni su troškovi koje menadžment može ili ne držati pod kontrolom. Nekontrolabilni su oni troškovi koji su poduzeću nametnuti u smislu zakonskih obveza (npr. porezi za koje ne postoje mogućnost povrata, trošarine, carina, porez i prirez na dohodak, doprinosi i sl.). Relevantni troškovi su troškovi koji će nastati u budućnosti te koji su povezani s mogućnostima o kojima poduzeće odlučuje. Irelevantni troškovi su povijesni troškovi, znači oni koji su nastali i koji se više ne mogu promijeniti. Oportunitetni troškovi su zapravo potencijalne koristi od kojih poduzeće odustaje i to zbog odluke za nekom drugom mogućnosti koja se razmatra. Opravdani troškovi su oni koji su nastali zbog povećanja proizvodnje ili zbog posljedica vezanih uz neke druge objektivne okolnosti, te koji su utjecali na povećanje budžetiranih ili standardnih troškova. Neopravdani troškovi su troškovi koji nastaju kao posljedica loših odnosno pogrešnih poslovnih odluka. Transakcijski troškovi su troškovi koji nastaju zbog djelovanja poduzeća na tržištu (zbog pronalaženja novih poslovnih partnera, troškovi ulaganja u potencijalne partnere i sl.). Troškovi konkurentnosti nastaju zbog želje poduzeća da održi konkurentsku prednost (npr. troškovi reklame i propagande, troškovi dizajna i sl.)

### **3. PRIMJENA KONTROLINGA U PODUZEĆU Velt d.o.o.**

#### **3.1. Opće informacije o poduzeću Velt d.o.o.**

Velt društvo s ograničenom odgovornošću za trgovinu, proizvodnju i usluge osnovan je 1997. godine. Sjedište je u Drnišu i od osnivanja je u 100 % privatnom vlasništvu. Počeci djelovanja vezeni su za usluge prijevoza. Od početnog jednog kombija, danas je u vlasništvu poduzeća jedan kamion te 2 kombija.

Od 2004, godine, poduzeće pokreće i proizvodnju suhomesnatih proizvoda – Drniškog pršuta sa malim kapacitetima. Kako je prolazilo vrijeme, tako se i potražnja za proizvodom postajala sve veća, te pogotovo nakon što je „Drniški pršut“ dobio oznaku zaštićenog zemljopisnog podrijetla. Ukazala se potreba za proširenjem kapaciteta tako da u 2013. godini, poduzeće ulaže u mini pršutanu od cca 1.000 kom. U 2014 .godini, pokreće se veća proizvodnja te se pruža i usluga sušenja pršuta te pancete.

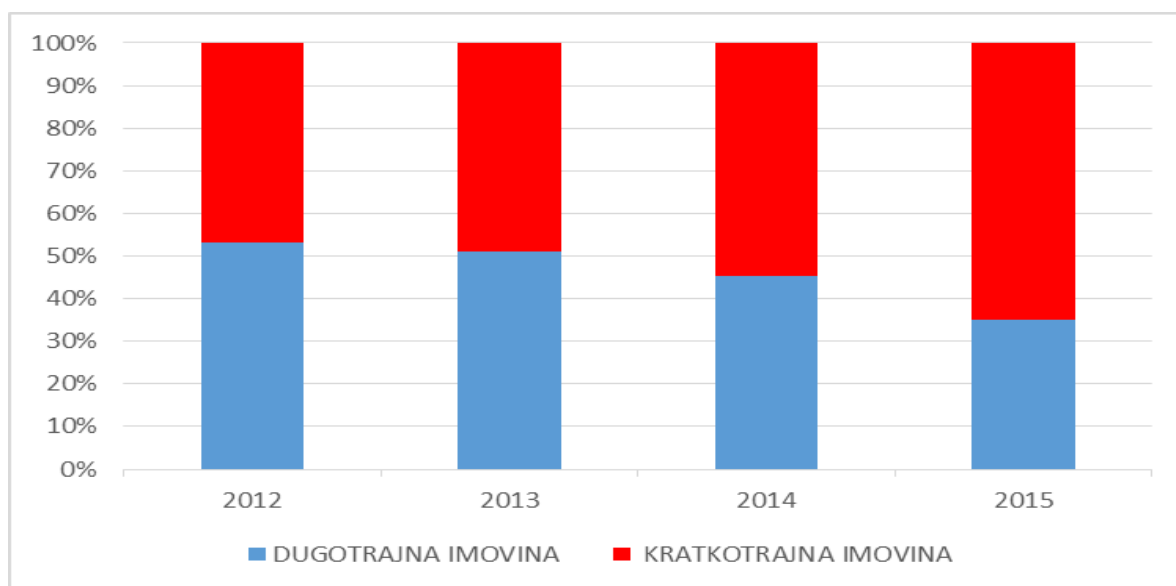
#### **3.2. Analiza poslovanja poduzeća Velt d.o.o. Drniš**

Pomoću bilance, računa dobiti i gubitka napraviti će se analizu i to horizontalnu i vertikalnu analizu te analizu pomoću financijskih pokazatelja.

**Tablica 4: Aktiva bilance poduzeća Velt d.o.o. za razdoblje od 2012 – 2015 godine.**

| BILANCA  | 2012    |       | 2013    |       | 2014    |       | 2015    |       | 2013/2012 | 2014/2013 | 2015/2014 |
|--|---------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|-----------|-----------|-----------|
| <b>AKTIVA</b>  |         |       |         |       |         |       |         |       |           |           |           |
| A) DUGOTRAJNA IMOVINA  | 277.622 | 53,19 | 287.465 | 50,75 | 232.131 | 45,39 | 225.149 | 34,96 | 103,55    | 80,75     | 96,99     |
| I. NEMATERIJALNA IMOVINA   | 16.620  | 3,18  | 107.797 | 19,03 | 122.195 | 23,90 | 92.753  | 14,40 | 648,60    | 113,36    | 75,91     |
| Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava | 16.620  | 3,18  | 107.797 | 19,03 | 122.195 | 23,90 | 92.753  | 14,40 | 648,60    | 113,36    | 75,91     |
| II. MATERIJALNA IMOVINA  | 261.002 | 50,01 | 179.668 | 31,72 | 109.936 | 21,50 | 132.396 | 20,56 | 68,84     | 61,19     | 120,43    |
| Postrojenja i oprema   |         | -     |         | -     | 2.334   | 0,46  | 4.083   | 0,63  |           |           | 174,94    |
| Alati, pogonski inventar i transportna imovina                               | 204.729 | 39,22 | 179.668 | 31,72 | 107.602 | 21,04 | 128.313 | 19,92 | 87,76     | 59,89     | 119,25    |
| Predujmovi za materijalnu imovinu  | 56.273  | 10,78 |         | -     |         | -     |         | -     |           |           |           |
| B) KRATKOTRAJNA IMOVINA  | 244.314 | 46,81 | 276.133 | 48,75 | 279.237 | 54,61 | 418.835 | 65,04 | 113,02    | 101,12    | 149,99    |
| I. ZALIHE  | -       | -     | 26.793  | 4,73  | 49.488  | 9,68  | 83.643  | 12,99 |           | 184,70    | 169,02    |
| Proizvodnja u tijeku   | -       | -     | 23.103  | 4,08  | 17.881  | 3,50  | 48.379  | 7,51  |           | 77,40     | 270,56    |
| Gotovi proizvodi   | -       | -     | 3.690   | 0,65  | 31.607  | 6,18  | 35.264  | 5,48  |           | 856,56    | 111,57    |
| II. POTRAŽIVANJA   | 183.390 | 35,14 | 152.511 | 26,92 | 182.549 | 35,70 | 250.872 | 38,96 | 83,16     | 119,70    | 137,43    |
| Potraživanja od kupaca   | 177.013 | 33,91 | 133.402 | 23,55 | 166.468 | 32,55 | 236.597 | 36,74 | 75,36     | 124,79    | 142,13    |
| Potraživanja od države i drugih institucija                                  | -       | -     | 12.732  | 2,25  | 9.703   | 1,90  | 7.897   | 1,23  |           | 76,21     | 81,39     |
| Ostala potraživanja  | 6.377   | 1,22  | 6.377   | 1,13  | 6.378   | 1,25  | 6.378   | 0,99  | 100,00    | 100,02    | 100,00    |

|  |                |            |                |               |                |               |                |               |               |              |               |
|--|----------------|------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| III. KRATKOTRAJNA<br>FINANCIJSKA IMOVINA                         | 56.384         | 10,80      | 18.259         | 3,22          | 18.259         | 3,57          | 18.259         | 2,84          | 32,38         | 100,00       | 100,00        |
| Dani zajmovi, depoziti i slično                                  | 56.384         | 10,80      | 18.259         | 3,22          | 18.259         | 3,57          | 18.259         | 2,84          | 32,38         | 100,00       | 100,00        |
| IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI                                     | 4.540          | 0,87       | 78.570         | 13,87         | 28.941         | 5,66          | 66.061         | 10,26         | 1.730,62      | 36,83        | 228,26        |
| C) PLAĆENI TROŠKOVI<br>BUDUĆEG RAZDOBLJA I<br>OBRAČUNATI PRIHODI | -              | -          | 2.831          | 0,50          | -              | -             | -              | -             | -             | -            | -             |
| <b>D) UKUPNO AKTIVA</b>  | <b>521.936</b> | <b>100</b> | <b>566.429</b> | <b>100,00</b> | <b>511.368</b> | <b>100,00</b> | <b>643.984</b> | <b>100,00</b> | <b>108,52</b> | <b>90,28</b> | <b>125,93</b> |

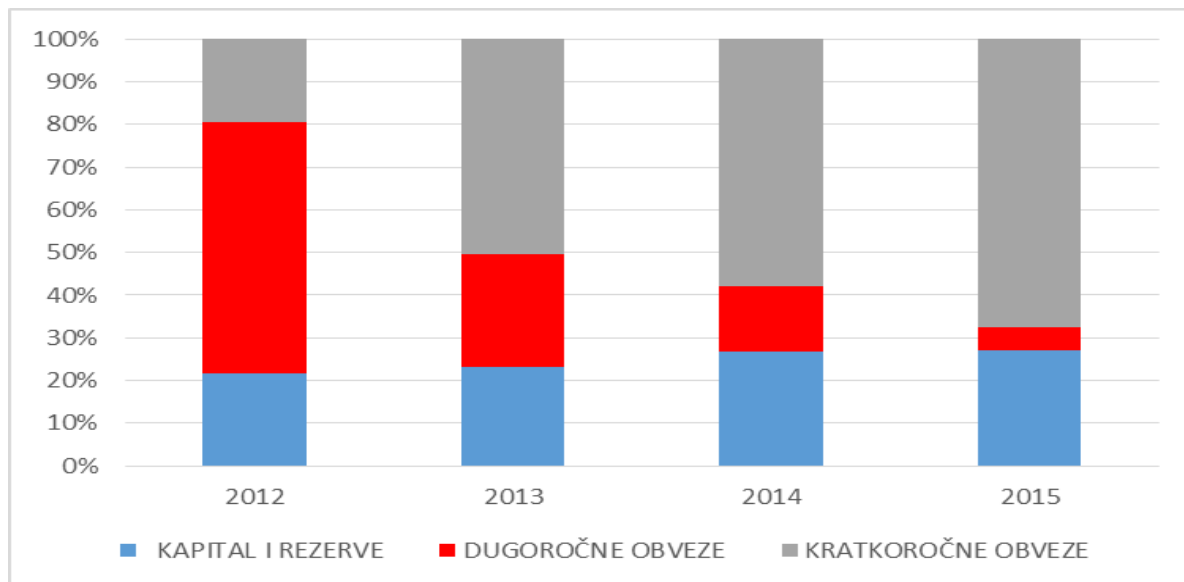


**Grafikon 1: Struktura imovine poduzeća Velt d.o.o.**

U tablici su izračunate promjene pojedinih pozicija bilance u odnosu na prethodne godine, te udjeli pojedinih stavki unutar bilance. Kroz promatrano razdoblje, dugotrajna imovina ima tendenciju pada osim u 2013. godini kada je zabilježen rast od 3,55%, a razlog tomu je početak ulaganja u tuđu imovinu (proširenje pršutane) (tablica 4 i grafikon 1). Najveći udjel u dugotrajnoj imovini kroz prve dvije promatrane godine, ima materijalna imovina, a u preostale dvije godine nematerijalna imovina. Povećanje udjela nematerijalne imovine već raste u 2013. godini. U strukturi bilance, u prve dvije promatrane godine najveći udjel ima dugotrajna imovina, dok u sljedeće dvije godine udjel dugotrajne imovine opada, a raste udjel u kratkotrajnoj imovini (tablica 4 i grafikon 1) tako u 2014. godini udjel kratkotrajne imovine iznosi 54,61%, a u 2015. godini 65,04%. Isto tako, tendencija kratkotrajne imovine, kroz promatrano razdoblje, varira tako da je u 2013 porasla za 13,02%, a u 2015. godini za 49,99%. Najveći udjel u kratkotrajnoj imovini ima potraživanje od kupaca koji iz godine u godinu varira. Najveće porast bilježi u 2015. godini i to za 42,13%, dok u 2013. godini bilježi pad za 24,64%. Značajan rast imaju i zalihe iz godine u godinu.

**Tablica 5: Pasiva bilance poduzeća Velt d.o.o. za razdoblje od 2012 – 2015 godine.**

| <b>BILANCA</b>   | <b>2012</b>    |            | <b>2013</b>    |            | <b>2014</b>    |            | <b>2015</b>    |               | <b>2013/2012</b> | <b>2014/2013</b> | <b>2015/2014</b> |
|--|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|---------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>PASIVA</b>  |                |            |                |            |                |            |                |               |                  |                  |                  |
| A) KAPITAL I REZERVE                                     | 112.396        | 21,53      | 131.188        | 23,16      | 137.034        | 26,80      | 173.476        | 26,94         | 116,72           | 104,46           | 126,59           |
| I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL                            | 18.000         | 3,45       | 18.000         | 3,18       | 18.000         | 3,52       | 18.000         | 2,80          | 100,00           | 100,00           | 100,00           |
| II. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK                 | 67.835         | 13,00      | 94.396         | 16,67      | 113.188        | 22,13      | 119.034        | 18,48         | 139,16           | 119,91           | 105,16           |
| Zadržana dobit   | 67.835         | 13,00      | 94.396         | 16,67      | 113.188        | 22,13      | 119.034        | 18,48         | 139,16           | 119,91           | 105,16           |
| III. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE                   | 26.561         | 5,09       | 18.792         | 3,32       | 5.846          | 1,14       | 36.442         | 5,66          | 70,75            | 31,11            | 623,37           |
| Dobit poslovne godine                                    | 26.561         | 5,09       | 18.792         | 3,32       | 5.846          | 1,14       | 36.442         | 5,66          | 70,75            | 31,11            | 623,37           |
| B) DUGOROČNE OBVEZE                                      | 308.313        | 59,07      | 149.221        | 26,34      | 78.655         | 15,38      | 35.221         | 5,47          | 48,40            | 52,71            | 44,78            |
| Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama | 308.313        | 59,07      | 149.221        | 26,34      | 78.655         | 15,38      | 35.221         | 5,47          | 48,40            | 52,71            | 44,78            |
| C) KRATKOROČNE OBVEZE                                    | 101.227        | 19,39      | 286.020        | 50,50      | 295.679        | 57,82      | 435.287        | 67,59         | 282,55           | 103,38           | 147,22           |
| Obveze za zajmove, depozite i slično                     | -              | -          | 153.498        | 27,10      | 183.498        | 35,88      | 233.498        | 36,26         |                  | 119,54           | 127,25           |
| Obveze prema dobavljačima                                | 23.894         | 4,58       | 110.872        | 19,57      | 60.993         | 11,93      | 131.741        | 20,46         | 464,02           | 55,01            | 215,99           |
| Obveze prema zaposlenicima                               | 56.725         | 10,87      | 8.759          | 1,55       | 11.028         | 2,16       | 9.540          | 1,48          | 15,44            | 125,90           | 86,51            |
| Obveze za poreze, doprinose i slična davanja             | 20.608         | 3,95       | 12.891         | 2,28       | 40.160         | 7,85       | 60.508         | 9,40          | 62,55            | 311,54           | 150,67           |
| <b>D) UKUPNO – PASIVA</b>                                | <b>521.936</b> | <b>100</b> | <b>566.429</b> | <b>100</b> | <b>511.368</b> | <b>100</b> | <b>643.984</b> | <b>100,00</b> | <b>108,52</b>    | <b>90,28</b>     | <b>125,93</b>    |



**Grafikon 2: Struktura izvora imovine**

U strukturi pasive bilance odnosno izvora imovine, u prve dvije godine najveći udjel imaju dugoročne obveze (odnosi se na 2 dugoročna leasing kredita za nabavu kombija i kamiona). Tijekom promatranih godina, leasing kredit za kamion je otplaćen tako je i udjel dugoročnih obveza kroz godine sa 59,07% u 2013. godini pao na 5,47% u 2015. godini. Isto tako, kako opadaju udjel dugoročne obveze, raste udjel kratkoročnih obveza i to sa 19,39% u 2013.godini na 67,59% u 2015. godini. Udjel kapitala i rezervi, kroz promatrano razdoblje se kreće između 21,53% u 2013. godini do 26,94% u 2015.godini tako da se može reći da kod njih nema velikih oscilacija. (tablica 5 i grafikon 2).

Isto tako, kroz promatrano razdoblje, najveći udjel u kratkoročnim obvezama zauzima obveze po zajmovima koje iz godine u godinu rastu, a zatim i udjel u obvezama prema dobavljačima koji iz godine u godinu varira.

**Tablica 6: Prihodi iz osnovnih djelatnosti u računu dobiti i gubitka poduzeća Velt d.o.o. za razdoblje od 2012 – 2015. godini**

| <b>RDIG</b>                            | <b>2012</b>    |                | <b>2013</b>    |                | <b>2014</b>    |                | <b>2015</b>    |                | <b>2013/<br/>2012</b> | <b>2014/<br/>2013</b> | <b>2015/<br/>2014</b> |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Prihodi od usluga prijevoza            | 613.519        | 90,12%         | 595.250        | 83,45%         | 508.800        | 80,50%         | 555.738        | 76,39%         | 97,02                 | 85,48                 | 109,23                |
| Prihodi od usluga sušenja              |                |                |                |                | 38.577         | 6,10%          | 45.360         | 6,23%          |                       |                       | 117,58                |
| Prihodi od prodaje robe                | 67.269         | 9,88%          | 118.053        | 16,55%         | 84.693         | 13,40%         | 125.646        | 17,27%         | 175,49                | 71,74                 | 148,35                |
| <b>UKUPNI<br/>POSLOVNI<br/>PRIHODI</b> | <b>680.788</b> | <b>100,00%</b> | <b>713.303</b> | <b>100,00%</b> | <b>632.070</b> | <b>100,00%</b> | <b>727.544</b> | <b>100,00%</b> | <b>104,78</b>         | <b>88,61</b>          | <b>115,10</b>         |

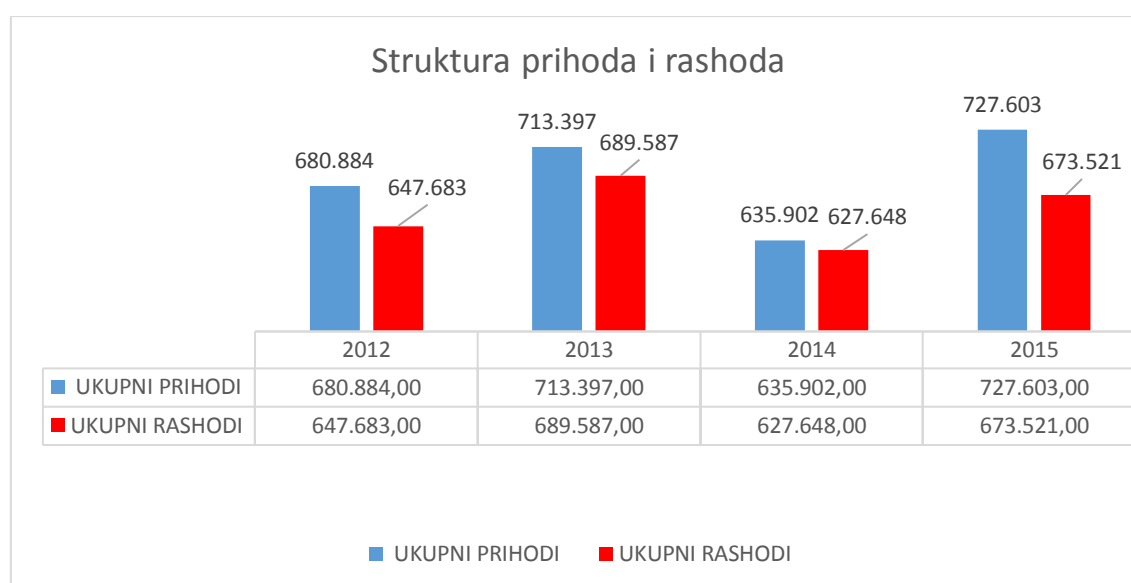


Kao što se može vidjeti u tablici 6, najveći udjel u prihodima kroz promatrano razdoblje imaju prihodi od prijevoza robe, koji od godine do godine varira, tako da u 2012. godini njihov udjel je 90,12%, a u 2015. godini iznosi 76,39%. Može se reći da je razlog zašto je u silaznoj putanji vezan uz povećanje opsega prodaje robe i to u zadnje dvije godine i pružanja usluge sušenja pršuta. Udjel prodaje robe u 2015. godini iznosi 17,27%, a pružanja usluga sušenja 6,23%.

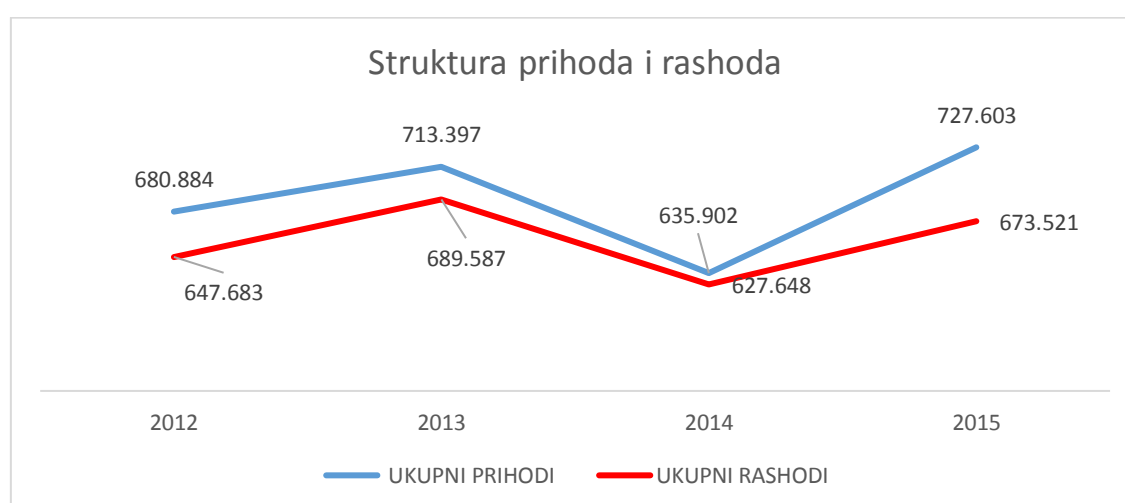
**Tablica 7: Rashodi iz osnovnih djelatnosti u računu dobiti i gubitka poduzeća Velt d.o.o. za razdoblje od 2012 – 2015. godini**

| RDIG  | 2012           |                | 2013           |                | 2014           |                | 2015           |                | 2013/2012     | 2014/2013    | 2015/2014     |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>I. POSLOVNI RASHODI</b>  | <b>627.024</b> | <b>96,81%</b>  | <b>673.435</b> | <b>97,66%</b>  | <b>618.683</b> | <b>98,57%</b>  | <b>664.810</b> | <b>98,71%</b>  | <b>107,40</b> | <b>91,87</b> | <b>107,46</b> |
| 1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda                           |                |                |                |                | 24.098         | 3,84%          | -              |                |               |              |               |
| 2. Materijalni troškovi   | 356.383        | 55,02%         | 341.826        | 49,57%         | 288.474        | 45,96%         | 340.539        | 50,56%         | 95,92         | 84,39        | 118,05        |
| a) Troškovi sirovina i materijala   | 232.953        | 35,97%         | 197.334        | 28,62%         | 200.888        | 32,01%         | 203.561        | 30,22%         | 84,71         | 101,80       | 101,33        |
| b) Troškovi prodane robe  | 56.025         | 8,65%          | 98.321         | 14,26%         | 39.096         | 6,23%          | 75.242         | 11,17%         | 175,49        | 39,76        | 192,45        |
| c) Ostali vanjski troškovi  | 67.405         | 10,41%         | 46.171         | 6,70%          | 48.490         | 7,73%          | 61.736         | 9,17%          | 68,50         | 105,02       | 127,32        |
| 3. Troškovi osoblja   | 122.946        | 18,98%         | 147.137        | 21,34%         | 154.624        | 24,64%         | 136.083        | 20,20%         | 119,68        | 105,09       | 88,01         |
| a) Neto plaće i nadnice   | 73.194         | 11,30%         | 93.224         | 13,52%         | 92.436         | 14,73%         | 87.943         | 13,06%         | 127,37        | 99,15        | 95,14         |
| b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća   | 35.701         | 5,51%          | 36.399         | 5,28%          | 39.828         | 6,35%          | 25.345         | 3,76%          | 101,96        | 109,42       | 63,64         |
| c) Doprinosi na plaće   | 14.051         | 2,17%          | 17.514         | 2,54%          | 22.360         | 3,56%          | 22.795         | 3,38%          | 124,65        | 127,67       | 101,95        |
| 4. Amortizacija   | 99.178         | 15,31%         | 119.979        | 17,40%         | 97.835         | 15,59%         | 105.713        | 15,70%         | 120,97        | 81,54        | 108,05        |
| 5. Ostali troškovi  | 48.517         | 7,49%          | 56.173         | 8,15%          | 53.052         | 8,45%          | 48.534         | 7,21%          | 115,78        | 94,44        | 91,48         |
| 6. Vrijednosno usklađivanje   | -              | 0,00%          | 5.802          | 0,84%          | -              |                | -              |                |               |              |               |
| b) kratkotrajne imovine (osim financijske imovine)  |                |                | 5.802          | 0,84%          |                |                |                |                |               |              |               |
| 7. Ostali poslovni rashodi  |                |                | 2.518          | 0,37%          | 600            | 0,10%          | 33.941         | 5,04%          |               | 23,83        | 5656,83       |
| <b>II. FINANCIJSKI RASHODI</b>  | <b>20.659</b>  | <b>3,19%</b>   | <b>16.152</b>  | <b>2,34%</b>   | <b>8.965</b>   | <b>1,43%</b>   | <b>8.711</b>   | <b>1,29%</b>   | <b>78,18</b>  | <b>55,50</b> | <b>97,17</b>  |
| 1. Kamate, tečajne razlike i drugi rashodi iz odnosa s nepovezanim poduzetnicima i drugim osobama | 20.659         | 3,19%          | 16.152         | 2,34%          | 8.965          | 1,43%          | 8.711          | 1,29%          | 78,18         | 55,50        | 97,17         |
| <b>III. UKUPNI RASHODI</b>  | <b>647.683</b> | <b>100,00%</b> | <b>689.587</b> | <b>100,00%</b> | <b>627.648</b> | <b>100,00%</b> | <b>673.521</b> | <b>100,00%</b> | <b>106,47</b> | <b>91,02</b> | <b>107,31</b> |

U tablici 7. može se vidjeti da najveći udjel u troškovima, kroz promatrano razdoblje, imaju materijalni troškovi. Najveći udjel je u 2012 godini 55,02% dok kroz slijedeće godine udjel opada, a najmanji je u 2014. godini kada iznosi 45,96%. Troškovi osoblja su druga najveća stavka. Kroz promatrano razdoblje, troškovi osoblja variraju tako da u 2013. godini u odnosu na 2012. godinu je u porastu za 19,68%, dok u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu je u padu za 11,99%. Razlog tim fluktuacijama što je u 2013. godini zaposlena jedna osoba na puno radno vrijeme, dok u 2015. godini istoj osobi je promijenjeno sa punog na pola radnog vremena tako da mu je i proporcionalno smanjena plaća.

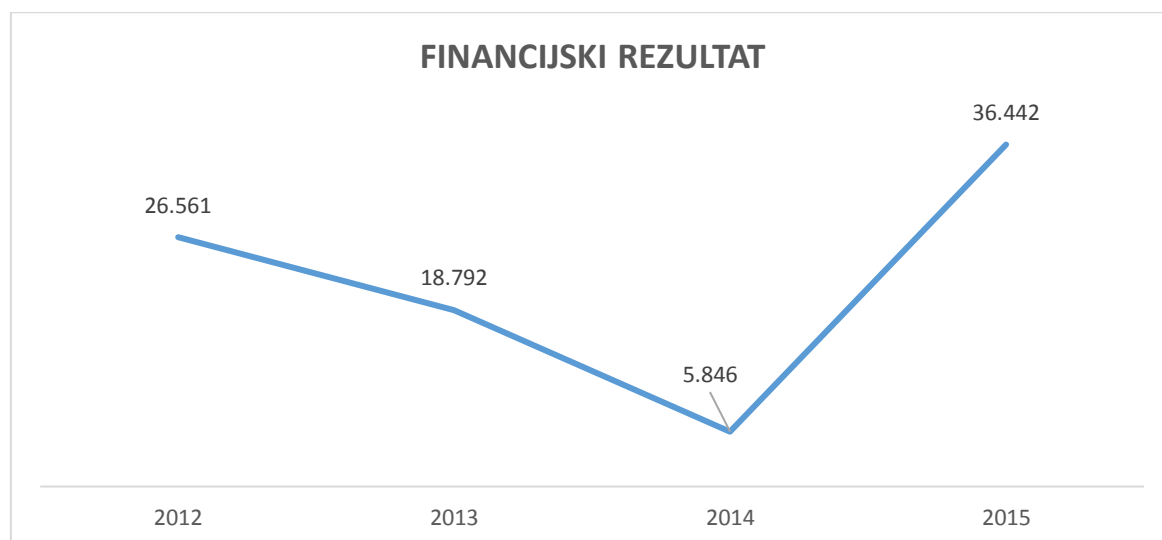


**Grafikon 3: Struktura prihoda i rashoda**



**Grafikon 4: Struktura prihoda i rashoda**

Prema grafikonima 3 i 4 može se vidjeti da ukupni prihodi i rashodi proporcionalno rastu i padaju. Tako da najmanje vrijednosti prihoda i rashoda je evidentirano u 2014. godini gdje možemo reći i da je ostvarena najmanja dobit kroz sva promatrana razdoblja, što je vidljivo u grafikonu 5.



**Grafikon 5: Financijski rezultat**

### **3.3. Pokazatelji analize financijskih izvještaja poduzeća Velt d.o.o**

Analiza poslovanja pomoću pokazatelja daje nam informaciju o dva temeljna kriterija bez kojih opstanak poduzeća dolazi u pitanje, a to su:

- Sigurnost poslovanja koje se izračunavaju pomoću pokazatelja likvidnosti, financijske stabilnosti i zaduženosti
- Uspješnost ili efikasnost poslovanja koja se mjeri pokazateljima ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja.

#### **3.3.1. Pokazatelji likvidnosti**

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

**Tablica 8: Pokazatelji likvidnosti**

| Naziv pokazatelja                          | Brojnik                     | Nazivnik                                   | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|--|-----------------------------|--|-------|-------|-------|-------|
| <i>Koeficijent trenutne likvidnosti</i>    | <i>Novac</i>                | <i>Kratkoročne obeze</i>                   | 0,045 | 0,275 | 0,098 | 0,152 |
| <i>Koeficijent ubrzane likvidnosti</i>     | <i>novac + potraživanja</i> | <i>Kratkoročne obeze</i>                   | 1,857 | 0,808 | 0,715 | 0,728 |
| <i>Koeficijent tekuće likvidnosti</i>      | <i>Kratkotrajne imovina</i> | <i>Kratkoročne obeze</i>                   | 2,414 | 0,965 | 0,944 | 0,962 |
| <i>Koeficijent financijske stabilnosti</i> | <i>Dugotrajna imovina</i>   | <i>Kapital i rezerve + dugoročne obeze</i> | 0,660 | 1,025 | 1,076 | 1,079 |

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

Koeficijent trenutne likvidnosti je pokazatelj sposobnosti poduzeća za trenutno plaćanje obveza. Iako djeluje vrlo dojmljivo na korisnike financijskih izvještaja u pogledu ocjene likvidnosti, ona je prilično nestabilan pokazatelj, jer veliki iznos gotovine na datum bilance može biti kratkog vijeka. Njena vrijednost ne bi trebala biti ispod 0,1, što kod poduzeća Velt samo u 2012. i 2014. godini je ispod željene vrijednosti, dok u ostale dvije godine je iznad.

Koeficijent ubrzane likvidnosti je koeficijent kojim se pokazuje sposobnost plaćanja obveza u kratkom roku neovisno o pokriću iz prodaje zaliha. Znači da se računa iz pozicije raspoložive gotovine i naplate potraživanja iz bilance. Kontrolna mjera = 1.

Koeficijent ubrzane likvidnosti kod poduzeća Velt d.o.o. je u 2012 godini iznad 1, a u ostalim promatranim godinama je ispod 1.

Koeficijent tekuće likvidnosti pokazuje odnos između kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza, odnosno u kojoj mjeri su kratkoročne obveze koje dospijevaju na plaćanje do 12 mjeseci pokrivena kratkotrajnom imovinom koja je spremna za plaćanje u roku do 12 mjeseci od datuma bilance. Kontrolna mjera = 2. Kod poduzeća Velt d.o.o. koeficijent tekuće likvidnosti je samo u 2012 godini iznad vrijednosti 2 dok je u svim ostalim promatranim razdobljima ispod željene vrijednosti što ukazuje na mogućnost u teškoćama prilikom plaćanja svojih obveza.

Koeficijent financijske stabilnosti je koeficijent koji predstavlja omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. Kontrolna mjera je manje od 1. Što je vrijednost ovog pokazatelja manja, to je likvidnost i financijska stabilnost veća.

### 3.3.2. Pokazatelji zaduženosti

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

**Tablica 9: Pokazatelji zaduženosti**

| Naziv pokazatelja                         | Brojnik              | Nazivnik                 | 2012    | 2013    | 2014    | 2015    |
|---|----------------------|--------------------------|---------|---------|---------|---------|
| <i>Koeficijent zaduženosti</i>            | <i>Ukupne obveze</i> | <i>Ukupna imovina</i>    | 78,466  | 76,839  | 73,202  | 73,062  |
| <i>Koeficijent vlastitog financiranja</i> | <i>Glavnica</i>      | <i>Ukupna imovina</i>    | 21,534  | 23,161  | 26,798  | 26,938  |
| <i>Koeficijent financiranja</i>           | <i>Ukupne obveze</i> | <i>Kapital i rezerve</i> | 364,372 | 331,769 | 273,169 | 271,224 |

Koeficijente zaduženosti dijelimo na:

Koeficijent zaduženosti pokazuje koliki je postotak imovine financiran iz kratkoročnih i dugoročnih obveza. Veći stupanj zaduženosti znači i veći rizik poslovanja i ulaganja u poduzeće. Kontrolna mjera = 50% - izvedena iz proporcija „idealne“ bilance. Rizični maksimum koji se smatra kao prihvatljiv rizik je omjer dugova i glavnice 2:1 (odnosno 67%). Kod poduzeća Velt d.o.o. su postoci iznad 67%, odnosno od najnižeg u 2015 godini 73,10% do najvišeg 78,50% u 2012. godini.

Koeficijent vlastitog financiranja je koeficijent koji pokazuje koliki je postotak imovine financiran iz vlasničke glavnice odnosno iz vlastitih izvora. Što je stupanj vlastitog financiranja veći, to su manji rizici poslovanja i ulaganja u poduzeće. Opća kontrolna mjera je 50% dok prihvatljivi rizik je 33%. Ono što se bitno razlikuje kod stupnja samofinanciranja u odnosu na stupanj zaduženosti je da ne postoji ograničenje kod maksimuma stupnja vlastitog financiranja, jer ne smatra se uopće lošim mogućnost da poduzeće u kapitalnoj strukturi ima 100% vlastitih sredstava. U poduzeću Velt d.o.o. vrijednosti su relativno niske odnosno vrijednost financiranja se kreće između 21,50% i 26,90%, znači ispod prihvatljivog rizika od 33%.

Koeficijent financiranja je koeficijent koji pokazuje odnos ukupnih obveza i vlasničkog kapitala. Kontrolna mjera = 1 koja je utemeljena na proporcijama „idealne“ bilance, dok je prihvatljiv rizik je maksimalni odnos obveza i glavnice 2:1 (odnosno 67%).

### 3.3.3. Pokazatelji aktivnosti

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

**Tablica 10: Pokazatelji aktivnosti**

| Naziv pokazatelja                             | Brojnik                  | Nazivnik                    | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|---|--------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| <i>Koeficijent obrta ukupne imovine</i>       | <i>Ukupan prihod</i>     | <i>Ukupna imovina</i>       | 1,305 | 1,259 | 1,244 | 1,130 |
| <i>Koeficijent obrta kratkotrajne imovine</i> | <i>Ukupan prihod</i>     | <i>Kratkotrajna imovina</i> | 2,787 | 2,584 | 2,277 | 1,737 |
| <i>Koeficijent obrta potraživanja</i>         | <i>Prihod od prodaje</i> | <i>Potraživanja</i>         | 3,712 | 4,677 | 3,462 | 2,897 |

Koeficijente aktivnosti se dijeli na:

Koeficijent obrta ukupne imovine je koeficijent pomoću kojeg se može govoriti koliko se puta ukupna imovina obrne u jednom obračunskom razdoblju. Odnosno koliko se poduzeće uspješno koristi imovinom s ciljem stvaranja prihoda. Vrijednost ovog pokazatelja kroz promatrano razdoblje je dobar. Najbolji rezultat je ostvaren u 2012 godini gdje je svaka kuna imovine rezultirala s 1,31 kuna prihoda, a najslabiji rezultat je ostvaren u 2015 godini gdje je svaka kuna imovine rezultirala sa 1,13 kuna prihoda.

Koeficijent obrta kratkotrajne imovine je koeficijent koji govori koliko se puta obrne kratkotrajna imovina tijekom jedne godine. Odnosno, mjeri efikasnost korištenja kratkotrajne imovine u ostvarivanju prihoda poduzeća. Kroz promatrano razdoblje, ovaj pokazatelj je u laganom padu u odnosu na prethodnu godinu. Tako da u 2012. godini, poduzeće ostvaruje na svaku kunu kratkotrajne imovine 2,79 kuna prihoda, dok u zadnjoj 2015. godini na svaku kunu kratkotrajne imovine, poduzeće ostvaruje 1,74 kuna prihoda.

Koeficijent obrtaja potraživanja je koeficijent koji govori koliko se puta potraživanje obrnu tijekom godine, odnosno koja je efikasnost korištenja potraživanja u ostvarivanju prihoda poduzeća. Što je ovaj koeficijent veći, to je potrebno manje vremena za naplatu potraživanja. U 2013 godini je najveći ostvareni obrtaj potraživanja u prihode i to za 4,68 puta, a najmanji u 2015 godini za 2,90 puta.

### 3.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti

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

**Tablica 11: Pokazatelji ekonomičnosti**

| Naziv pokazatelja                        | Brojnik                  | Nazivnik  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|--|--------------------------|---|-------|-------|-------|-------|
| <i>Ekonomičnost ukupnog poslovanja</i>   | <i>Ukupni prihod</i>     | <i>Ukupni rashod</i>                                | 1,051 | 1,035 | 1,013 | 1,080 |
| <i>Ekonomičnost poslovanja (prodaje)</i> | <i>Prihod od prodaje</i> | <i>Rashod prodaje (troškovi prodanih proizvoda)</i> | 1,201 | 1,201 | 2,166 | 1,670 |

Koeficijente ekonomičnosti dijelimo:

Ekonomičnost ukupnog poslovanja prikazuje odnos ukupnih prihoda i rashoda te moraju biti minimalno 1, a poželjno je da im vrijednost bude što veća. Kroz promatrano razdoblje kod poduzeća Velt d.o.o. ova vrijednost je prelazi 1, što pokazuje da su ukupni prihodi veći od ukupnih rashoda.

Ekonomičnost poslovanja (prodaje) prikazuje odnos između poslovnih prihoda i rashoda od prodaje. Kroz promatrano razdoblje, pokazatelj ukazuje da su prihodi od prodaje bili veći od troškova prodaje pogotovo u 2014. godini kada je poduzeće na jednu kunu rashoda od prodaje ostvarilo 2,17 kuna prihoda od prodaje.

### 3.3.5. Pokazatelji profitabilnosti

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

**Tablica 12: Pokazatelji profitabilnosti kod poduzeća „Velt“ d.o.o.**

| Naziv pokazatelja                        | Brojnik           | Nazivnik                 | 2012   | 2013   | 2014  | 2015   |
|--|-------------------|--------------------------|--------|--------|-------|--------|
| <i>Povrat na vlasnički kapital - ROE</i> | <i>Neto dobit</i> | <i>Kapital i rezerve</i> | 23,63% | 14,32% | 4,27% | 21,01% |
| <i>Povrat na imovinu - ROA</i>           | <i>Neto dobit</i> | <i>Aktiva</i>            | 5,09%  | 3,32%  | 1,14% | 5,66%  |
| <i>Profitna marža</i>                    | <i>Dobit</i>      | <i>Ukupni prihod</i>     | 4,88%  | 3,34%  | 1,30% | 7,43%  |
| <i>Neto profitna marža</i>               | <i>Neto dobit</i> | <i>Ukupni prihod</i>     | 3,90%  | 2,63%  | 0,92% | 5,01%  |



Najčešće korišteni koeficijenti profitabilnosti su:

Povrat na vlasnički kapital (Return On Equity – ROE) je značajna mjera za mjerenje profitabilnosti poduzeća i temeljna mjera za planiranje profita. Ovaj koeficijent pokazuje koliki postotak dobiti poduzeće ostvaruje u odnosu na vlastita uložena sredstva. Kod poduzeća Velt d.o.o. ROE je kontinuirano pozitivan kroz sve četiri godine, a najveću vrijednost je ostvarena u 2012 godini.

Povrat na imovinu (Return on Asset – ROA) mjeri odnos zarade i imovine te pokazuje koliko poduzeće ostvaruje na jednu uloženu kunu imovine. Poželjno je da su što veći. Kroz promatrano razdoblje, može se reći da je najveća vrijednost ROA za poduzeće Velt d.o.o. ostvarena u 2015. godini i to 5,66%.

Profitna marža (Profit margin) predstavlja odnos između dobiti i prihoda odnosno ova marža predstavlja povrat na ostvareni prihod. Najveća vrijednost profitne marže kod poduzeća Velt d.o.o. je ostvarena u 2015. godini.

Neto profitna marža (Net profit margin) je odnos neto dobit i ukupnih prihoda čiji je ona rezultat. Isto tako, kao i profitna marža, najveća vrijednost neto profitne marže kod poduzeća Velt je ostvarena 2015. godine.

### 3.4. Analiza prodaje

*Tablica 13: Izračun RUC-a ostvaren za 2014 i 2015 godinu*

| godina | proizvod/<br>usluga | proizvedeno/<br>obavljena | mjera | Prodano | nabavna<br>cijena | troškovi   | prodajna<br>cijena | prodajna<br>vrijednost | RUC        | Postotak<br>RUC-a |
|--------|---------------------|---------------------------|-------|---------|-------------------|------------|--------------------|------------------------|------------|-------------------|
|        |                     | 1                         | 2     | 3       | 4                 | 5          | 6                  | 7                      | 8 (7-5)    | 9<br>(8/7*100)    |
| 2014   | Drniški<br>pršut    | 401,63                    | kg    | 401,63  | 60                | 24.097,80  | 87                 | 34.941,81              | 10.844,01  | 31,03             |
| 2014   | Drniški<br>pršut    | 992,38                    | kg    | 651,60  | 60                | 39.096,00  | 87                 | 56.689,20              | 17.593,20  | 31,03             |
| 2014   | Usluge<br>sušenja   | 428                       | kom   |         |                   |            | 90                 | 38.520,00              | 38.520,00  | 100,00            |
| 2014   | Usluge<br>prijevoza |                           |       |         |                   | 242.455,69 |                    | 508.800,00             | 266.344,31 | 52,35             |
| 2015   | Drniški<br>pršut    | 340,78                    | kg    | 340,78  | 60                | 20.446,80  | 87                 | 29.647,86              | 9.201,06   | 31,03             |
| 2015   | Drniški<br>pršut    | 1640,82                   | kg    | 998,32  | 40                | 39.932,80  | 85                 | 139.469,70             | 99.536,90  | 71,37             |
| 2015   | Usluge<br>sušenja   | 504                       | kom   |         |                   |            | 90                 | 45.360,00              | 45.360,00  | 100,00            |
| 2015   | Usluge<br>prijevoza |                           |       |         |                   | 308.784,68 |                    | 555.738,00             | 246.953,32 | 44,44             |

Iz tablice je vidljivo da poduzeće ima ostvaren dobar RUC za svaki proizvod ili uslugu i to za obje promatrane godine. Troškovi koji su uzeti u izračun su sljedeći:

Kod proizvoda Drniški pršut – trošak je nabavna vrijednost svježeg buta i dio troška rada zaposlenika utrošenog u proizvod. Razlika u nabavnoj cijeni između dvije promatrane godine su u rasporedu dijela troška zaposlenika, koji je prešao raditi sa punog na pola radnog vremena.

Kod usluge prijevoza – u troškove su ukalkulirani svi troškovi koji su direktno vezani uz prijevozna sredstva (kamion + kombi), a to su troškovi goriva, rezervnih dijelova, servisa, registracije, osiguranja i amortizacije).

## 4. ZAKLJUČAK

Navodeći mnoge definicije kontrolinga, na kraju se može doći do zaključka da je kontroling proces koji pomaže menadžmentu u uspješnom procesu odlučivanja. Da bi se uspješno proveo proces samog kontrolinga, potrebna je osoba odnosno kontroler kao promicatelj struke – nositelj znanja svojstven za struku te koji dobro poznaje potencijale uspjeha i uska grla poduzeća, podržava ulaganja koja generiraju vrijednost, oblikuje i usklađuje procese planiranja i kontrole te je savjetnik i informativni partner cijelom menadžmentu.

Za kvalitetnu analizu koriste se postupci odnosno metode komparacije – horizontalna analiza, raščlanjivanja – vertikalna analiza, izračun pokazatelja ili skupina pokazatelja, izračun sustava pokazatelja i izračun zbrojnih ili sintetičkih pokazatelja. U radu smo se koristili sa prve tri analize ( metodom komparacije, metodom raščlanjivanja i izračunom pokazatelja ili skupina pokazatelja ).

Kroz provedene analize za poduzeće Velt d.o.o. može se reći da je 2012. najbolja godina po svim pokazateljima i analizama, a sve ostale godine pokazuju tendenciju laganog pada, dovoljno da se uključi alarm.

Kod horizontalne i vertikalne analize, koja je provedena kroz bilancu i račun dobiti i gubitka nema značajnih odstupanja. Kod aktive, dugotrajna imovina kroz promatrana razdoblja su u padu što rezultira amortizacijom. Kratkotrajna imovina bilježi rast i veću zastupljenost u strukturi bilance zbog povećanja obima zaliha kao i zbog povećanja potraživanja prema kupcima. Kod pasive, dugoročne obveze bilježe tendenciju pada zbog smanjenja obveza po dugoročnim kreditima, a raste kratkoročne obveze i to obveze prema zajmovima te obveze prema dobavljačima. Mora se naglasiti, da se leasing krediti otplaćuju iz obrtnih sredstava, dok podizanje kratkoročnih zajmova se odnose na širenje kapaciteta proizvodnje pršuta kao i obavljenih ulaganja. U zadnjoj godini porast zajma se odnosi na ulaganje novog sanduka za kamion.

Kod računa i gubitka, vidljivo je da proporcionalno porastu ili padu prihoda rastu i padaju i rashodi, te da poduzeće posluje s dobitkom kroz cijelo promatrano razdoblje, a najveća dobit je ostvarena u 2015. godini.

## LITERATURA

### Knjige

1. Avelini Holjevac I. (1998): Kontroling upravljanje poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
2. Belak V. (2014): Analiza poslovne uspješnosti, RRIF, Zagreb.
3. Luković T., Lebefromm U. (2009): Controlling koncepcija i slučajevi, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik.
4. Očko J., Švigir A. (2009): Kontroling upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb.
5. Osmanagić Bedenik N. i suradnici (2010): Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P. d.o.o., Zagreb
6. Ziegenbein K. (2008): Kontroling, 9.izdanje, RRIF, Zagreb.

### Internet

1. <http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2012/03/Kontroling-u-poslovanju.pdf> (pregledano 18.8.2015.)
2. [www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/3\\_godina/kontroling/KONTROLING\\_1.ppt](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/3_godina/kontroling/KONTROLING_1.ppt) (pogledano 31.07.2016.)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Hrvatska poduzeća po veličini

Slika 2. Strategijski i operativni kontroling

Slika 3. Shema kontrolinga kao linijska služba –prva varijanta

Slika 4. Shema kontrolinga kao linijska služba – druga varijanta

Slika 5. Shema kontrolinga kao stručna služba

Slika 6: Temeljni instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja

Slika 7: „Školski“ primjer optimalne bilančne strukture

Slika 8: Pokazatelji analize financijskih izvještaja

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Funkcije i zadaci kontrolinga

Tablica 2. Zadaci kontrolinga i upravljačkog računovodstva

Tablica 3. Usporedni pregled kontrolinga i interne revizije

Tablica 4: Aktiva bilance poduzeća Velt d.o.o. za razdoblje od 2012 – 2015 godine.

Tablica 5: Pasiva bilance poduzeća Velt d.o.o. za razdoblje od 2012 – 2015 godine.

Tablica 6: Prihodi iz osnovnih djelatnosti u računu dobiti i gubitka poduzeća Velt d.o.o. za razdoblje od 2012 – 2015. godini

Tablica 7: Rashodi iz osnovnih djelatnosti u računu dobiti i gubitka poduzeća Velt d.o.o. za razdoblje od 2012 – 2015. godini

Tablica 8: Pokazatelji likvidnosti

Tablica 9: Pokazatelji zaduženosti

Tablica 10: Pokazatelji aktivnosti

Tablica 11: Pokazatelji ekonomičnosti

Tablica 12: Pokazatelji profitabilnosti kod poduzeća „Velt“ d.o.o.

Tablica 13: Izračun RUC-a ostvaren za 2014 i 2015 godinu

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Struktura imovine poduzeća Velt d.o.o.

Grafikon 2: Struktura izvora imovine poduzeća Velt d.o.o.

Grafikon 3: Struktura prihoda i rashoda poduzeća Velt d.o.o.

Grafikon 4: Struktura prihoda i rashoda poduzeća Velt d.o.o.

Grafikon 5: Financijski rezultat poduzeća Velt d.o.o.

## **SAŽETAK**

*Ključne riječi: controlling, kontroler, plan i analiza*

Kontrolling je proces koji pomaže menadžmentu u uspješnom procesu odlučivanja. Kontrolling ima tri glavna zadatka, a to su redom: planiranje, analiza i izvještavanje. Kontroler je osoba čija je funkcija izvještavati, savjetovati te opskrbiti menadžment vrijednim upravljačkim mehanizmom. Analizom se utvrđuje sadašnje stanje poduzeća, iznose se realni i objektivni podaci o likvidnosti poduzeća, financijskoj stabilnosti, zaduženosti, učinkovitosti poslovanja i rentabilnosti te se definiraju simptomi i uzroci financijskih problema u poduzeću.

## **SUMMARY**

*Keywords: controlling, controller, plan and analysis*

Controlling is a process that enables management in successful decision-making process. Controlling has three main tasks, namely: planning, analysis and reporting. Controller is person which function is report, advises and supply management value control mechanism. The analysis determines the current state of the company, amounts to a real and objective data on the liquidity of the company, financial stability, debt, operating efficiency and profitability, and to define the symptoms and causes of the financial problems of the company.