

# Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća "Tokić d.o.o."

---

**Mak, Margareta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:322125>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-05**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA KONTROLINGA U POSLOVANJU PODUZEĆA  
„TOKIĆ D.O.O.“**

Diplomski rad

**Margareta Mak**

**Zagreb, rujan 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA KONTROLINGA U POSLOVANJU PODUZEĆA  
„TOKIĆ D.O.O.“**

**CONTROLLING'S PART IN BUSINESS ACTIVITIES OF  
TOKIĆ D.O.O.**

Diplomski rad

**Studentica: Margareta Mak**

**JMBAG: 0067555015**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Davor Labaš**

**Zagreb, rujan 2021**

## SAŽETAK ( HRVATSKI JEZIK)

Vlasnici i menadžment se u današnje vrijeme susreće s dinamičkom okolinom, sve je sklono naglim promjenama, te je za uspješan opstanak poduzeća potreban kontroling. Kontroling omogućuje stručnu podršku menadžmentu. Današnja poduzeća susreću se s problemima gdje je potražnja uvelike manja od same ponude proizvoda i usluga, a okolina ekstremno dinamička. Zadatak kontrolinga je usmjeriti poduzeće budućnosti i izabrati kvalitetne strategije za uspješno poslovanje. Kontroling u Hrvatskoj je prihvaćen veoma kasno, ali bilježi tendenciju rasta i veće prisutnosti.

Tvrtka Tokić d.o.o. vodeći je regionalni distributer auto dijelova i popratne opreme s ponudom preko 300.000 artikala od 300 najpoznatijih svjetskih proizvođača za sve vrste osobnih i lakih teretnih automobila. Zapošljava oko 600 radnika, a odjel kontrolinga utječe na poslovni uspjeh poduzeća. Na mjesečnoj razini izvještava menadžment o ostvarenom i planiranom.

U radu se prikazuje pojam kontrolinga, te njegov značajan utjecaj na poduzeće. Kontroling usko surađuje s različitim odjelima unutar poduzeća kako bi pridonio efikasnijem i efektivnijem radu menadžmenta. Svrha je prikazati kakvu ulogu kontroling vrši u poslovanju poduzeća Tokić i koje dobre suvremene prakse mogu poslužiti kao primjer kontrolerima u drugim poduzećima.

**Ključne riječi:** kontroling, menadžment, Tokić d.o.o., uloga kontrolinga, dinamička okolina

## **SUMMARY**

Owners and management nowadays face a dynamic environment, where everything is prone to sudden changes, and controlling is necessary for a successful survival of the company. Controlling provides professional support to management. Today's companies face problems where demand is much lower than the supply of products and services, and the environment is extremely dynamic. The task of controlling is to focus on the future and to choose quality strategies for successful business. Controlling in Croatia was accepted very late, but it tends to grow and be more present.

Tokić d.o.o. is a leading regional distributor of auto parts and accessories with over 300,000 items from the world's 300 most famous manufacturers for all types of passenger cars and light trucks. It employs about 600 workers, and the controlling department influences the business success of the company. On a monthly basis, it reports to the management on what has been achieved and planned.

The paper will present the concept of controlling and its significant impact on the company. Controlling works closely with various departments within the company to contribute to more efficient and effective management work. The purpose is to show what role controlling plays in the Tokić company and what good modern practices can serve as an example to controllers in other companies.

**Keywords:** controlling, management, Tokić d.o.o., role of controlling, dynamic environment

## *IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI*

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## *STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY*

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution. (personal signature of the student) (place and date)

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. KONTROLING KAO PODRŠKA MENADŽMENTU .....	3
2.1. Pojmovno određenje kontrolinga .....	3
2.2. Povijesni razvoj kontrolinga .....	4
2.3. Potreba za uvođenjem kontrolinga.....	8
2.3.1. Unutarnji okvirni uvjeti .....	8
2.3.2. Vanjski okvirni uvjeti.....	9
2.4. Dimenzije integrativnog menadžmenta .....	10
2.5. Proces harmonizacije.....	12
2.5.1. Koordinacija.....	12
2.5.2. Integracija .....	14
2.6. Odnos kontrolinga i menadžmenta.....	14
3. INSTRUMENTI KONTROLINGA.....	16
3.1. Sustav vrednota .....	18
3.2. Sustav planiranja .....	20
3.3. Sustav kontrole.....	21
3.4. Informacijski sustav .....	23
3.5. Instrumenti organiziranja.....	25
3.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima .....	26
4. POSLOVANJE PODUZEĆA TOKIĆ D.O.O. ....	29
4.1. Podaci o poduzeću.....	29
4.2. SWOT i TOWS matrica .....	31
4.3. PESTLE analiza .....	34
4.4. Porterovih 5 sila .....	39
4.5. Analiza poslovanja poduzeća od 2016. do 2019. godine .....	40
4.5.1. Analiza bilance .....	40
4.5.2. Račun dobiti i gubitka .....	49
4.5.3. Analiza pomoću financijskih izvještaja .....	53

2.5.3.    Zaključak provedenih analiza .....	57
5.    DOPRINOS KONTROLIGA POSLOVNOM USPJEHU PODUZEĆA TOKIĆ D.O.O.	58
5.1.    Odjel kontrolinga.....	58
5.2.    Upravljanje troškovima .....	59
5.3.    Upravljanje rizicima .....	60
5.4.    Operativni i strateški izazovi .....	61
5.5.    Unaprjeđenje i razvoj poslovanja.....	63
5.6.    Perspektive razvoja kontrolinga u poduzeću .....	63
6.    ZAKLJUČAK .....	65
LITERATURA.....	67
POPIS SLIKA .....	72
POPIS TABLICA.....	73
POPIS GRAFOVA.....	74
ŽIVOTOPIS .....	75



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Poslovanje u današnjem vremenu zahtjeva uvođenje načina kako se prilagoditi sve dinamičnijem i nesigurnijem okruženju. Menadžment se susreće s raznim problemima i promjenama koji negativno utječu na ostvarenje zadanih ciljeva. Kako bi poduzeće efektivno i efikasno poslovalo te ostvarivalo svoje zadane ciljeve kao glavni akter dolazi kontroling koji je stručna podrška menadžmentu.

Predmet rada je uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća Tokić d.o.o.. Tokić d.o.o. je tržišni lider u prodaji dijelova i popratne opreme s više od 230 najpoznatijih svjetskih proizvođača za sve vrste osobnih i lakih teretnih automobila. Posjeduju više od 110 poslovnica diljem Hrvatskog i Slovenskog tržišta. Kako bi postigli zadovoljstvo kupaca posjeduju najviše međunarodne standarde kvalitete.

Cilj je prikazati kako odjel kontrolinga u promatranom poduzeću posluje te kakvu stručnu podršku daje menadžmentu. Budući da konkurencija raste iz dana u dan bitno je prikazati s kakvim se sve izazovima kontroling suočava i koje instrumente provodi.

Pri odabiru promatranog poduzeća nit vodilja je bila odabir domaćeg poduzeća koje bilježi konstantan rast. Ovo poduzeće je odabrano zato jer je to obiteljsko poduzeće koje je 1990. godine osnovano, a iz godine u godinu raste i primjenjuje suvremene trendove. Krenulo je od jedne male trgovine da bi danas postao tržišni lider u svojoj djelatnosti, a uloga kontrolinga u takvom rastu će se analizirati.

U radu će se prvo prikazati teorijski dio kontrolinga, a nakon toga analizirati na primjeru već spomenutog poduzeća. Vrlo je bitno približiti i shvatiti vrijednost kontrolinga, što će se ovim radom pokušati dokazati.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom izrade rada za sekundarno istraživanje koristili su se sekundarni izvori podataka prikupljeni iz domaće i strane znanstvene i stručne literature, a uključuje knjige, članke, internetske stranice i baze podataka. Za primarno istraživanje koristile su se metode analize, deskripcije, klasifikacije, intervjuua i metoda zaključivanja. Pomoću tih informacija napravila se analiza o poslovanju poduzeća i odjelu kontrolinga, a kombinirajući sa stručnom i znanstvenom literaturom na kraju su se izvukli zaključci.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je podijeljen u 6 poglavlja. U uvodu je istaknuta tema, izvori podataka te sadržaj i struktura rada. U drugom poglavlju definira se sam pojam kontrolinga, razvoj i potreba za njegovim uvođenjem. Također, prikazuje se istraživanje o stanju kontrolinga od 2001. do 2007. u Hrvatskoj. U trećem poglavlju navedeni su instrumenti kontrolinga, te objašnjenje svih šest podsustava menadžmenta. Četvrtim poglavljem prikazano je promatrano poduzeće pomoću TOWS matrice, PESTLE analize, Porterovih pet sila i sama analiza poslovanja poduzeća od 2016. do 2019. godine. U petom poglavlju prikazan je odjel kontrolinga u poduzeću Tokić i mogućnosti razvoja istoga, rizicima i troškovima. U posljednjem, šestom poglavlju izvedeni su zaključci provedene analize.

## 2. KONTROLING KAO PODRŠKA MENADŽMENTU

U ovom poglavlju navedene su neke od definicija kontrolinga koje se primjenjuju u svijetu. Prikazan je povijesni razvoj kontrolinga koji je počeo pedesetih godina prošlog stoljeća. Navedene su koncepcije kontrolinga te koji su to unutarnji i vanjski okvirni uvjeti s kojima se poduzeća susreće. Nadalje su navedene tri dimenzije normativnog menadžmenta i proces harmonizacije. Predstavljen je odnos kontrolinga i menadžmenta te njihova odgovornost za poduzeće.

### 2.1. Pojmovno određenje kontrolinga

U današnjem modernom, ubrzanom i dinamičkom okruženju stvorila se potreba za kontrolingom, bez kojeg bi danas teško bilo uopće zamisliti upravljanje i funkcioniranje poduzeća. Ne postoji jedinstvena ili opće prihvaćena definicija kontrolinga. Svaki autor na svoj način definira pojam kontrolinga. Kako je kontroling stručna podrška menadžmentu, najkorištenija definicija kontrolinga glasi: „Kontroling je funkcija i podsustav menadžmenta kojima se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama, povećava vitalnost poduzeća i njegova tržišna akceptabilnost.“<sup>1</sup>

Weber tvrdi da je kontroling funkcija unutar sustava menadžmenta pomoću kojeg se povećava njegova efikasnost i efektivnost, a samim time i sposobnost prilagodbe promjenama unutar i izvan poduzeća.<sup>2</sup>

„Kontroling je odabir i primjena metoda (tehnika, instrumenata, modela, obrazaca mišljenja) i informacija za procese planiranja i kontrole koji se odvijaju na osnovi podjele rada, kao i sveobuhvatna koordinacija (usklađivanje) tih procesa.“<sup>3</sup>

Menadžment i kontroling blisko surađuju, a što se tiče odgovornosti, menadžment snosi odgovornost uspjeha dok kontroling tj. kontroler odgovara za izbor i provođenje instrumenata koji pripomažu menadžerima u odlučivanju, a na kraju ostvarenju uspjeha.

---

<sup>1</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2004.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 15.

<sup>2</sup> Weber, J. (1993.), *Einführung in das Controlling*, Stuttgart: Poeschel, str. 46.

<sup>3</sup> Ziegenbein, K. (2008.), *Kontroling*, Zagreb: RRiF-plus, str. 24.

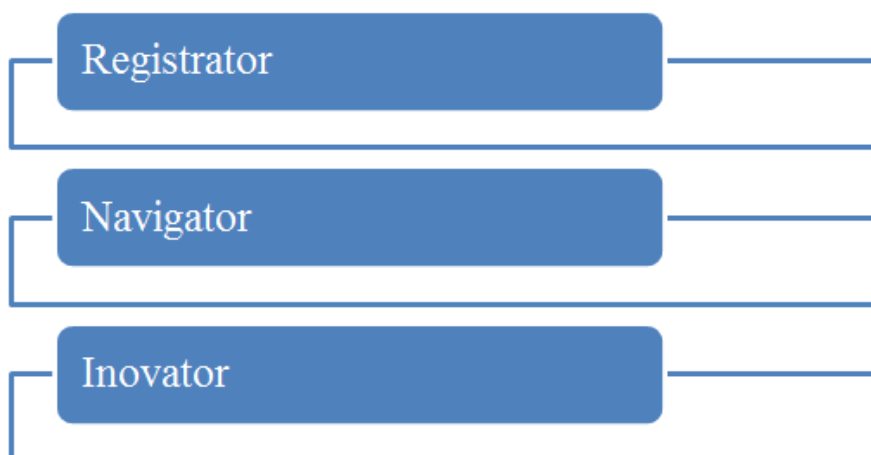
Ponekad je poduzećima potreban kompas, izgube se u dinamičkom okruženju sklonom promjenama, važno je jasno definirati viziju, misiju i ciljeve poduzeća koji će voditi poduzeće prema uspjehu. Kako glavni akter dolazi kontroling koji potiče menadžment da u ovom dinamičkom okruženju konstantno preispituje, mijenja i usmjerava viziju, misiju i ciljeve promjenama. Jednako tako vodi brigu o integraciji sustava vrednota – vizija predstavlja širi okvir unutar koje se nalazi misija te se iz toga izvlače ciljevi poduzeća. Izvršavanje se promatra putem primjene osnovnih načela kontrolinga:

1. Koordinacija – usklađivanje na istim razinama koje se provodi kao unutarnja i vanjska koordinacija, te kao sustavno oblikujuća i sustavno povezujuća.
2. Integracija – usklađivanje na različitim hijerarhijskim razinama, odnosno stvaranje uzajamnog sklada vizije, misije i ciljeva poduzeća.<sup>4</sup>

## 2.2. Povijesni razvoj kontrolinga

Kontroling se prvi puta spominje pedesetih godina prošlog stoljeća. Sam razvoj kontrolinga prati se već sedamdesetak godina. Različite ekonomske i političke krize utjecale su na razvoj kontrolinga. Dijelimo ga u tri generacije. Svaka navedena generacija nastala je zbog određenih specifičnosti na tržištu. Kontroler u svakoj od generacija zauzima drugačiju ulogu, a jednako tako mijenjala se i poslovna strategija.

Slika 1. Generacije kontrolinga



<sup>4</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (1998.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga., str. 80.

Pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća, potražnja je bila veća od ponude, a okruženje relativno statičko. Zbog toga je postojala lakoća upravljanja. Postojali su stabilni uvjeti poslovanja, bez prevelikih promjena, a informacije u okruženju relativno sigurne jer su bile precizno planirane i prognozirane. Pošto je potražnja bila veća od ponude prodalo se sve što se proizvelo. Veliki naglasak je bio na primjeni računovodstvenih podataka, a kao instrumenti koristile su se jednostavne kalkulacije, bilanca, knjigovodstvo. Kontroleri su se nazivali registratori, a njihova funkcija je bila voditelj računovodstva. Poslovna strategija bila je pasivno prilagođavanje.<sup>5</sup>

Sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća dolazi do sve češćih promjena okruženja. Više nije okruženje relativno statičko nego ograničeno dinamičko okruženje. Potražnja je jednaka ponudi što ukazuje da je potrebno uložiti napore, znanje i vještine kako bi poduzeće održalo poziciju lidera. Teže se prognozira zbog nesigurnih informacija, a kontroler zauzima ulogu navigatora, a obnaša funkciju voditelja ekonomske poduzeća. Njegova funkcija je voditi i upravljati poduzećem sastavljanjem proračuna, izvještavanjem, usporedbom pokazatelja, doprinosi pokriću fiksnih troškova. Poslovanje poduzeća prelazi iz pasivnog prema aktivnom prilagođavanju.<sup>6</sup>

Kontroler inovator nalazi se u posljednjoj generaciji. Suvremeni uvjeti poslovanja uvelike su se zakomplicirali te je sve teže poslovati. Prisutno je ekstremno dinamičko okruženje kojeg karakterizira manja potražnja od ponude. Samim time potrebno je uložiti više truda kako bi se usluga ili roba prodala na tržištu. Inovator se koristi tihim signalima, procesnim i ciljnim troškovima, strategijskim radarom. Kontroling u ovoj generaciji je parcijalni sustavom unutar sustav vođenja, a kontroler radi u kontrolingu. Treća generacija kontrolinga se smatra najzrelijom i sveobuhvatnom generacijom. Zastupljeno je proaktivno reagiranje, sudjeluje se u procesu rješavanja problema i orijentacija na budućnost.<sup>7</sup>

Svaka spomenuta generacija sa sobom vuče neke probleme. Generacija registratora bitno je orijentirana na prošlost samim time dovodi se u pitanje transparentnost kalkulacija, te potreba za gledanjem u budućnost odnosno planiranje. Kod generacije navigatora problem nastaje kod

---

<sup>5</sup> Draženović, T., Britvić, J. (2012.), *Implementacija sustava financijskog upravljanja i kontrola u jedinicama lokalne uprave i samouprave*, Praktični menadžment, Vol. III, br. 5, str. 55-63.

<sup>6</sup> Špac, D., Mošnja-Škare, L. (2009.), *Controlling in transition environments: empirical evidence from Croatia*, South East European Journal of Economics and Business, 4(1), str. 63-80

<sup>7</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 26.

nefleksibilnog planiranja te visokih i nepoznatih troškova. Generacija inovatora susreće se s kauzalnim mišljenjem. Iz ovoga možemo zaključiti da se u sve tri generacije pojavljuje ekonomika obujma, te da je registrator orijentiran na prošlost, navigator na sadašnjost te aktivnost, a inovator na budućnost i strategiju.

Kontroling u Hrvatskoj se počeo primjenjivati podosta kasno, tek devedesetih godina prošlog stoljeća i to tek u podružnicama i poduzećima kćeri stranih poduzeća. Danas je kontroling bitna stavka u hrvatskim poduzećima, te uvelike doprinosi razvoju i uspjehu poduzeća. Veliki dio kontrolera nalazi se na drugoj generaciji kontrolinga, ali uspješno prelazi u treću generaciju. Razvitak kontrolinga još traje, nismo uspjeli dostići višu razinu, ali pokazatelj je svake godine sve bolji i bolji. Razlog tome leži u sve većem broju edukacija koje su bazirane na kontrolingu.

Istraživanje o zastupljenosti pojedinih stilova rukovođenja provodilo 2001. godine u Republici Hrvatskoj s uzorkom od 70 ispitanika. Najzastupljeniji stil rukovođenja je kooperativni stil, slijedi participativni stil. Dinamika okoline je srednje visoka, a kompleksnost vrlo visoka.<sup>8</sup> Prema drugom istraživanju koje se provelo 2007. godine na 82 ispitanika također je najdominatniji stil rukovođenja bio kooperativni stil, kompleksnost okoline vrlo visoka, a dinamika vrlo visoka.<sup>9</sup> Karakteristika kooperativnog stila je da nadređeni odlučuje sam, ali o tome unaprijed informira i razgovara te traži mišljenje podređenih. Karakteristika participativnog stila vodstva je da zaposlenici daju prijedloge, a odgovorna osoba odlučuje o njihovim prijedlozima.

Slika 2. Konceptije kontrolinga



<sup>8</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2003.), *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu: Relanost kontrolinga u Hrvatskoj-preliminarni rezultati empirijskog istraživanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet, Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/26128>, [ 17.06.2021.]

<sup>9</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu: Kooperativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj*, Zagreb: Ekonomski fakultet Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26141>, [Preuzeto 17.06.2021.]

Izvor: Weber, J. (1993.), *Einführung in das Controlling*, Stuttgart: Poeschel, str. 50.

Računovodstveno orijentirana koncepcija naglašava orijentiranje računovodstva na budućnost i njegov kvantitativni aspekt. Javlja se potreba za informatikom te izvještavanjem.

Informacijski orijentirana koncepcija daje važnost informacijama za kontroling. Glavni je cilj koordinirani i povezivati različite razine menadžmenta u vidu efikasnijeg protoka informacija koje su bitne za učinkovitije odlučivanje. Najvažnija obilježja informacija koje su potrebne menadžmentu su: pravovremenost, točnost, važnost i razumljivost.<sup>10</sup>

U konceptu usmjerenom na upravljanje cilja kontrole je bitno poboljšati reakciju (efikasnost) i aktivnu prilagodljivost (efektivnost) sustava upravljanja radi postizanja cilja tvrtke, odnosno poboljšati sposobnost aktivnog i pasivnog prilagođavanja promjenama izvan i unutar tvrtke.<sup>11</sup>

Koncepcija načela praktičara daje za cilj da kontroling mora imati utjecaja da poduzeće ostvaruje svoje zadane ciljeve i dobitke raznim metodama.

Koncepcije kontrolinga razvijaju se iz dana u dan, te njihov razvoj nije stao. Razvijanje tehnologije ide u prilog kontrolerima. Pošto je njihov zadatak analiza i usporedba podataka i informacija, razvojem tehnologije moći će se veći broj podataka analizirati, a broj grešaka biti će sveden na minimum. Samim time rizik informacije će biti manji, a kvaliteta donesenih odluka biti će veća.

Prema istraživanju koje je provela prof.dr.sc. Nidžara Osmanagić Bedenik u Republici Hrvatskoj 2007. godine kontroling se nalazio na prekretnici s računovodstvene na informacijski orijentiranoj koncepciji. Također, naglašava kako se došlo do zaključka da je kontroling u poduzećima nastao kao inicijativa menadžmenta. Odjel kontrolinga najčešće zapošljava od tri do pet osoba, a izravno je odgovoran upravi poduzeća. Provedenim istraživanjem došlo se do zaključka kako odjeli kontrolinga obavljaju sve više i više operativnih i strategijskih zadataka čime se jača sama struka i odjel.<sup>12</sup>

Danas postoji potrebna za suvremenim kontrolingom. Te u tom smjeru kreće razvoj kontrolinga. Tradicionalni kontroleri većinu vremena izdvajali su za prikupljanje i obradu

---

<sup>10</sup> Jakelić, D. (2009.), *Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci*, Zagreb: Ekonomski pregled, str. 80.

<sup>11</sup> Weber, J. (1993.), *Einführung in das Controlling*, Stuttgart: Poeschel, str. 46.

<sup>12</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu: Kooperativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj*, Zagreb: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26141>, [Preuzeto 19.06.2021.]

podataka kako bi napravili izvještaj, suvremeni kontroleri uz analitičke vještine moraju biti orijentirani na buduće kretanje poslovanja, inovativnost te posjedovanje socioloških vještina. Suvremeni kontroler se naziva poslovni partner, te on pruža menadžmentu sveobuhvatnu podršku.<sup>13</sup>

Kako bi kontroling mogao funkcionirati u suvremenom dinamičkom okruženju potrebno je ulagati u informacijski sustav. Širenjem poslovanja poduzeća povećava se potražnja za različitim izvještajima s određenim rokom izvršenja, a jednako tako povećava se količina podataka koju je potrebno analizirati. Ulaganjem u informacijsku tehnologiju i edukaciju zaposlenika proces analize i kontrole se ubrzavaju. Zaposlenici odjela više ne gube vrijeme na rutinske operativne zadatke nego uštedeno vrijeme koriste za kvalitetno izvještavanje.

### **2.3. Potreba za uvođenjem kontrolinga**

U današnjem sve dinamičnijem i kompleksnijem svijetu gdje je informacije teško predvidjeti, a samim time i odlučivanje postaje sve zahtjevnije stvara se potreba za smanjenjem takvog jaza. Kao idealno rješenje javlja se kontroling, stručna podrška menadžmentu i nižim razinama. Okvirni uvjeti pomažu poduzeću da uspješno prebrodi izazove pred kojima se nalazi. U nastavku rada biti će objašnjeni unutarnji i vanjski okvirni uvjeti.

#### **2.3.1. Unutarnji okvirni uvjeti**

Unutarnji okvirni uvjeti, tj. unutarnja okolina poduzeća je okolina na koju poduzeće može utjecati. Poduzeće u njoj obavlja svoju djelatnost, te je ona ključna za ostvarivanje zadanih ciljeva. Stoga je glavni cilj kontrolinga prepoznati negativne učinke unutarnje okoline, smanjiti negativne učinke i poticati razvitak pozitivnih utjecaja.

---

<sup>13</sup> Labaš, D. i Rajsman, M. (2020.), *Hrvatsko društvo ekonomista: Istraživanje uloge i perspektive razvoja kontrolera kao poslovnog partnera menadžmenta*, Zagreb: Ekonomski pregled, str. 244-245  
Dostupno na: <http://www.hde.hr/sadrzaj.aspx?Podrucje=1690>



## Unutarnji okvirni uvjeti

- autoritarni stil rukovođenja i centralna organizacija upravljanja;
- nejasno formulirani ciljevi poduzeća;
- nedostatak u upravljanju suradnicima;
- nedovoljno razvijeni sustavi obračuna troškova i učinaka;
- financijsko knjigovodstvo orijentirano pretežito na poreznu bilancu te dokumentacijski karakter u porezne svrhe;
- nedovoljno upravljanje poslovnim financijama;
- slabosti u području proizvodnje;
- nesustavne politike proizvoda i asortimana;
- nedostaci u području nabave;
- nedostaci u području prodaje.

Izvor: Bramsemn, R. (1993.), *Handbuch Controlling*, Munchen: Hanser, str. 28.

Nedostaci koji se javljaju kod rukovođenja je način donošenja odluke. Odluke se često donose bez prethodnog ispitivanja o njezinoj ispravnosti, donese se ishitreno i bez definiranja cilja koji se želi postići donošenjem odluke. Što se tiče ciljeva, često nisu u skladu sa S.M.A.R.T. metodom. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo vrlo je bitan ljudski resurs, motivirati, nagrađivati i održavati dobre međuljudske odnose među suradnicima. Većina poduzeća se oslanja na kvantitativne informacije i analize, ali jednako tako bitan je i kvalitativan pristup. Proizvodnja je najviše pogođena zastarjelim strojevima, te nedostatkom ulaganja u nove strojeve. Nabava i prodaja susreće se s visokom troškovima skladištenja, povećanim zalihama te visokim troškovima prodaje proizvoda. S ciljem da poduzeće ostane tržišni lider, te konkurira na tržištu potrebno je ulagati u istraživanje i razvoj.

### 2.3.2. Vanjski okvirni uvjeti

Vrlo je važno pratiti makro i mikro ekonomske čimbenike kako bi se poduzeće moglo nositi s vanjskom okolinom. Osluškiivati trendove i promjene na tržištu kako bi održali konkurentsku poziciju. Spoznavanje snaga i slabosti poduzeća, te prilika i prijatnji iz okruženja temelj su poslovnog uspjeha poduzeća.

## Vanjski okvirni uvjeti

- niže gospodarske stope rasta;
- promjena društvenog okruženja;
- promjene svjetskih gospodarskih uvjeta;
- skraćenje inovativnog ciklusa i životnog vijeka proizvoda;
- kamatna opterećenost i očekivana rentabilnost;
- struktura kapitala i uspjeh poduzeća bitno određuju i investicijsko ponašanje.

Izvor: Bramsemn, R. (1993.), *Handbuch Controlling*, Munchen: Hanser, str. 28.

Zbog sve veće svijesti društva o ekološkim i socijalnim problemima, narušava se rast gospodarstva. Zbog brze globalizacije i trendova inovativnost proizvoda sve je kraća, a samim time i životni vijek proizvoda. Zbog tehnološkog napretka i mnogobrojne konkurencije poduzeća danas imaju teži zadatak nego u povijesti, veći su rizici, veće opterećenje društva i očekivanja.

### 2.4. Dimenzije integrativnog menadžmenta

Prema Massieu menadžment je aktivnost koja je usmjerena na postizanje ciljeva koji su unaprijed određeni, ali i aktivnostima drugih ljudi. Neke od osnovnih funkcija koje menadžment obavlja su planiranje, vođenje, kontrola, organiziranje i upravljanje ljudskim resursima.<sup>14</sup>

Normativni controlling ogleda se u temeljnim vrijednostima i načelima poslovanja. Može se reći da normativni controlling pridaje posebnu pažnju internim normama poduzeća. Cilj je poduzeću osigurati održivu sposobnost i razvoj poštujući moralne norme, etiku, vrijednosti i vrline poduzeća, te štiteći i razvijajući identitet poduzeća.<sup>15</sup> Nadalje, primjenjuje 3P principe, a to su uravnoteženje ekonomskih (*eng. Profit*), socijalnih (*eng. People*) i ekoloških (*eng.*

<sup>14</sup> Massie, J.L. (1964.), *Essentials of Management*, Second edition, New Jersey: Prentice Hall., str. 4-7.

<sup>15</sup> Siller, H. (2011.), *Normatives Controlling*, Wien:UTB GmbH, str. 144.

*Planet*) sastavnica poslovanja.<sup>16</sup> Normativni kontroling možemo nazvati održivim ili zelenim kontrolingom.<sup>17</sup>

Za uspješan menadžment bitni su ljudi i njihov međusoban odnos unutar organizacije. Moderan menadžment ističe važnost „mekih varijabli“, odnosno ljudske potencijale, znanje, sposobnosti i stilove vođenja. Najveći problem s kojim se susreće današnji menadžment je kako najbolje iskoristiti resurse poduzeća u ovoj dinamičnoj i promjenjivoj okolini. Potrebno je pronaći optimalnu kombinaciju količine resursa i njegovog iskorištavanja.

Razlikujemo tri dimenzije integrativnog menadžmenta, a to su<sup>18</sup>:

- ❖ Normativni menadžment,
- ❖ Strategijski menadžment,
- ❖ Operativni menadžment.

Kombinacija navedena tri menadžmenta osigurava kvalitetno funkcioniranje poduzeća. Normativni menadžment i strategijski menadžment zaslužni su za oblikovanje poduzeće, dok je operativni menadžment zaslužan za sam razvoj poduzeća. Značajke normativnog menadžmenta ogledaju se u jačanju vitalnosti poduzeća pomoću općih ciljeva poduzeća. Principi djelovanja oslanjaju se na etiku i poslovnu etiku. Normativni menadžment kao glavni zadatak mora uskladiti različite kulture i filozofije poduzeća. Funkcija normativnog menadžmenta postiže se kulturom, principima i politikom poduzeća. Uloga normativnog menadžmenta je utemeljenje ponašanja. Strategijski menadžment uz normativni menadžment ima za zadatak oblikovanje poduzeća strategijski menadžment brine o izgradnji poduzeća, korištenju potencijala uspjeha te i njihov briga. Uloga strategijskog menadžmenta je usmjeravanje ponašanja. Uloga operativnog menadžmenta je ostvarivanje ponašanja. Operativni menadžment usmjeren je na razvoj poduzeća, a smatra se da je konkretizacija strategijskog te normativnog u operativnom području.<sup>19</sup>

U vertikalnom i horizontalnom smjeru treba promatrati dimenzije integrativnog menadžmenta, njihovu povezanost i potrebu za usklađivanjem. Horizontalna integracija odnosno koordinacija se odnosi na usklađivanje struktura, aktivnosti i ponašanja na pojedinoj

---

<sup>16</sup> Lisko, S., (2014.), *Sustainable Value Die Rolle des Controllings in nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen*, Saarbrücken: AV Akademikerverla, str. 37.

<sup>17</sup> Colman, B., (2013.), *Nachhaltigkeitscontrolling*, Wiesbaden: Springer Gabler, str. 49.

<sup>18</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2013.), *Krizni kontroling*, Zagreb: Računovodstvo i financije, str.: 57.

<sup>19</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2013.), *Krizni kontroling*, Zagreb: Računovodstvo i financije, str. 52-61.

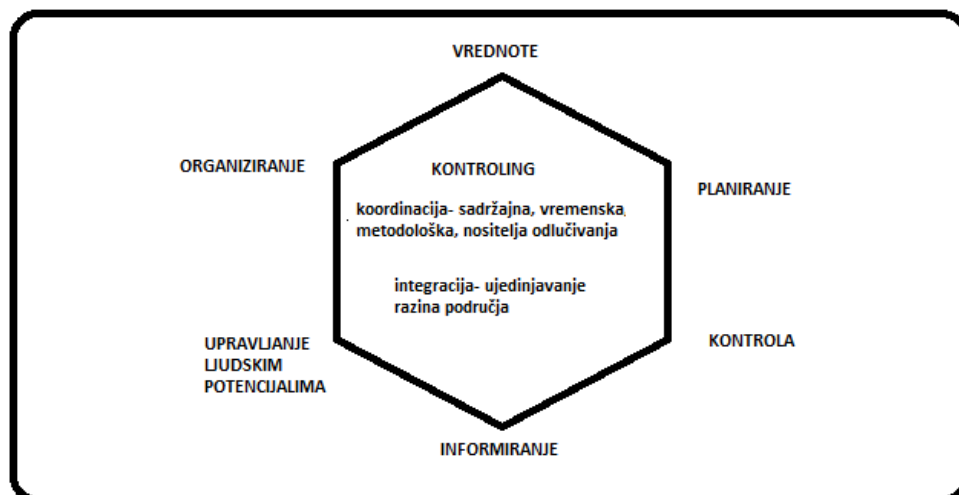
razini menadžmenta. Vertikalna integracija odnosi se na usklađivanje na različitim razinama.<sup>20</sup>

## 2.5. Proces harmonizacije

Pomoću koordinacije i integracije rješava se problem harmonizacije. Čuva se i stvara specifičan i cjelovit karakter poduzeća koji osigurava da se sve aktivnosti pojedinih dijelova poduzeća odvijaju prema cjelovitosti poduzeća.<sup>21</sup>

Proces harmonizacije podsustava menadžmenta može se prikazati kao proces kontrolinga, a to se najbolje vidi na sljedećoj slici.

Slika 5. Harmonizacija podsustava menadžmenta.



Izvor : Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 246.

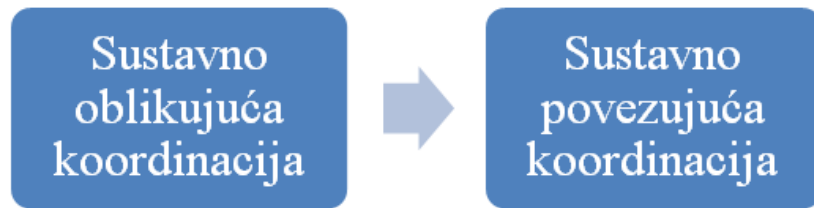
### 2.5.1. Koordinacija

Koordinacija podrazumijeva usklađivanje sustava planiranja, kontrole i informiranja s obzirom na postavljeni cilj. Provodi se usklađivanje na istoj hijerarhijskoj razini.

<sup>20</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 96.

<sup>21</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 104.

Slika 6. Vrste koordinacije



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontrolling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga str. 104.

Potreba za koordinacijom javlja se sa specijalizacijom odnosno podjelom rada i decentralizacijom u odlučivanju. Koordinacija se shvaća na dva načina. Užim shvaćanjem kontrolling je odgovoran za koordinaciju kontrole, planiranja i opskrbe informacijama. Dok širim shvaćanjem koordinira upravljački i izvršni sustav. U praksi je značajnije uže shvaćanje.

Slika 7. Sustavno oblikujuća koordinacija

## Sustavno oblikujuća koordinacija podrazumijeva

- stvaranje sustava vrednota, planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno njihovo funkcionalno povezivanje razmjennom informacija;
- stvaranje posebnih koordinacijskih organa;
- reguliranje odnosa prema problemima koordinacije koji nastaju u današnjem sustavu.

Izvor: Horvath, P. (2006.), *Controlling*, 10. izdanje, München: F. Vahlen, str. 122-123

Sustavno oblikujuća koordinacija stvara strukture i procese koji omogućuju usklađivanje zadataka. Kako bi se ova koordinacija mogla provoditi potrebna je diferencijacija sustava te projektni timovi. Sustavno oblikujuća koordinacija doprinosi prilagođavanju očekivanim situacijama što je izrazito važno u današnjem kompleksnom i dinamičkom poslovanju.

Sustavno povezujuća koordinacija koristi se kod rješavanja problema i reakcije na smetnje, njome se uspostavlja sklad aktivnosti. Kontroler se bavi rješavanjem konflikta i uspostavljanjem komunikacije.

## 2.5.2. Integracija

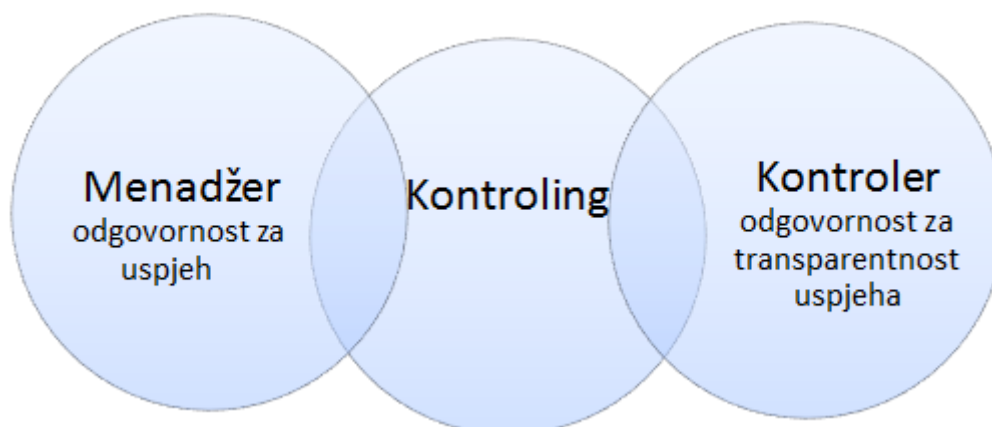
Integracija služi da usporedno djelovanje, razvoj i sjedinjenje različitih dijelova u smislenu jedinstvenu cjelinu.

Integracija se dijeli na dvije vrste, unutarnju i vanjsku integraciju. Unutarnjom integracijom postiže se sklad operativnog, strateškog i normativnog upravljanja. Dok vanjskom integracijom, zbog kompleksnosti i dinamičnosti poduzeće mora obratiti pažnju na gospodarski, moralni i politički sustav.<sup>22</sup>

## 2.6. Odnos kontrolinga i menadžmenta

Odnos kontrolinga i menadžmenta najlakše se prikazati pomoću slike.

Slika 8. Odnos kontrolinga i menadžmenta



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 10.

Kao što slika prikazuje, menadžment je odgovoran za uspješno poslovanje, dok je kontroling odgovoran za transparentnost uspjeha. Njihov odnos ogleda se u potrebi menadžmenta za ispravnim i pravovremenim informacijama koje će pomoći efikasnom i efektivnom poslovanju poduzeća. Dok će kontrolinga upozoriti menadžment na moguća odstupanja od planiranog, te samim time obnaša funkcijsku odgovornost. Konačnu odluku o poslovanju

<sup>22</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 106-107.

poduzeća donosi menadžment, a kontroling pomaže u pripremanju, usklađivanju te nadgledanju donesene odluke.<sup>23</sup>

U konačnici, kontroling osigurava efektivan i efikasan rad menadžmenta. Ujedno se mora naglasiti kako se radi o upravljačkim funkcijama, te dobar kontroling ne ovisi samo o njemu samom, zbog bliske suradnje s menadžmentom za uspjeh kontrolinga je jednako bitan i menadžment.<sup>24</sup> Menadžment kao nadređeni odjelu kontrolinga može imati i pozitivne i negativne utjecaje na odjel. Menadžment može poticati i ograničavati rad odjela kontrolinga, ali isto tako kontroling kao stručna podrška menadžmentu može pridonijeti i otežati rad menadžmenta.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Freidank, C.C. i Mayer, E. (2003.), *Controlling – Konzept*, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Gabler, str. 10.

<sup>24</sup> Jakelić, D. (2011.), *Uloga kontrolinga u procesu poslovnog odlučivanja u središnjem bankarstvu*. Doktorska disertacija. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet, str. 213

<sup>25</sup> Weber, J. i Schäffer, U. (2006.), *Einführung in das Controlling*. 11. Izdanje. Stuttgart: Schäffer/Poeschel, str. 407

### 3. INSTRUMENTI KONTROLINGA

Kontroling je dio podsustava menadžmenta, a njegov je zadatak podrška menadžmentu pri planiranju, definiranju ciljeva, informiranju, organiziranju i upravljanju ljudskim potencijalima.

Instrumenti kontrolinga utječu na uspješnost provođenja kontrolinga. Vrlo je bitno pomno odabrati ispravne i ključne instrumente kako bi kontroling u najboljoj mogućoj mjeri mogao doprinijeti transparentnosti i senzibilnosti menadžmenta na unutarnje i vanjske promjene. Razlikujemo dvije vrste instrumenata, operativne i strateške. Najveća razlika između ove dvije vrste instrumenata ogleda se u području njihove primjene. Strateški instrumenti koriste se na najvišim razinama menadžmenta za održivost poslovanja. Operativni instrumenti kontrolinga koriste se na nižim razinama menadžmenta pri rješavanju svakodnevnih problema.

Slika 9. Instrumenti kontrolinga

Podsustavi menadžmenta	VREDNOTE	PLANIRANJE	KONTROLA	INFORMIRANE	ORGANIZIRANE	UPRAVLJ. LJUD. POT.
<b>OPERATIVNI INSTRUMENTI</b>						
	Ciljevi	Usporedba troškova, Doprinos pokriću FT, Scoring, Inv. Proračun, Obračunske cijene, Proračun	Analiza odstupanja, Analiza uzorka	ABC analiza, Pokazatelji Bilančni IRU Izvješćivanje Obračuni troškova (puni, djelomični, planski, pojedinačni, procesni, ciljni, životni vijek)	Osobne upute Samousklađivanja Planovi Programi Org. plan Plan raspoređivanja Opis radnih mjesta Opis ovlaštenja Pravilnici Smjernice	Sustavi poticanja Sustavi rukovođenja Sustavi nagrađivanja
<b>STRATEGIJSKI INSTRUMENTI</b>						
	Vizija, Misija	Cinitelji uspjeha, Krivulja iskustva, Životni vijek, SWOT, Strategijska bilanca Portfolio tržišni udjel Portfolio analize tehnologije	Nadzor kvalitete, Analiza odstupanja, Analiza uzorka	Sustavi ranog upozorenja, Strategijski radar	Org. priručnici, Organizacija procesa, Podjela rada	Strukturiranje rada, Sustavi motiviranja, Sustavni razvoj suradnika, Oblikovanje karijere



Izvor: Izrađeno prema: Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str 194.

Slika 10. Zadaci kontrolinga

Red.br.	ZADACI	%	INSTRUMENTI	%
1.	kontrola izvršenja proračuna i analiza odstupanja	87	usporedba troškova i učinaka	73
2.	Izveštavanje	81	pokazatelji i sustavi pokazatelja	68
3.	obračun troškova i analiza	78	proračun novčanih tokova	59
4.	analiza odstupanja	68	usporedba s konkurencijom	46
5.	izrada proračuna	65	SWOT analiza	41

Izvor: Izrađeno prema: Osmanagić Bedenik, N. (2003.), *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu: Relanost kontrolinga u Hrvatskoj-preliminarni rezultati empirijskog istraživanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/26128>, [Preuzeto: 25.06.2021.]

Na prvim mjestima naznačeni su najvažniji zadaci kontrolinga koji se u Hrvatskoj provode prema istraživanju iz 2003. godine. Najzastupljeniji su operativni zadaci upravo iz razloga što u 43% organizacija odjel kontrolinga se stvorio iz ranijeg odjela plana i analize. Što se tiče instrumenata, najzastupljeniji su instrumenti operativnog planiranja, kontrole te informiranja, dok se rjeđe koriste strategijski instrumenti.<sup>26</sup>

Menadžment i kontroling se idealno nadopunjuju, kontroling doprinosi rasterećenju odgovornosti i obveza menadžmenta.

Slika 11. Podsustavi menadžmenta



<sup>26</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2003.), *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu: Relanost kontrolinga u Hrvatskoj-preliminarni rezultati empirijskog istraživanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet, Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/26128>, [Preuzeto: 25.06.2021.]

Zadatak kontrolinga je da u svim podsustavima menadžmenta vlada međusoban sklad radi ostvarivanja povećane efikasnosti i efektivnosti menadžmenta.

### 3.1. Sustav vrednota

Sustav vrednota je nit vodilja poduzeća te prvi objekt kontrolinga, njome se ostvaruje orijentacija poduzeća. Vizija, misija i ciljevi poduzeća. Vizija i misija se izražavaju kvalitativno dok su ciljevi kvantitativni. Vrlo je važno kvalitetno definirati sustav vrednota kako ne bi bilo neželjenih problema kao što je nedovoljna orijentacija na provođenje, nesklad poduzeća, viši menadžment bez potpore nižeg i tako dalje. Sustav vrednota odgovara na pitanje zašto postoji određeno poduzeće, čemu teži u budućnosti, što želi postići i koliko je vremena potrebno da to ostvari.

Vizijom se prikazuje što poduzeće želi postići u budućnosti. Kako bi vizija bila kvalitetna, ona mora biti inspirirajuća, odvažna i velika. Ako vizijom želimo doprijeti do ljudi, mora biti jasna, jednostavna i realna. Vrlo je bitno da vizija nije prejednostavna, ona mora biti operativno jaka kako bi zaposlenici bili motivirani te kako bi znali što ona točno predstavlja.<sup>27</sup> Odvažna vizija pred svoje zaposlenike stavlja izazov, usredotočuje se na određeni cilj i vremensko razdoblje. Sastavljanje vizije smatra se jednom od najvažnijih faza strateškog menadžmenta. Vizija predstavlja predodžbu o idealnom funkcioniranju poduzeća u budućnosti.<sup>28</sup> Vizija se sastavlja u kvalitativnom obliku, a pošto se usmjerena na budućnost temeljem nje se upravlja sadašnjim odlukama.<sup>29</sup>

Misijom se opisuje svrha postojanja poduzeća. Vizija postaje opipljiva kada se stavi u kontekst misije, zapravo misijom se opisuje kako će poduzeće doći do svoje vizije. Misija je orijentirana na sadašnjost, a njena je svrha opisati razlog postojanja poduzeća te njegove temeljne vrijednosti.

---

<sup>27</sup> Nordstrom, K.A. i Ridderstrale, J. (2002.), *Funky Business*, 2. Izdanje, Zagreb: Differo, str. 226.

<sup>28</sup> Buble, M. (2000.), *Management*, Sveučilište u Splitu, Split: Ekonomski fakultet, str. 129.

<sup>29</sup> Stacey, R.D. (1997.), *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: MATE d.o.o., str. 234.

Dok su misija i vizija kvalitativnog karaktera, ciljevi su kvantitativnog karaktera te prikazuju što želimo postići. Kako bi kvalitetno definirali ciljeve, vrlo je važno voditi se SMART metodom, a to znači da ciljevi moraju biti:

- ❖ jasni,
- ❖ ostvarivi,
- ❖ mjerljivi,
- ❖ djeljivi,
- ❖ vremenski ograničeni.<sup>30</sup>

Slika 12. Svrha postavljanja ciljeva

## 4 svrhe postavljanja ciljeva

- Cilj je jasan dokumentirani opis cilja koji se želi postići.
- Postavljanje ciljeva temelj je za procjenu uspjeha. (Uspješna kontrola).
- Znajući što se očekuje i želi može potaknuti postizanje ciljeva.
- Kad ne znamo kamo želimo otići, veća je vjerojatnost da ćemo tamo stići nego da nasumično isprobamo različita rješenja.

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, str. 155.

Kontroling je zadužen za podršku menadžmentu u definiranju vizije, misije i ciljeva poduzeća. Menadžment samostalno definira što u budućnosti želi postići, koja je svrha poduzeća te kada želi to ostvariti. Kontroling potiče ispravno definiranje, oblikovanje i po potrebi mijenjanje sustava vrednota. Shodno tome, kontroling brige o integraciji sustava vrednota, točnije o međusobnom skladu misije, vizije i ciljeva poduzeća, te i o zahtjevima koji bi trebali biti ispunjeni.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 112.

<sup>31</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 80 - 81.

## 3.2. Sustav planiranja

Planiranjem se predviđaju budući događaji. Planiranjem se poduzeće prilagođava okolini, smanjuje rizik, vrijeme i sredstva. Uspješno poslovanje ostvaruje se kvalitetnim planiranjem, važno je i za mala, srednja i velika poduzeća. Pomoću planiranja definiraju se ciljevi, zadaci, resursi, uvjeti i načini kako ostvariti definirane ciljeve u određenom razdoblju.

Poduzećima je na odabir više planova, ali sve ovisi o tome koji je njihov cilj planiranja.

- ❖ Vremenski horizont ( kratkoročni plan, srednjoročni plan, dugoročni plan)
- ❖ Funkcionalno područje ( prodajni plan, proizvodni plan, nabavni plan, financijski plan, investicijski plan, itd.)
- ❖ Rukovodna hijerarhija ( ukupan plan, plan područja, plan mjesta)
- ❖ Hijerarhija planiranja ( strategijsko, taktičko i operativno planiranje) <sup>32</sup>

„Instrumenti planiranja su sustavni postupak dobivanja i obrade informacija koji služe postavljanju, preoblikovanju i provjeravanju informativnih izjava.“ <sup>33</sup> Instrumenti planiranja dijele se na operativne instrumente i strategijske instrumente.

Operativni instrumenti	Strategijski instrumenti
<ul style="list-style-type: none"><li>• Analiza praga korisnosti za ovladavanje neizvjesnosti planiranja.</li><li>• Instrumenti operativnog planiranja za sigurna očekivanja (račun usporedbe troškova, račun doprinosa pokriću, scoring model, investicijski proračun)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Instrumenti za strategijsko prosuđivanje pojedinih poslovnih područja (portfolio matrica tržišni rast/tržišni udjel, portfolio analiza tehnologije)</li><li>• Instrumenti za cjelovito strategijsko prosuđivanje poduzeća (SWOT analiza, strategijska bilanca)</li><li>• Instrumenti za dolaženje do temeljnih znanja za prosuđivanje strategijske pozicije poduzeće (strategijski činitelji uspjeha, koncepcija krivulje iskustva, životni vijek proizvoda)</li></ul>

<sup>32</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontrolling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 119.

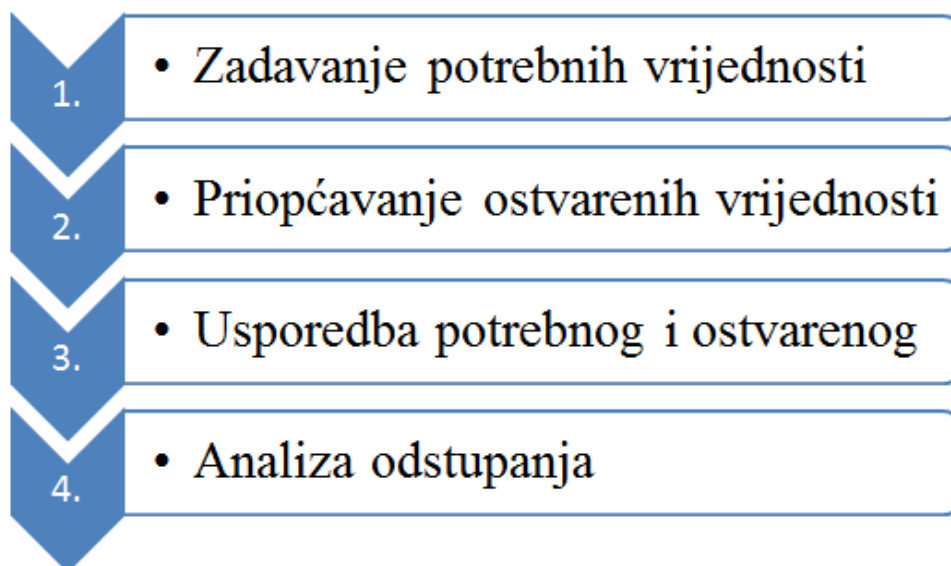
<sup>33</sup> Horvath, P. (2006.), *Controlling*, 10. izdanje, München: F. Vahlen, str. 199.

Kontroling je zadužen da svako poduzeća ima ciljeve poduzeća koji su unutar budžeta. Proces budžetiranja omogućuje poduzeću sklad svih aktivnosti kako bi se ostvario cilj poslovanja. Budžetiranjem se donosi i usvaja proračun, te se prati i analizira njegovo odstupanje odnosno ostvarenje budžeta. U sustavu odlučivanja bitnu ulogu ima informacija o odstupanju. U procesu budžetiranja bitnu ulogu zauzima kontroling jer on je zadužen za planiranje, organiziranje, nadzor, koordinaciju i integraciju.<sup>34</sup>

### 3.3. Sustav kontrole

Kontrola se definira kao sustavan i trajan proces obrade informacija kako bi se spoznala odstupanja između dviju veličina.<sup>35</sup> Kontrola je prirodna aktivnost nakon planiranja. Poduzeće u sustavu planiranja radi planove koje će u budućnosti ostvariti, a nakon toga dolazi kontrola koja usmjerava poduzeće kako bi se ostvarili zadani planovi. Odstupanja od planova u kontekstu kontrolinga predstavljaju upravljačke signale.<sup>36</sup>

Slika 13. Koraci kontrole



<sup>34</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 150 – 154.

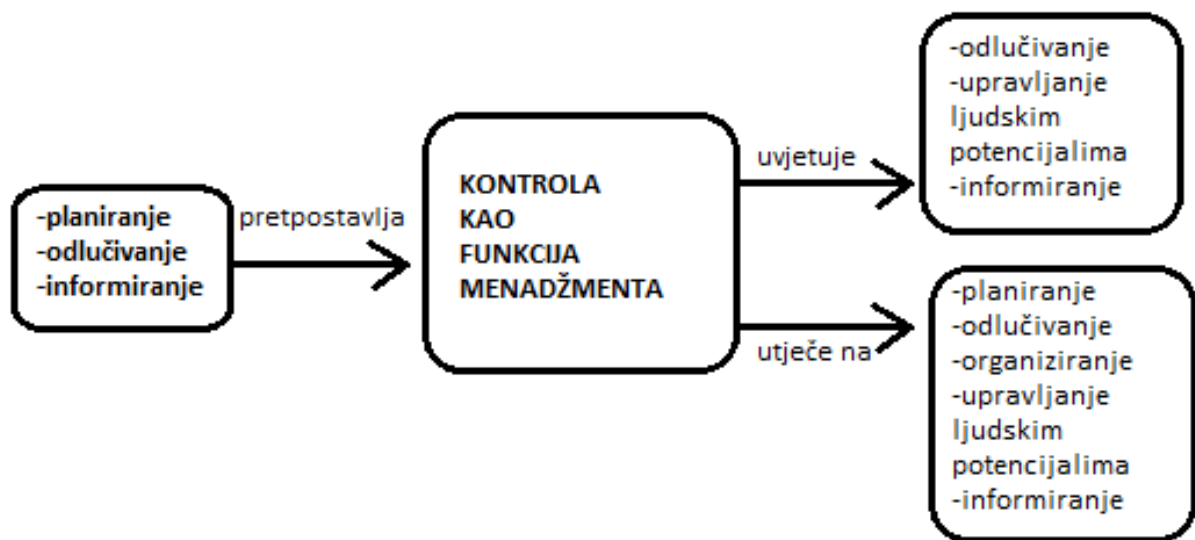
<sup>35</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 168.

<sup>36</sup> Ziegenbein, K. (2008.), *Kontroling*. 9. prerađeno i aktualizirano izdanje, Zagreb: RRiF-plus d.o.o., str. 156.

Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 140

Kontroling u sustavu kontrole odgovoran je za međusoban sklad sa sustavom vrednota, planiranja i kontrole. Također, zadužen je za povezivanje i usklađivanje na različitim hijerarhijskom razinama unutar sustava kontrole, točnije, strategijske, taktičke i operativne kontrole na svim dimenzijama.<sup>37</sup> Kontroling unutar sustava kontrole mora biti objektivan, pouzdan, validan, te je potrebno da evidentira o postojećem stanju.<sup>38</sup>

Slika 14. Ovisnost kontrole i drugih funkcija menadžmenta



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 176.

Unutarnjom koordinacijom ostvaruje se uzajamni sklad strukturalnog i procesnog usklađivanja pojedinih aktivnosti kontrole. Vanjska koordinacija ostvaruje se u suradnji drugih funkcija menadžmenta.

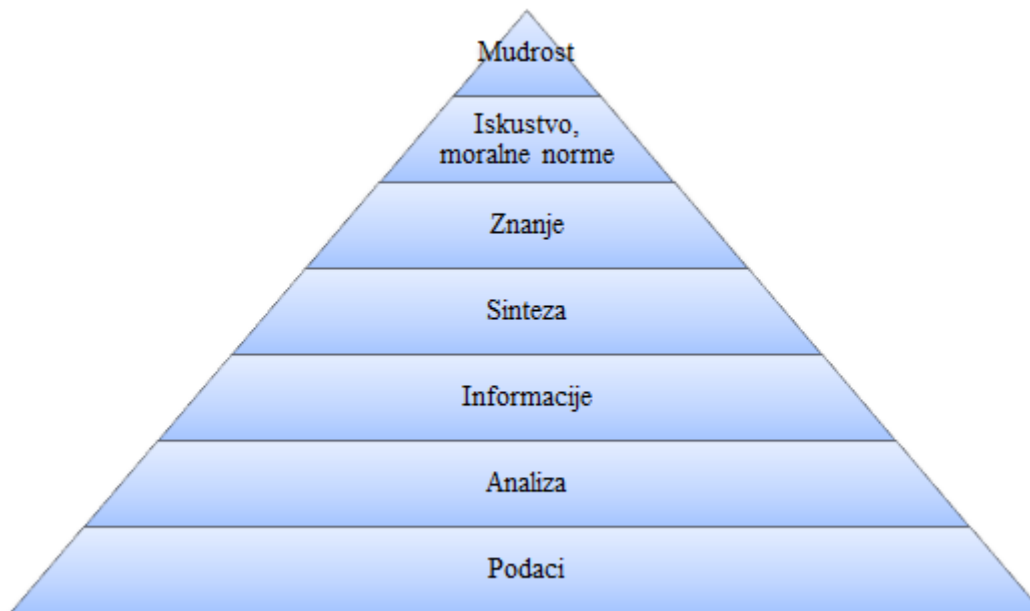
Kontrola je jedna od najznačajnijih stavki uspjeha poduzeća, a prisutna je u većini različitih poduzeća. Kontrolom procesi poduzeća odlično funkcioniraju, a sve je veća vjerojatnost da složeniji planovi uspijevaju.

<sup>37</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (1998.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str. 144.

<sup>38</sup> Ziegenbein, K. (2008.), *Kontroling*. 9. prerađeno i aktualizirano izdanje, Zagreb: RRiF-plus d.o.o., str. 156.

### 3.4. Informacijski sustav

Slika 15. Od podataka do mudrosti



Izvor: Izrađeno prema: Srića V, Traven, S. i Pavlić, M. (1994.), *Menedžer i informacijski sustavi*, Zagreb: Poslovna knjiga, str. 76.

Informacijski sustav uključuje ljudski resurs, podatke, različite procese, te informacijsku tehnologiju kako bi mogao funkcionirati. Svi sudionici sustava rade zajedno i skladno kako bi se podaci transformirali u informacije.<sup>39</sup>

Podaci predstavljaju izvor informacije. Podaci su ne čitljivi i ne razumljivi dok se ne stave u neki kontekst, te dok ne dobiju smisao. Informacije su ključne za planiranje, kontrolu, odlučivanje i daljnje učenje. Kvalitetne informacije smanjuju nesigurnost unutar poduzeća, te povećavaju efikasnost i učinkovitost poslovanja.

Informacijski sustav podrazumijeva uređeni skup elemenata koji obavljaju funkcije prikupljanja, obrade, pohranjivanja i isporučivanja informacija. Zadatak kontrolinga je odabrati kvalitetne informacije među mnogo drugih informacija. Kako bi kontroling uspio odabrati kvalitetnu informaciju koja je točna, potpuna, relevantna i pravovremena veliku pomoć dobiva od kvalitetno sastavljenog informacijskog sustava.

Razlikujemo četiri instrumenata informiranja, a to su:

<sup>39</sup> Whitten, J. L. i Bentley, L. D. (2007.), *Systems Analysis and Design Methods*, Boston: McGraw-Hill/Irwin, str. 6

- ❖ Sustav ranog upozorenja,
- ❖ ABC analiza,
- ❖ Pokazatelji, te
- ❖ Sustav pokazatelja.<sup>40</sup>

Sustav ranog upozorenja služi za upozorenja menadžmentu na moguće prilike i opasnosti bitne za poslovanje poduzeća, ali u ranom stadiju kako bi se što efikasnije pripremili na promjene s minimalnim gubicima. Razlikujemo tri instrumenta sustava ranog upozorenja, a to su: pokazatelji planiranja i kontrole, indikatori ranog upozorenja, te tihi signali, strateški radar.<sup>41</sup>

ABC analiza služi za rangiranje složenih problema. Cilj je staviti fokus na probleme koji su najvažniji za poduzeće. Pa tako, „A“ označava vrlo važni, „B“ manje važni, a „C“ nevažni.

Pokazatelji su neizostavan instrument informiranja unutar kontrolinga, ali i poslovne ekonomije općenito. Ponekad služe za definiranje ciljeva, pomoć pri planiranju, omogućava kvalitetnu kontrolu te informiranje o odstupanjima i ostvarenju. Sustav pokazatelja koji je poznat kao DuPont analiza, smatra se najstarijim i najjednostavnijim instrumentom.

*Slika 16. Informacijski sustav u kontrolingu*

### Informacijski sustav u kontrolingu omogućuje:

- planiranje pokazatelja uspješnosti
- praćenja ostvarenja planiranih rezultata
- praćenje ostvarenja planiranih pokazatelja uspješnosti
- utvrđivanje odstupanja od planiranih rezultata
- utvrđivanje odstupanja od planiranih pokazatelja uspješnosti
- analiza uzroka i posljedica odstupanja poslovnih rezultata
- analiza uzroka i posljedica odstupanja pokazatelja uspješnosti poslovanja

Izvor: Bolfek, B. (2004.), *Zahtjevi informacijskom sustavu kontrolinga*, br 3, Zagreb: RRiF, str. 57

Razvojem tehnologije operativni i strategijski zadaci u odjelu kontrolinga odvijati će se brže i kvalitetnije. Ljudska pogreška biti će svedena na minimum, a podaci će se u informacije pretvarati puno većom brzinom. Kvaliteta analize će biti veća i opširnija.

<sup>40</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 190-213.

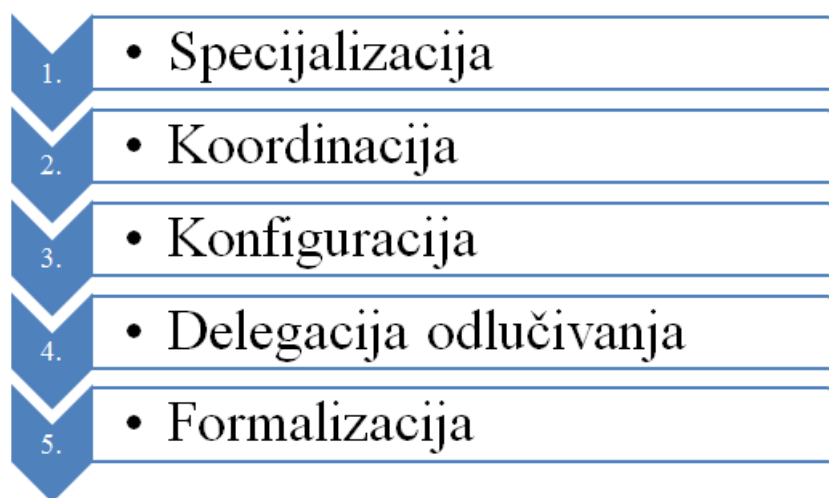
<sup>41</sup> Horvath, P. (2006.), *Controlling*. 10.izdanje, Munchen: Vahlen, str. 344-345.



### 3.5. Instrumenti organiziranja

Zadatak kontrolinga unutar pojedinih poduzeća može obuhvaćati formuliranje i restrukturiranje organizacijske strukture. Cilj je brže i kvalitetnije putovanje informacija do njihovih primatelja. Temeljem organiziranog mehanizma menadžeri ostvaruju svoje planove. Svaki resurs unutar organizacije ima svoj definirani posao, te aktivnosti koje provodi.<sup>42</sup>

Slika 17. Dimenzije organizacijske strukture



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str.225-226.

Osnovni organizacijski instrumenti je organizacijski plan temeljem kojeg su definirane odgovornosti unutar poduzeća. Plan raspoređivanja suradnika služi za popis radnika koji su odgovorni za određene zamjene. Također postoji opis radnih mjesta s hijerarhijskim rasporedom i opis ovlaštenja radnika. Podjela rada kao instrument standardizacije proizvoda, organizacija procesa kao sredstvo organizacije procesa, te različiti pravilnici i smjernice u slučaju izvanrednih i kriznih situacija. Kako bi svi navedeni organizaciji instrumenti imali smisla potrebno hi je uskladiti i pomno izraditi kako se ne bi stvorilo preklapanje ovlaštenja među više instrumenta. Briga oko tih instrumenata pripada kontrolingu koji je zadužen za njihovu koordinaciju i integraciju.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Peters, T.J. i Waterman, R.H. (1982.), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row, str. 106.

<sup>43</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 3.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 227-228.

### 3.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima

Ljudske potencijale možemo definirati kao zaposlenike određene organizacije te skup njihovih znanja, vještina i sposobnosti. Upravljanje ljudskim potencijalima može se definirati kao proces zapošljavanja radnika, njihovo usavršavanje, procjenjivanje radnika te nagrađivanje za njihov uloženi trud. Osim toga, vodi brigu o njihovom radnom odnosu, zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu.<sup>44</sup> Upravljanje ljudskim potencijalima znači da menadžment potiče zaposlenike kako bi se ostvarili zadani ciljevi poduzeća. Zadovoljni zaposlenici utječu na poslovanje poduzeća, pa tako kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima smatra se konkurentskom prednošću poduzeća. Za rast proizvodnosti koji rezultira konkurentskom prednošću potrebno je ulagati u fizički i ljudski kapital. Samo zdrav proizvodnosti zasniva se na usklađenom rastu zaposlenosti i proizvodnje čime je potreban brži rast proizvodnje kako bi se zadovoljilo povećanje proizvodnosti i konkurentnosti.<sup>45</sup>

Motivacija je neki unutarnji osjećaj koji pojedinca motivira, odnosno pobuđuje mu potrebe, težnje, želje i porive.

Tablica 1. Sistematizacija poticaja

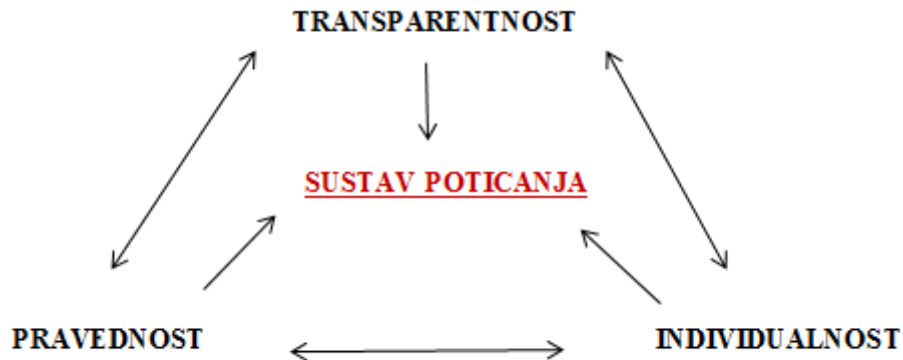
Kriterij diferencijacije	Diferencijacija	Primjer
<b>Objekt poticaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materijalni</li> <li>- Nematerijalni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaća, nadnica, tantijemi</li> <li>- Mogućnost participacije u odlučivanju</li> </ul>
<b>Broj primatelja poticaja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individua</li> <li>- Grupa</li> <li>- Svi zaposleni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individualna plaća, razvoj karijere</li> <li>- Nagrada grupi, suoblikovanje područja rada</li> <li>- Sudjelovanje suradnika u uspjehu</li> </ul>
<b>Izvori poticanja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ekstrinzični (rad je sredstvo za svrhu)</li> <li>- Intrinzični (rad kao sredstvo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novčane nagrade, poticaji u karijeri, statusni simboli</li> <li>- Povećanje</li> </ul>

<sup>44</sup> Dessler, G. (2015.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Mate d.o.o., str. 30.

<sup>45</sup> Jurčević, J. (2007.), *Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete*, Zagreb: Poslovna izvrsnost, str. 101.

Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga., str. 232.

Slika 18. "Trokut zahtjeva" u sustavu poticanja



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 235.

Slika prikazuje „trokut zahtjeva“ unutar sustava poticanja. Sastoji se od transparentnosti, pravednosti i individualnosti. Zahtjev transparentnosti odražava se na preglednosti i razumljivosti sustava poticanja za suradnike. Pravednost se odnosi na subjektivne ocjene suradnika, dok zahtjev individualnosti potiče djelotvornost sustava i povećava kompleksnost.<sup>46</sup>

Dvofaktorska teorija motivacije prema Herzbergu dijeli se na dva faktora, a to su motivatori i faktori higijene. Ukoliko su zadovoljeni svi faktori koji se odnose na motivatore zaposlenik se zadovoljan. Ako nisu ispunjeni svi faktori higijene zadovoljstvo zaposlenika nije ostvareno. Upravo to prikazuje tablica.

<sup>46</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 235.

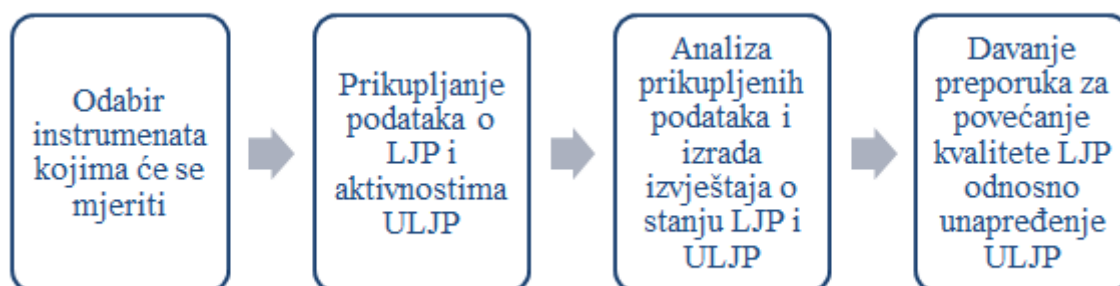
Tablica 2. Dvofaktorska teorija motivacije prema Herzbergu

MOTIVATORI	FAKTORI HIGIJENE
Poslovni uspjeh	Poslovna politika i organizacija
Samopotvrđivanje	Stil rukovođenja naređenog
Priznavanje vlastitog učinka	Odnosi prema suradnicima
Sadržaj rada	Radni uvjeti
Odgovornost	Primanja
Uspjon, napredovanje	Privatni život
Mogućnost razvoja	Status, zadovoljstvo na radnom mjestu
<b>Ako su ispunjeni svi faktori – zadovoljstvo zaposlenika</b>	<b>Ako nisu ispunjeni svi faktori – nezadovoljstvo zaposlenika</b>

Izvor: Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga., str. 234.

Kontroling upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na aktivnosti stručne podrške menadžmentu u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja zaposlenicima neke organizacije.

Slika 19. Proces kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: Osmanagić-Bedenik N. i sur. (2010) *Kontroling između profita i održivog razvoja*. Zagreb: M.E.P. d.o.o., str. 402.

Poduzeća moraju obratiti ulagati svakodnevno u svoje ljudske potencijale jer bez zadovoljnog i kvalitetnog radnika nema ni poduzeća.

## **4. POSLOVANJE PODUZEĆA TOKIĆ D.O.O.**

U ovom poglavlju navedeni su opći podaci o poduzeću Tokić d.o.o. i njegov razvoj u nazad 19 godina. Temeljem SWOT analize navedene su prilike i prijetnje s kojima se poduzeće susreće, te snage i slabosti. Na temelju navedenih činjenica odabrana je strategija koju bi poduzeće trebalo primijeniti za uspješno poslovanje. U poglavlju je prikazana analiza konkurencije temeljem Porterovih 5 sila, analiza vanjskog okruženja primljenom PESTLE analize. Prikazana je financijska analiza poduzeća primjenom vertikalne i horizontalne analize, te financijskim pokazateljima.

### **4.1. Podaci o poduzeću**

Navedene informacije o poduzeću prikupljene su temeljem intervjua s voditeljem kontrolinga. Poduzeće Tokić d.o.o. vodeći je regionalni distributer auto dijelova i popratne opreme s ponudom preko 300.000 artikala od 300 najpoznatijih svjetskih proizvođača za sve vrste osobnih i lakih teretnih automobila. Od svog osnutka 1990. godine do danas, rast poslovanja temeljio se na organskom rastu, širenju maloprodajne mreže, razvoju franšiznog modela poslovanja, izvozu, te akvizicijama.

Poduzeće je osnovao 1990. u Zagrebu gdje je otvorena prva poslovnica. U narednih 10 godina kontinuirano se radilo na razvoju poslovanja i širenju maloprodajne mreže, pa je već 2000.g. Tokić brojao 10 poslovnica u Zagrebu te samostalno uvezio 50% prodajnog programa i 30% asortimana kvalitete prve ugradnje. Pokrenuta je nova dinamika u distribuciji automobilskih dijelova koja je u ukupnu kvalitetu održavanja vozila, pa i same sigurnosti vozača u Hrvatskoj podignula na višu razinu.

2002. g. uvodi se novi slogan „Sigurnost u pokretu“ koji jasno definira i usmjerava misiju i viziju kompanije. Tokić svojim poslovanjem svakodnevno nastavlja jačati odnose sa svim svojim partnerima, ali i kupcima, osiguravajući im sigurnost u poslovanju, ali i u pokretu – kako govori i sam slogan kompanije.

2005. godine uvodi se franšizni model poslovanja koji rezultira eksponencijalnim rastom poslovanja i širenja mreže poslovnica, kao i same kvalitete usluge.

2008. g. napravljen je prvi ključni međunarodni iskorak kroz članstvo i dioničarski udjel u najvećoj globalnoj trgovinskoj kooperaciji ATR International AG. ATR International AG je

jedno od najstarijih i najuspješnijih trgovinskih udruženja za automobilske rezervne dijelove na svijetu. Nova perspektiva otvorila je odnose na najvišim globalnim razinama što rezultirala skokom u širini dobavljača i asortimana.

2008. g. Tokić pokreće i prvu privatnu robnu marku TQ, danas najuspješniju na tržištu, a kasnije pokreće i brendove kao što su Hector te Atom.

2013. g. pokrenuta je mreža servisa Auto Check Center (ACC). Mreža ACC servisa, pod pokroviteljstvom poduzeća Tokić d.o.o., svojim kupcima pruža kompletnu uslugu servisiranja i popravka vozila.

2014. g. otvoren je Tokić edukacijski centar (TEC), koji predstavlja platformu za edukaciju automehaničara i autoelektričara. Cilj edukacijskog centra je ponuditi kvalitetnije obrazovanje u automobilskoj industriji, stručnu nadogradnju postojećih znanja, prostor za usvajanje novih vještina te još profesionalnijeg pristupa klijentima.

2015. g. s razdvajanjem vlasničke i upravljačke funkcije napravljen je značajan iskorak u poslovanju poduzeća. Od tada kompanija posluje uz vodstvo profesionalne Uprave, uz formirane organe Skupštine i Nadzornog odbora. Iste godine uvode se gospodarski i moto program, kao nadopuna postojećem asortimanu koji do danas ostvaruju kontinuirani rast prodaje.

2016.g. otvoren je novi logističko distributivni centar u Sesvetama, blizu križanja autocesta i brzih obilaznica, te time postaje glavno centralno skladište auto dijelova koje pokriva Hrvatsku i okolne zemlje.

2017. g. uveden je novi model franšiznog poslovanja, kako bi se na profesionalan i strukturiran način upravljalo važnim segmentom prodaje, a sve u cilju maksimalnog zadovoljstva kupaca.

2019. g. odrađena je prva uspješna akvizicija kada je poduzeće kupilo svog dugogodišnjeg franšiznog partnera, tvrtku Auto centar Marinići d.o.o. Postupak pripajanja završen je u studenome 2019., a spomenutom akvizicijom Tokić je ojačao svoju tržišnu poziciju na području Rijeke i Pule.

2020. godine uspješno je završen proces internacionalne akvizicije slovenskog društva Bartog. Preuzimanjem regionalnog lidera u prodaji guma i nastankom Tokić Grupe, Tokić se s Bartogom komplementarno nadopunio tamo gdje je bio najslabiji i najjači. Bartog d.o.o. je

za svoj razvoj dobio iznimnu podršku u ponudi auto dijelova, a Tokić d.o.o. najširu ponudu guma u regiji. Dugoročni ciljevi kroz uspješno prodajne i poslovne aktivnosti su, pored regionalnog liderstva, stvaranje dodane vrijednosti u Hrvatskoj, Sloveniji, Austriji, Italiji te drugim zemljama okruženja. Kvaliteta koju su obje kompanije gradile od 1990.g. sada je dostupna pod brandom Tokić grupe, u preko 200 dućana i servisnih centara.

Posebna se pažnja pridaje stalnoj ponudi visoke kvalitete proizvoda i usluga, dugogodišnjem iskustvu i stručnosti osoblja te pristupačnom odnosu s kupcima. Kako bi se kupcima osigurala kvaliteta, svi dobavljači s kojima tvrtka surađuje, zadovoljavaju najviše međunarodne standarde kvalitete i sigurnosti (ISO 9000, ISO 14000, ISO/ TS/16949 i sl.), a većina dobavljača u svojoj ponudi ima dijelove za prvu ugradnju.

Sve aktivnosti i uspjeh poslovanje rezultat su jasne vizije razvoja i pozicije Tokića, podcrtana kompletnom digitalnom transformacijom kroz koju kompanija prolazi. Unaprjeđuje sve segmente poslovanja s ciljem stvaranja veće dodane vrijednosti, širenja poslovanja i novih radnih mjesta te tako primjenjuju najnovije poglavlje Tokić 4.0. Digitalizacija poslovanja zaposlenicima je omogućila efikasniji rad, smanjenje mogućnosti pogreške pri repetitivnim operativnim radnjama, ali i donijela uštede velikih količina papira.

## **4.2. SWOT i TOWS matrica**

Swot matrica služi kao alat za analizu internog i eksternog okruženja. Dijagnosticiranjem i prognoziranjem sadašnjih i budućih jakih i slabih strana unutarnjeg okruženja te opasnosti i prilika vanjskog okruženja, poduzeće ispituje ključne faktore uspjeha, utvrđuje potencijale performansa poduzeća na temelju kojih formira strategiju razvoja.<sup>47</sup>

Temeljem ove analize stvaraju se četiri strategije. SO strategija – poduzeće na temelju svojih snagama iskorištava prilike iz okruženja. WO strategija – poduzeće nastoji prevladavati slabosti kako bi iskoristilo prilike iz okruženja. ST strategija – korištenjem vlastitih snaga

---

<sup>47</sup> Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. i Schaefer, S. (2010.), *Economics of Strategy*, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd, str. 247.

poduzeće se pokušava suočiti s prijetnjama. WT strategija – poduzeće nastoji prevladati slabosti kako bi se obranilo ili izbjeglo od prijetnji.<sup>48</sup>

Tablica 3. Swot analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima</li> <li>❖ Kompetentnost kadrovske politike</li> <li>❖ DOP i održivi razvoj</li> <li>❖ Inovacije u poslovanju i digitalizacija procesa</li> <li>❖ Lider u prodajni auto dijelova</li> <li>❖ Širok asortiman</li> <li>❖ Optimizirani logistički proces</li> <li>❖ Percepcija kupaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Visoki troškovi osoblja</li> <li>❖ Pronalazak radne snage</li> <li>❖ Nepristupačna e trgovina</li> <li>❖ Ovisnost o stranim dobavljačima</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Razvoj novih tehnologija i znanja</li> <li>❖ Proširenje franšiznog modela</li> <li>❖ Povećanje kupovne moći potrošača</li> <li>❖ Poreznog rasterećenje</li> <li>❖ Širenje tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Otežano planiranje poslovanja zbog Covid-19</li> <li>❖ Nepovoljna demografska kretanja</li> <li>❖ Promijene zakonske regulative</li> <li>❖ Pad kupovne moći kupaca</li> <li>❖ Pojava novih trendova</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Snage poduzeća Tokić su kvalitetno upravljanje ljudskim resursima koje ostvaruju raznim radionicama i zajedničkim druženjima. Osim toga brinu za zdravlje zaposlenika, te omogućuju sistematski pregled svake godine u posebnoj poliklinici. Još neke od snaga su kompetentnost kadrovske politike, primljena DOP-a i održivog razvoja. Zadnjih godina primjenjuju inovacije u poslovanju i pokušavaju digitalizirati operativne procese. Tokić nudi širok asortiman proizvoda, te je zbog svoje kvalitete i brzine isporuke stvorena pozitivna percepcija kupaca. Sa sigurnošću se može reći da je lider na tržištu prodaje auto dijelova.

<sup>48</sup> David, F. i David., F. (2017.), *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and case*, New Jersey: Pearson, str. 251-252.



Slabosti poduzeća odgledaju se u teškom pronalasku radne snage na tržištu rada. Zbog kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima stvaraju se visoki troškovi osoblja, prosječna plaća iznosi 7.350,00 kuna što prelazi prosječnu plaću u Hrvatskoj. Tokić sav asortiman preprodaje što znači da ne posjeduje svoju vlastitu proizvodnju. Iz tog razloga velika slabost je ovisnost o stranim dobavljačima, a o mogućim problemima u isporuci robe najviše se vidjelo za vrijeme korone prilikom zatvaranja granica. Zbog sve veće digitalizacije u poslovanju općenito i poduzeće Tokić se odlučilo na Internet trgovinu, ali slabost njihove Internet trgovine ogleda se u tome da je teško razaznati koja Internet trgovina auto dijelova je od Tokića. Njihova Internet trgovina umjesto da se naziva „Tokić webshop.hr“, ona se naziva „KupiVozi.hr“. Isto tako nije povezano web mjesto trgovine i internetske stranice Tokića.

Prilike koje se nude poduzeću su širenje poslovanja na strana tržišta. U njihovom dugoročnom planu je širenje poslovanja na ostale zemlje Europske unije. Širenje tržišta mogu ostvariti proširenjem franšiznog modela na strana tržišta. Razvijanjem automobilske industrije i novih trendova na tržištu poduzeće razvija i svoje tehnologije i znanja kako bi se mogli u budućnosti prilagoditi novonastaloj situaciji.

Prijetnje s kojima se suočava poduzeće je pad kupovne moći kupaca. Padom kupovne moći kupaca sve manje će se kupovati novi automobili i automobili općenito, čime će past potražnja za auto dijelovima. Nepovoljna demografska kretanja kazuju da je sve više starijeg stanovništva, a starije stanovništvo ili zbog raznih bolesti ili zbog financijske situacije nije u mogućnosti posjedovati automobil čime se smanjuje potražnja za proizvodima promatranog poduzeća. Pojavom pandemije u svijetu sve teže se planirati poslovanje zbog dinamičkog okruženja i sveopćeg neznanja. Razvijanjem automobilske industrije u smjeru električnih automobila poduzeće je suočeno s novim trendom. Potrebno je već sada razmišljati o ponudi asortimana nužnih za električna vozila.

Tablica 4. TOWS matrica

	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
PRILIKE (O)	S – O strategija: Maxi – Maxi Snaga: lider u prodaji auto dijelova Prilika: širenje franšiznog modela	W–O strategija: Mini – Maxi Slabost: pronalazak radne snage Prilika: razvoj novih tehnologija i znanja
PRIJETNJE (T)	S – T strategija: Maxi – Mini	W – T strategija: Mini – Mini

	<p>Snaga: inovacije u poslovanju i digitalizacija procesa</p> <p>Prijetnja: pojava novih trendova</p>	<p>Slabost: ovisnost o stranim dobavljačima</p> <p>Prijetnja: promjena zakonske regulative</p>
--	---	--

S – O strategija govori da poduzeće sa svojom snagom tržišnog lidera može iskoristiti priliku za širenje svojeg poslovanja. W – O strategija omogućuje poduzeću da prevladavanjem problema radne snage poduzeće može iskoristiti priliku za razvoj novih tehnologija i znanja koje mu mogu pružiti kvalitetni zaposlenici. S – T strategijom poduzeće može iskoristiti svoju snagu inovacija u poslovanju i digitalizacije procesa prilikom pojave novih trendova iz vanjskog okruženja, te na taj način biti spremno na promjene. W – T strategija prikazuje slabost poduzeća u ovisnosti o stranim dobavljačima. Kada poduzeće ne bi bilo toliko ovisno o stranim dobavljačima smanjila bi se prijetnja promjena zakonskih regulativa koje se odnose na uvoz dobara.

Poduzeće Tokić d.o.o. raspolaže s jakim snagama i nalazi se u poticajnom okruženju, stoga poduzeće treba odabrati MAXI/MAXI strategiju te razvijati snage i iskorištavati povoljne prilike u okruženju.

### 4.3. PESTLE analiza

#### Politički čimbenici

Uloga države u gospodarstvu - Vrlo visoka zbog politike poreza (visoko porezno opterećenje plaća kroz doprinose i porez na dohodak te poreza na dodanu vrijednost), visoke birokratiziranosti javne uprave te visokih parafiskalnih nameta. Mogu se uočiti i problemi kod samog planiranja zbog duljine postupka npr. prikupljanja dozvola za gradnju, otvaranja novih poslovnica i slično te ostalih zakonskih prepreka. Također na otežano planiranje utječu i stalne promjene zakonskih okvira posebno u okviru čestih poreznih promjena. Porezno opterećenje posljednjih godina ima primjetan trend pada ponajviše usmjereno prema zaposlenima što je za Tokić d.o.o. bitna stavka s obzirom da zapošljava oko 600 ljudi.

Uočena mogućnost ubrzanja postupaka poput izdavanja dozvola ili konzultacija s javnom upravom kroz sustave e-javne uprave no još treba raditi na istoj.

Potencijalni problemi kod realizacije investicija.

U 2020. godini porast uloge države zbog epidemije te prisilnog zatvaranja objekata od strane države. Država je isplaćivala plaće djelatnicima što je dijelom umanjilo troškove nastale samom epidemijom.

Uloga civilnog društva – Postoje brojne udruge građana koje su pokretači promjena u društvu (zakonskih ili općenito promjena u ponašanju društva). Djeluju na lokalnoj ili nacionalnoj razini, primjetno je i povezivanje van granica države udruga sličnog interesa. Također s obzirom da brojne udruge i zaklade imaju za cilj segmente humanitarnog rada postoji mogućnost djelovanja poduzeća prema konceptu društveno odgovornog poslovanja u suradnji s takvim udrugama. Za Tokić je najvažnije pratiti rad udruga za zaštitu okoliša, udruga za zaštitu potrošača te udruga na lokalnoj razini.

Makro čimbenici političkog rizika – Demokracija je na zadovoljavajućoj razini. Promjene vlasti su učestale što utječe na promjene u vodstvu javne uprave i javnih poduzeća (prisutnost političkih poslovnih ciklusa). Problemi u stalnim promjenama zakona, poreza. Postoji također i utjecaj vanjskih političkih odluka prvenstveno EU, a zatim i ostalih zemalja. Za Tokić najznačajniji politički rizik proizlazi iz odnosa Hrvatske sa državama koje su značajna dobavljači i kupci proizvoda. Također važno je za napomenuti da ostali politički rizici mogu otežati provedbu raznih projekata.

Politička stabilnost – Hrvatska je politički gledano relativno nestabilna u usporedbi sa usporedivim zemljama (prvenstveno ostalim članicama EU). Ta nestabilnost proizlazi iz čestih promjena vlasti te utjecajima na javna poduzeća i državne organe koje te promjene donose. Izbori 2020. popravili dojam zbog snažne potvrde HDZ-a kao vladajuće stranke (66/151 mandata) što je umanjilo rizike zaokreta u donošenju politika.

Korupcija - Značajan problem u Republici Hrvatskoj na makro i mikro razini kojom se teško može doći na kraj.<sup>49</sup>

Porezne politike – učestale promjene zakonskih propisa vezanih za poreze utječu na otežavanje poslovanja. Trenutan trend je porezno rasterećenje i povećanje olakšica posebice za dodatne novčane stimulacije djelatnika i oporezivanje njihovih plaća.<sup>50</sup> Za Tokić je izrazito važan porez na dodanu vrijednost koji iznosi 25%. Utjecaj posljednjih promjena nije moguće utvrditi zbog epidemije. Postoji odmak od očekivanih te ostvarenih poreznih promjena poput odustajanja od smanjivanja opće stope PDV-a što povećava rizike prilikom planiranja.

---

<sup>49</sup> UNODC (2011.), *Korupcija u Hrvatskoj: stvarna korupcijska iskustva građana*, Zagreb:Ekonomski institut Zagreb, dostupno na [https://www.eizg.hr/userdocsimages/projekti/zavrzeni/Corruption\\_report\\_hrv.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/projekti/zavrzeni/Corruption_report_hrv.pdf)

<sup>50</sup> Vlada Republike Hrvatske (2020.), dostupno na <https://vlada.gov.hr/vijesti/peti-krug-porezne-reforme-rasterecenje-vise-od-10-milijardi-kuna-uz-neoporezive-primitke-i-vise/30766>

Zakon o radu – Nakon sveobuhvatnih promjena zakona o radu ulaskom u EU koje su se ponajviše odnosile na povećanje fleksibilnosti zapošljavanja i otpuštanja radnika promjene koje se sada provode su u skladu s potrebama tržišta rada i dijaloga sa poslodavcima. Za Tokić su promjene Zakona o radu od iznimnog značaja zbog djelovanja na različitim tržištima, te akvizicijama u drugim državama. 2020. izmjenama u zakonu o radu spašena brojna radna mjesta putem mjera pomoći. Regulirana mogućnost rada od kuće ili neke druge lokacije što omogućava veću fleksibilnost radnika.

#### Ekonomski čimbenici

Ekonomski rast – Ekonomski rast u Hrvatskoj je bio stabilan no iznimno ovisan o rastu zemalja koje su nam glavni trgovinski partneri (Austrija, Slovenija). Također utjecaj ekonomskog rasta i općenite ekonomske klime ima visoku pozitivnu korelaciju sa mnogim industrijama. Dugotrajniji utjecaj epidemije na gospodarstvo zasada nije moguće ocijeniti.

Stabilnost valute - Hrvatska kuna je stabilna valuta posebice u odnosu na euro. Ulaskom u zaštitni mehanizam ERM II tokom 2020 stabilnost prema euru je i povećana. Također nisu značajne ni deprecijacije/aprecijacije ni u odnosu na druge valute.

Kamatne stope – trenutno su povijesno niske što otvara mogućnosti olakšanog financiranja investicija te mogućnost povećane potrošnje na kredit od strane krajnjih korisnika dobara i usluga.

Inflacija – inflacija je niska i stabilna (<2%). U 2020. prešla u deflaciju kao posljedica krize.

Otpornost na krize – samo po sebi gospodarstvo Hrvatske je slabo otporno na krize posebice zbog nedostatka strukturnih reformi i ovisnosti o drugim zemljama. Također zbog visokog značaja turizma za gospodarstvo izražen visok rizik zbog mogućih promjena u turističkoj potražnji. Članstvo u EU povećalo otpornost na krize posebice u financijskom smislu. (potencijalni program Next Generation EU). Također u slučaju prirodnih nepogoda poput potresa, poplava, epidemija EU pruža mehanizme pomoći za takve situacije.

Stopa nezaposlenosti - kao i kamatne stope na povijesno niskim razinama do početka krize. Usprkos tome ističu se problemi zapošljavanja mladih te osoba starijih od 50 godina. Niska nezaposlenost uzrokovana je i snažnim iseljavanjem mladih obitelji. U 2020. značajan velik rast nezaposlenosti koji je ublažen vladinim mjerama za očuvanje radnih mjesta.

Raspoloživi dohodak – nizak u odnosu na druge zemlje u EU stoga je domaća potrošnja relativno slaba.

Ekonomski ciklusi – investicijski ciklus - u djelatnosti kojom se Tokić bavi investicijski ciklus traje relativno kratko.

Posebno osjetljive industrije – Tokić se ne nalazi na listi posebno osjetljivih industrija iz razloga što se bavi trgovinom auto dijelova, tj. trgovina potrošnih materijala.

#### Socijalni čimbenici

Demografski čimbenici – starenje stanovništva i snažna emigracija mladih obitelji stvara probleme posebno na tržištu rada dok dugoročno može imati utjecaj i na smanjenje nacionalnog tržišta.

Distribucija dohotka – raspodjela dohotka mjerena Gini koeficijentom u Hrvatskoj prikazuje da je relativno neravnomjerna (preko 0.3 prema procjenama).<sup>51</sup> Razlika između bogatih i siromašnih se ubrzano povećava.

Geografski čimbenici – Hrvatska je na povoljnom geografskom položaju u Europi. Odlična prometna povezanost nudi joj brojne mogućnosti.

Kulturološki čimbenici - uočene značajne razlike u radnim navikama Hrvata i ostalih naroda zapadne Europe te skandinavskih zemalja koje utječu na smanjenje produktivnosti u svim djelatnostima.

Sigurnost – visoka razina sigurnosti u zemlji.

Svijest o zdravlju – svijest o zdravlju na niskoj razini, ali u rastu.

Životni stil – snažan utjecaj trenutnih trendova za potražnjom novih automobila.

Networking – u Hrvatskoj značajna, snažna povezanost s korupcijom. Vidljiva u svim slojevima društva te u svim djelatnostima.

#### Tehnološki čimbenici

R&D – u Hrvatskoj mala ulaganja u istraživanje i razvoj. Značajnija samo u visokotehnološkim industrijama. U poduzeću Tokić orijentacija na uporabu robota radi smanjenja operativnih zadataka.

Patentiranje - omogućeno kroz državne institucije. U skladu s R&D na niskim razinama.

Citiranost – slaba osim u tehnološkim (strojarstvo, računalstvo) i pojedinim prirodnim znanostima (fizika, kemija)

Najave novih proizvoda – u malo medija, rijetko.

---

<sup>51</sup> HNB (2019.), *Makroprudencijalna dijagnostika*, br.9, dostupno na <https://www.hnb.hr/-/makroprudencijalna-dijagnostika-br-9>

Putokazi tehnologije – HGK pokrenula program no i dalje u začecima. Cilj olakšati R&D i usmjeriti poduzetnike na usvajanje novih tehnologija.

Medijska pokrivenost - visoka, gotovo svima dostupni svi mediji.

Potpore razvoju novih tehnologija – omogućene kroz ministarstva i razne agencije (npr. za poljoprivredu APPRRR) te kroz Europske fondove.

#### Ekološki čimbenici

Održivi razvoj – u Hrvatskoj u začecima no brojni projekti pokazuju da se društvo okreće prema tom smjeru. Izdašni EU fondovi usmjereni upravo na takve projekte (posebno ekološke) što je dodatni motiv za ulaganje. U industrijskim djelatnostima značajni projekti vezani za očuvanje okoliša, razvoj lokalnih sredina te podizanje energetske učinkovitosti.

Obveze smanjenja zagađenja – Prvenstveno proizlaze iz regulatornog okvira EU. U Hrvatskoj težnja recikliranju, energetske učinkovitosti i kvalitetnijem upravljanjem resursima.

Uloga civilnog društva u kreiranju politika – U Hrvatskoj raste broj udruga za zaštitu i očuvanje prirode. Aktivisti su usmjereni na rješavanje problema poput zagađenosti Zrmanje i sličnih te traže od vlasti rješenja.

Klimatske promjene - trenutno nemaju veliki utjecaj, no mogle bi imati u budućnosti.

Ekološka osviještenost i odgovornost – trenutno niska no u porastu.

#### Pravni čimbenici

Institucionalno okruženje – Zakoni, norme i pravila u većini slučajeva su usklađeni s zakonskim okvirima EU. Postoje razlike u primjeni samih zakona te mijenjanju pojedinih dijelova zakona zbog interesa pojedinih skupina (lobija), osim toga značajan je i utjecaj politike na kreiranje zakona. Velika upletenost politike u ionako tromo i neefikasno sudstvo.

Uloga države u gospodarstvu - kao i kod političkih čimbenika - velik utjecaj na gospodarstvo te pravnu državu. To otežava provođenje zakona, investicije (npr. otežano okrupnjavanje zemljišta), zaštitu interesa poduzeća i sl.

Zakon o radu - Kao i kod političkih čimbenika – visok utjecaj politike!

Europska pravna regulativa – omogućila ulazak velikih poduzeća na naše tržište. Također omogućila olakšano investiranje u zemlje EU.

Upis vlasništva - Problemi oko neusklađenosti zemljišnih knjiga sa stanjem na terenu te nesređenost vlasništva mogu odgoditi ili onemogućiti gradnju objekata.

Zaštita potrošača – Sve stroži standardi kvalitete što na nacionalnoj razini što na razini EU.

Iz PESTLE analize može se zaključiti da najveći negativni utjecaj proizlazi iz političkih i pravnih čimbenika ponajviše zbog politički predodređenih odluka te korupcije. Trenutno upravljanje porezima može pridonijeti poboljšanju poslovanja u budućnosti. Ekonomski čimbenici, posebno kod država s kojima se surađuje su izvor najvećih rizika u poslovanju poduzeća.

#### **4.4. Porterovih 5 sila**

Poduzeće u današnje vrijeme djeluje u složenoj okolini i podložno je raznim vanjskim utjecajima. Svako poduzeće pripada određenoj industriji, vrlo je bitno razumijeti industriju u kojoj se poduzeće nalazi kako bi se mogle donositi ispravne i pravovremene odluke. Najpoznatiji oblik industrijske analize naziva se Porterovih pet sila. Porter prikazuje pet konkuretnskih sila na koje bi se poduzeće trebalo orijentirati unutar svoje industrije, te vrednovati i ocjenjivati svoje poslovanje u odnosu na tu istu industriju, a također i uspoređivati se s konkurencijom.<sup>52</sup>

##### **Intenzitet konkurencije među etabliranim konkurentima**

Poduzeće Tokić smatra se tržišnim liderom, ali postoji i velika opasnost gubitka tržišne pozicije. Najznačajniji konkurenti izuzevši manje prodavače su Intercars, Ciak i Auto Krešo. Tokić se već sada prilagođava trendovima na tržištu te održava svoju poziciju.

##### **Opasnost od ulaska novih konkurenata**

Ulazak novih konkurenata je otežan prvenstveno zbog visokih troškova ulaganja. Također regulatorno su definirani strogi standardi kvalitete stoga to dodatno otežava ulazak novih konkurenata. Vrlo je zahtjevan ulazak novih konkurenata zbog pokrivenosti tržišta.

##### **Opasnost od ulaska supstituta (komplemenata)**

O supstitutima se može više govoriti u kontekstu konkurencije. Što bi značilo odlazak sadašnjih kupaca konkurenciji u nadi za nižom cijenom i upitnom kvalitetom.

Komplementi poput autosalona i autoservisa. Većim brojem automobila na prometnicama rezultira većom potražnjom za auto dijelovima.

---

<sup>52</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A. i Žager, L. (2017.), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 40-41.

Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći kupaca

Pregovaračka moć kupaca je visoka posebice zbog visoke cjenovne elastičnosti potražnje. Drugim riječima velika je šansa da kupac otiđe kupiti auto dijelove kod konkurencije iako su sami proizvodi kvalitetniji.

Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći dobavljača

Za poduzeće koje pokriva značajno tržište pregovaračka moć dobavljača je izrazito niska. Sa smanjivanjem opsega poslovanja pregovaračka moć dobavljača raste.

#### **4.5. Analiza poslovanja poduzeća od 2016. do 2019. godine**

Kako bi se napravila analiza financijskih izvještaja potreban resurs je račun dobiti i gubitka, te bilanca. Financijski analitičari uporabom različitih analitičkih pristupa pretvaraju obične brojeve u vrijedne informacije koje služe prilikom upravljanja poduzećem i odlučivanja unutar poduzeća. Napravljena analiza služi za projekcije na koji način će se promatrano poduzeće razvijati u budućnosti.

Kako bi poduzeće dobilo pravovremene i kvalitetne informacije koje su nužne za uspješno poslovanje poduzeća najčešće se koriste horizontalna analiza i vertikalna analiza financijskih izvještaja, te analiza putem financijskih pokazatelja. Vertikalna analiza provodi se uspoređivanjem određena stavke se skupnom zbirnom stavkom kojoj pripada. Primjerice, udio dugotrajne materijalne imovine u ukupnoj aktivi. Horizontalna analiza se provodi uspoređivanjem iste stavke kroz godine. Cilj je da se utvrdi trend, povećava li se stavka kroz godine, smanjuje ili stagnira. Da bi dobili cjelovit uvid promjene kroz godine, najbolje je kombinirati spomenute analize sa pokazateljima poslovanja, što ćemo i učiniti u ovom radu.

##### **4.5.1. Analiza bilance**

„Bilanca je sistematizirani prikaz imovine, obveza i kapitala poduzeća na određeni dan, koristi kao ocjenu financijskog položaja poduzeća.“<sup>53</sup> Temeljni segmenti bilance jesu

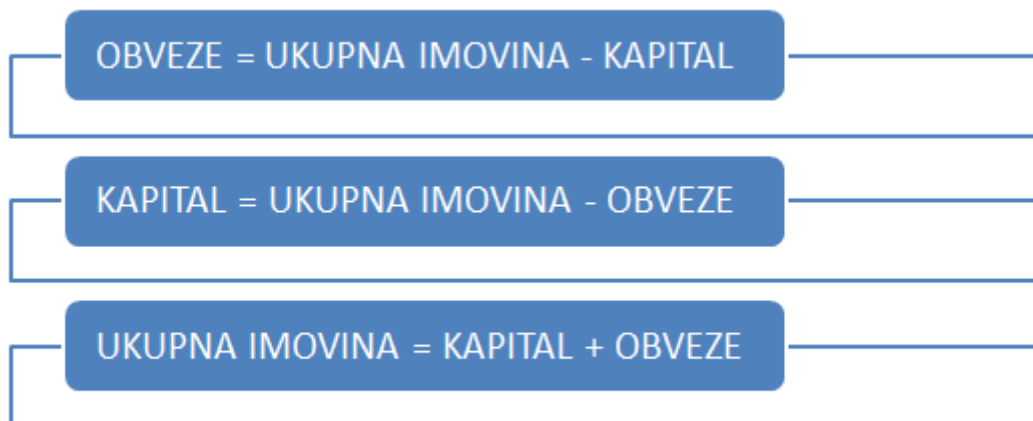
---

<sup>53</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A. i Žager, L. (2017.), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 36.



imovina, odnosno sredstva (aktiva) s jedne strane kapital i obveze (pasiva), odnosno izvori imovine sadržane u aktivi. Bilanca pruža informacije o financijskom stanju poduzeća.

Slika 20. Zakonitosti bilance



Izvor: izrada autora

#### 4.5.1.1. Aktiva

Vertikalnom analizom aktive bilance uočavamo da najveći dio aktive zauzima kratkotrajna imovina što je i karakteristično za poduzeće koje se bavi prodajom proizvoda. Zalihe iz godine u godinu rastu, a svoj vrhunac ostvaruju 2018. godine s 35,01% u ukupnoj aktivi. Dugotrajna imovina poduzeća kreće se oko 40% aktive, a najviše se odnosi na zemljišta i građevinske objekte. Kratkoročna potraživanja također imaju znatan udio u ukupnoj aktivi i iznose oko 20% te se iz godine u godinu smanjuju, što dovodi do zaključka da je potrebno sve manje i manje dana za podmirenje potraživanja od kupaca.

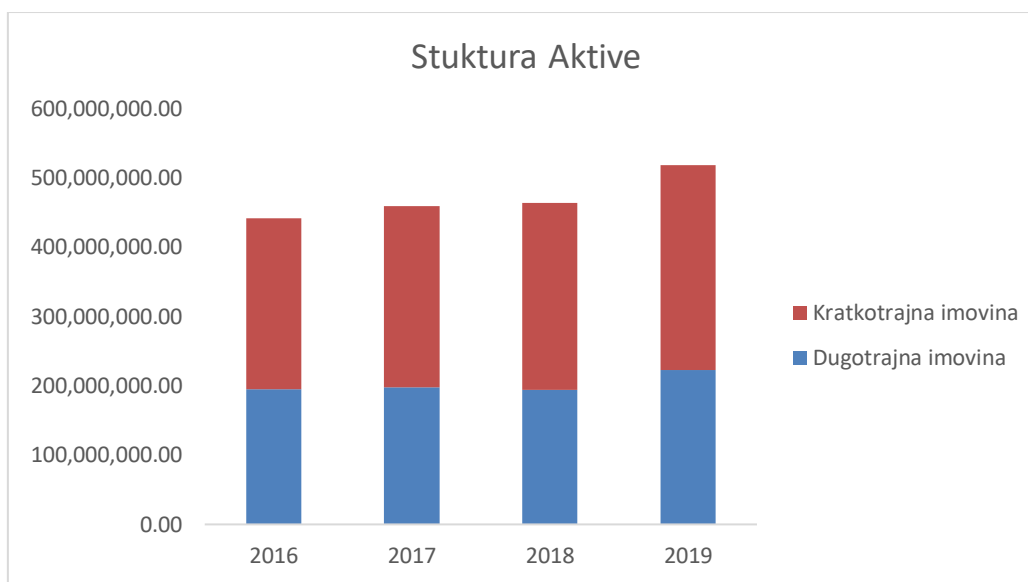
Tablica 5. Vertikalna analiza tvrtke

Opis Bilanca	2016	2016%	2017	2017%	2018	2018%	2019	2019%
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI I NEUPLAĆENI KAPITAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	194.722.631,00	42,52%	198.075.922,00	41,47%	193.945.596,00	39,96%	222.175.203,00	41,05%
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	1.760.737,00	0,38%	1.459.406,00	0,31%	1.622.203,00	0,33%	11.371.662,00	2,10%
II. MATERIJALNA IMOVINA	192.655.971,00	42,07%	196.370.864,00	41,11%	192.160.308,00	39,60%	209.496.717,00	38,71%
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	72.319,00	0,02%	72.319,00	0,02%	72.319,00	0,01%	1.242.231,00	0,23%
IV. DUGOROČNA POTRAŽIVANJA	233.604,00	0,05%	173.333,00	0,04%	90.766,00	0,02%	64.593,00	0,01%
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	246.260.565,00	53,78%	260.637.879,00	54,57%	269.468.388,00	55,53%	296.118.209,00	54,71%
I. ZALIHE	125.195.653,00	27,34%	149.188.618,00	31,24%	169.882.370,00	35,01%	185.557.462,00	34,29%
II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA	105.932.589,00	23,13%	96.952.006,00	20,30%	88.205.310,00	18,18%	88.401.787,00	16,33%
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	9.002.664,00	1,97%	7.669.786,00	1,61%	2.793.453,00	0,58%	1.085.785,00	0,20%
IV. NOVAC U BANC I BLAGAINI	6.129.659,00	1,34%	6.827.469,00	1,43%	8.587.255,00	1,77%	21.073.177,00	3,89%
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	16.956.834,00	3,70%	18.913.800,00	3,96%	21.879.035,00	4,51%	22.909.893,00	4,23%
E) UKUPNO AKTIVA	457.940.030,00	100,00%	477.627.601,00	100,00%	485.293.019,00	100,00%	541.203.305,00	100,00%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Iz niže priloženog grafa možemo vidjeti pozitivan trend kratkotrajne i dugotrajne imovine. Dugotrajna imovina je u 2016. godini iznosila više od 194 milijuna kuna, a tri godine kasnije iznosi nešto više od 222 milijuna kuna. Sličan trend prati i kratkotrajna imovina koja je u 2016. godini iznosila oko 246 milijuna kuna, a 2019. godine iznosi gotovo oko 296 milijuna kuna.

Graf 1. Struktura aktive



Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Na grafu 1, te u tablici 5 vidjeli smo da se dugotrajna imovina značajno povećala za trogodišnje razdoblje. Pa tako na tablici 6 možemo uočiti da je povećanje u 2019. godini u odnosu na 2018. preko 14%. Nematerijalna imovina u 2019. godini bilježi porast od 601% koji se najviše odnosi na stavku „Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava“. Dugotrajna financijska imovina iz godine u godinu je bila povećanja ili smanjenja, ali 2019. godine ostvaruje se rast od 1617,71%, a pretpostavlja se da se takav značajan rast povezan s akvizicijom slovenskog lidera Bartog d.o.o. Dugoročna potraživanja bilježe negativan rast što ukazuje da se potraživanja brzo naplaćuju.

Tablica 6. Horizontalna analiza dugotrajne imovine

Opis Bilanca	2016	2017	2018	2019	17/'16	18/'17	19/'18
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	194.722.631 kn	198.075.922 kn	193.945.596 kn	222.175.203 kn	1,72%	-2,09%	14,56%
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	1.760.737 kn	1.459.406 kn	1.622.203 kn	11.371.662 kn	-17,11%	11,16%	601,00%
II. MATERIJALNA IMOVINA	192.655.971 kn	196.370.864 kn	192.160.308 kn	209.496.717 kn	1,93%	-2,14%	9,02%
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	72.319 kn	72.319 kn	72.319 kn	1.242.231 kn	0,00%	0,00%	1617,71%
IV. DUGOROČNA POTRAŽIVANJA	233.604 kn	173.333 kn	90.766 kn	64.593 kn	-25,80%	-47,63%	-28,84%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Priližno podjednak udio u dugotrajnoj materijalnoj imovini u 2016. godini imaju zemljišta i građevinski objekti, odmakom vremena, udio građevinskih objekata raste, dok udio zemljišta stagnira. Rast udjela građevinskih objekata možemo povezati s značajnim širenjem tržišta, odnosno otvaranjem novih poslovnica diljem Hrvatske. Pogledom na tablicu 8, možemo primjetiti značaju stopu rasta materijalne imovine u pripremi u 2019. u odnosu na 2018. godinu što isto ima velike poveznice sa širenjem poslovanja.

Ulaganja u nekretnine čine neznačajan udio u aktivni. Ono po čemu se izdvajaju je konstantno smanjenje u promatranom razdoblju. Od 2015. do 2019. godine ulaganja su se smanjila za ukupno 15%. Isto tako postrojenja i oprema, iz godine u godinu se smanjuju, a u ovom četverogodišnjem razdoblju ukupno su se smanjili za 43%.

Tablica 7. Vertikalna analiza dugotrajne materijalne imovine

Opis Balanca	2016	2016%	2017	2017%	2018	2018%	2019	2019%
II. MATERIJALNA IMOVINA	192.655.971,00	42,07%	196.370.864,00	41,11%	192.160.308,00	39,60%	209.496.717,00	38,71%
1. Zemljište	63.694.518,00	13,91%	65.439.318,00	13,70%	66.779.938,00	13,76%	69.145.115,00	12,78%
2. Građevinski objekti	63.114.378,00	13,78%	93.759.817,00	19,63%	92.967.749,00	19,16%	101.297.791,00	18,72%
3. Postrojenja i oprema	14.433.101,00	3,15%	12.647.291,00	2,65%	9.685.705,00	2,00%	8.254.102,00	1,53%
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	4.035.305,00	0,88%	3.908.339,00	0,82%	4.452.356,00	0,92%	6.925.377,00	1,28%
5. Biološka imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	2.224.011,00	0,49%	2.401.126,00	0,50%	1.560.645,00	0,32%	461.145,00	0,09%
7. Materijalna imovina u pripremi	27.513.106,00	6,01%	1.762.925,00	0,37%	970.724,00	0,20%	8.378.853,00	1,55%
8. Ostala materijalna imovina	24.855,00	0,01%	24.855,00	0,01%	24.855,00	0,01%	24.855,00	0,00%
9. Ulaganje u nekretnine	17.616.697,00	3,85%	16.427.193,00	3,44%	15.718.336,00	3,24%	15.009.479,00	2,77%
UKUPNA AKTIVA	457.940.030,00		477.627.601,00		485.293.019,00		541.203.305,00	

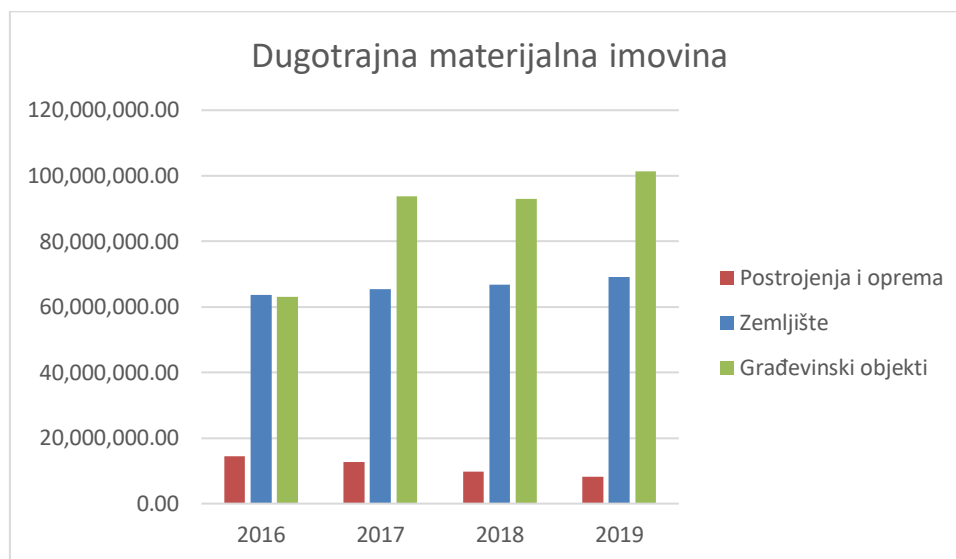
Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Tablica 8. Horizontalna analiza dugotrajne materijalne imovine

Opis Balanca	2016	2017	2018	2019	17/'16	18/'17	19/'18
II. MATERIJALNA IMOVINA	192.655.971 kn	196.370.864 kn	192.160.308 kn	209.496.717 kn	1,93%	-2,14%	9,02%
1. Zemljište	63.694.518 kn	65.439.318 kn	66.779.938 kn	69.145.115 kn	2,74%	2,05%	3,54%
2. Građevinski objekti	63.114.378 kn	93.759.817 kn	92.967.749 kn	101.297.791 kn	48,56%	-0,84%	8,96%
3. Postrojenja i oprema	14.433.101 kn	12.647.291 kn	9.685.705 kn	8.254.102 kn	-12,37%	-23,42%	-14,78%
4. Alati, pogonski inventar i transportna im	4.035.305 kn	3.908.339 kn	4.452.356 kn	6.925.377 kn	-3,15%	13,92%	55,54%
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	2.224.011 kn	2.401.126 kn	1.560.645 kn	461.145 kn	7,96%	-35,00%	-70,45%
7. Materijalna imovina u pripremi	27.513.106 kn	1.762.925 kn	970.724 kn	8.378.853 kn	-93,59%	-44,94%	763,16%
8. Ostala materijalna imovina	24.855 kn	24.855 kn	24.855 kn	24.855 kn	0,00%	0,00%	0,00%
9. Ulaganje u nekretnine	17.616.697 kn	16.427.193 kn	15.718.336 kn	15.009.479 kn	-6,75%	-4,32%	-4,51%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Graf 2. Dugotrajna nematerijalna imovina

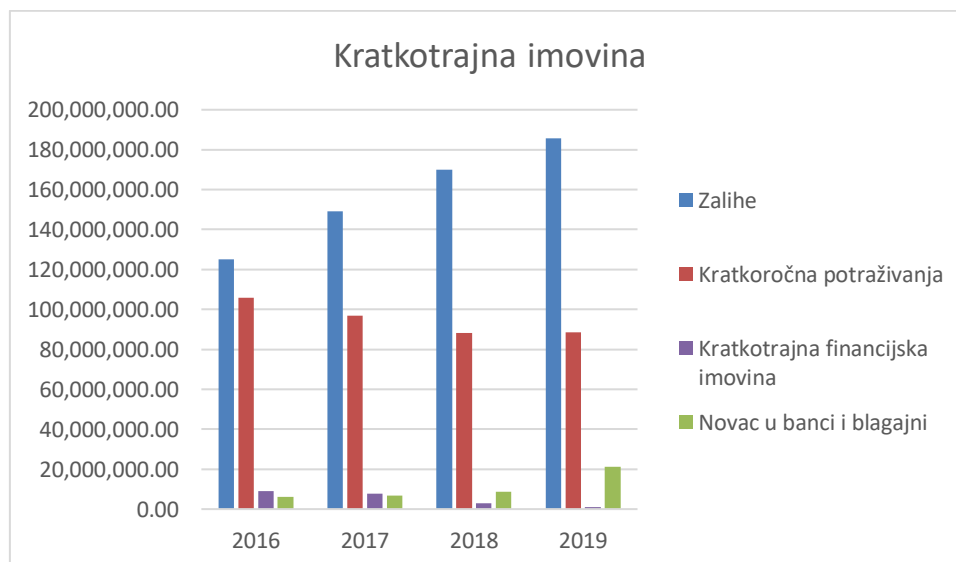


Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Najveći dio kratkotrajne imovine čine zalihe, što možemo vidjeti na grafu 3. Novac u banci i blagajni ima optimalnu veličinu, poduzeće ne drži sav novac u „čarapi“ nego ulaganjem u druge oblike ostvaruje veće kapitalne koristi.

Potraživanja se smanjuju iz godine u godinu što je pozitivan pokazatelj.

Graf 3. Struktura kratkotrajne imovine



Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Tablica 9. Vertikalna analiza kratkotrajne imovine

Opis Bilanca	2016	2016%	2017	2017%	2018	2018%	2019	2019%
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	246.260.565,00	53,78%	260.637.879,00	54,57%	269.468.388,00	55,53%	296.118.209,00	54,71%
I. ZALIHE	125.195.653,00	27,34%	149.188.618,00	31,24%	169.882.370,00	35,01%	185.557.462,00	34,29%
II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA	105.932.589,00	23,13%	96.952.006,00	20,30%	88.205.310,00	18,18%	88.401.787,00	16,33%
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	9.002.664,00	1,97%	7.669.786,00	1,61%	2.793.453,00	0,58%	1.085.783,00	0,20%
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	6.129.659,00	1,34%	6.827.469,00	1,43%	8.587.255,00	1,77%	21.073.177,00	3,89%
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	16.956.834,00	3,70%	18.913.800,00	3,96%	21.879.035,00	4,51%	22.909.893,00	4,23%
E) UKUPNO AKTIVA	457.940.030,00	100,00%	477.627.601,00	100,00%	485.293.019,00	100,00%	541.203.305,00	100,00%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Tablica 10. Horizontalna analiza kratkotrajne imovine

Opis Bilanca	2016	2017	2018	2019	17/'16	18/'17	19/'18
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	246.260.565 kn	260.637.879 kn	269.468.388 kn	296.118.209 kn	5,84%	3,39%	9,89%
I. ZALIHE	125.195.653 kn	149.188.618 kn	169.882.370 kn	185.557.462 kn	19,16%	13,87%	9,23%
II. KRATKOROČNA POTRAŽIVANJA	105.932.589 kn	96.952.006 kn	88.205.310 kn	88.401.787 kn	-8,48%	-9,02%	0,22%
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	9.002.664 kn	7.669.786 kn	2.793.453 kn	1.085.783 kn	-14,81%	-63,58%	-61,13%
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	6.129.659 kn	6.827.469 kn	8.587.255 kn	21.073.177 kn	11,38%	25,78%	145,40%
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBL	16.956.834 kn	18.913.800 kn	21.879.035 kn	22.909.893 kn	11,54%	15,68%	4,71%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Kratkotrajna imovina u razdoblju od 2016. do 2019. godine bilježi pozitivan rast, vidljivo na tablici 10. Tomu možemo pridodati povećanje zaliha koje jednako tako ostvaruje pozitivan rast.

Kratkotrajna financijska imovina bilježi negativan rast, razlog tomu je smanjenje vrijednosti stavke „Dani zajmovi, depoziti i slično“. Novac ostvaruje u četverogodišnjem razdoblju rast koji u ukupnom iznosu iznosi čak 70%. Razlog tomu možemo pridodati veće prihode od prodaje, bolja poslovna atmosfera, te pripremanje za akviziciju.

#### 4.5.1.2. Pasiva

Vertikalnom analizom pasive vidljivo je da se poduzeće u većoj mjeri financira vlastitim izvorima. Iznos od 235.700.000,00 kuna čini temeljni (upisani) kapital čiji se udio u pasivi iz godine u godinu mijenja. 2016. godine taj je iznos čini 42% pasive, u 2017. taj se udio povećao na gotovo 49,14%, a u 2019. smanjio na 43%. Financijski rezultat je svake godine pozitivan, te čini 6 - 10% pasive.

Sljedeća vrlo značajna stavka pasive jesu dugoročne obveze. Udio dugoročnih obveza kroz promatrane godine varira, a kreću se oko 10% – 16%. Možemo vidjeti da iz godine u godinu se udio u pasivi smanjuje, a to je rezultat otplate kredita.

Tablica 11. Vertikalna analiza pasive

Opis Bilanca	2016	2016%	2017	2017%	2018	2018%	2019	2019%
A) KAPITAL I REZERVE	243.546.148,00	53,18%	274.785.498,00	57,53%	299.386.124,00	61,69%	301.947.860,00	55,79%
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	192.300.000,00	41,99%	234.700.000,00	49,14%	234.700.000,00	48,36%	234.700.000,00	43,37%
II. KAPITALNE REZERVE	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
III. REZERVE IZ DOBITI	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	4.787.022,00	1,05%	8.745.003,00	1,83%	31.519.168,00	6,49%	32.359.526,00	5,98%
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	46.357.981,00	10,12%	31.239.350,00	6,54%	33.065.811,00	6,81%	34.787.189,00	6,43%
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
B) REZERVIRANJA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	492.065,00	0,10%	492.065,00	0,09%
C) DUGOROČNE OBVEZE	73.713.741,00	16,10%	65.568.656,00	13,73%	57.524.051,00	11,85%	53.126.747,00	9,82%
D) KRATKOROČNE OBVEZE	134.723.624,00	29,42%	131.150.839,00	27,46%	120.921.709,00	24,92%	178.234.670,00	32,93%
E) ODGOBENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	5.956.517,00	1,30%	6.122.608,00	1,28%	6.969.070,00	1,44%	7.401.963,00	1,37%
F) UKUPNO – PASIVA	457.940.030,00	100,00%	477.627.601,00	100,00%	485.293.019,00	100,00%	541.203.305,00	100,00%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Horizontalnom analizom možemo vidjeti konstantan rast pasive, a u 2019. godini stopa rasta iznosi rekordnih 11,52%. Ovakav rast možemo prepisati porastom stope zadržane dobiti, koja je 2018. godine iznosila čak preko 260%. Pozitivna stvar u svemu tome je što smo u tablici 11 vidjeli da poduzeće smanjuje svoje dugoročne obveze i većim dijelom se financira iz vlastitih izvora.

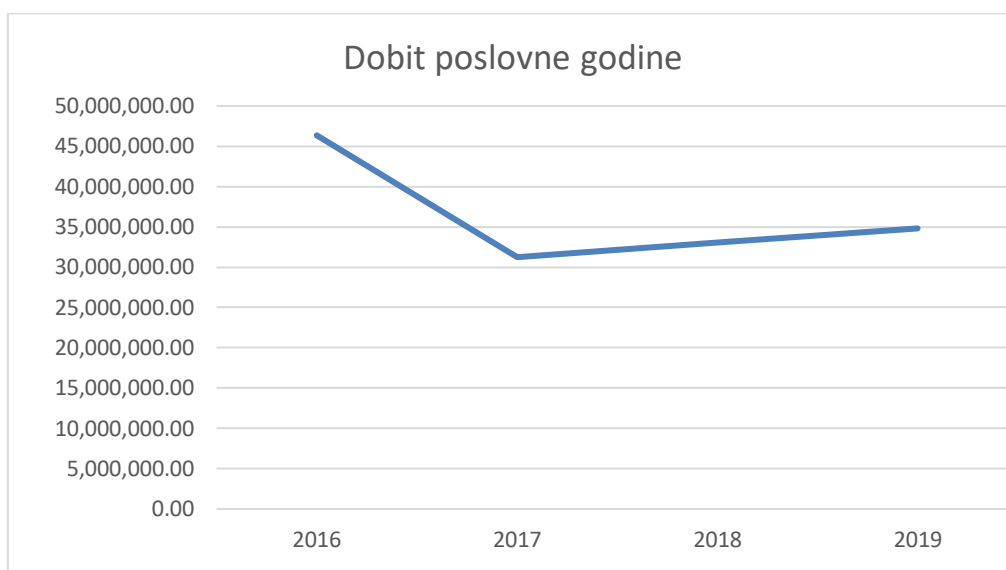
Tablica 12. Horizontalna analiza kapitala i rezervi

Opis Bilanca	2016	2017	2018	2019	17/'16	18/'17	19/'18
A) KAPITAL I REZERVE	243.546.148,00	274.785.498,00	299.386.124,00	301.947.860,00	12,83%	8,95%	0,86%
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	192.300.000,00	234.700.000,00	234.700.000,00	234.700.000,00	22,05%	0,00%	0,00%
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	101.145,00	101.145,00	101.145,00	101.145,00	0,00%	0,00%	0,00%
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBIT.	4.787.022,00	8.745.003,00	31.519.168,00	32.359.526,00	82,68%	260,42%	2,67%
1. Zadržana dobit	4.787.022,00	8.745.003,00	31.519.168,00	32.359.526,00	82,68%	260,42%	2,67%
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	46.357.981,00	31.239.350,00	33.065.811,00	34.787.189,00	-32,61%	5,85%	5,21%
1. Dobit poslovne godine	46.357.981,00	31.239.350,00	33.065.811,00	34.787.189,00	-32,61%	5,85%	5,21%
F) UKUPNO – PASIVA	457.940.030,00	477.627.601,00	485.293.019,00	541.203.305,00	4,30%	1,60%	11,52%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Kroz godine iznos dobiti poslovne godine se razlikuje. U 2017. godini dobit je manja za 32,61% u odnosu na 2016., dok je sljedećim godina dobit pozitivnog rasta. Nemojmo da nas to zavarava, dobit je u apsolutnom iznosu u 2016. Godini najveća i iznosi rekordnih 46.357.981,00 kuna, dok u 2019. godini za 25% manja. Na grafu 4 možemo vidjeti taj pad dobiti, ali završetak izgleda obećavajuće. Dobit ponovno raste.

Graf 4. Dobit poslovne godine



Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Dugoročne obveze se u maloj mjeri koriste kao izvor sredstava. Najveći dio dugoročnih obveza čine obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama koje se iz godine u godinu smanjuju te u 2019. godini iznose tek 9,52%.

Tablica 13. Vertikalna analiza dugoročnih obveza

Opis Bilanca	2016	2016%	2017	2017%	2018	2018%	2019	2019%
C) DUGOROČNE OBVEZE	73.713.741,00	16,10%	65.568.656,00	13,73%	57.524.051,00	11,85%	53.126.747,00	9,82%
6. Obveze za zajmove, depozite i slično	1.074.233,00	0,23%	53.267,00	0,01%	51.407,00	0,01%	40.997,00	0,01%
7. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	72.639.508,00	15,86%	64.796.619,00	13,57%	57.472.644,00	11,84%	51.495.973,00	9,52%
11. Ostale dugoročne obveze	0,00	0,00%	718.770,00	0,15%	0,00	0,00%	959.479,00	0,18%
12. Odgođena porezna obveza	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	630.298,00	0,12%
UKUPNA PASIVA	457.940.030,00	100,00%	477.627.601,00	100,00%	485.293.019,00	100,00%	541.203.305,00	100,00%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Tablica 14. Horizontalna analiza dugoročnih obveza

Opis Bilanca	2016	2017	2018	2019	17/'16	18/'17	19/'18
C) DUGOROČNE OBVEZE	73.713.741,00	65.568.656,00	57.524.051,00	53.126.747,00	-11,05%	-12,27%	-7,64%
6. Obveze za zajmove, depozite i slično	1.074.233,00	53.267,00	51.407,00	40.997,00	-95,04%	-3,49%	-20,25%
7. Obveze prema bankama i drugim financ	72.639.508,00	64.796.619,00	57.472.644,00	51.495.973,00	-10,80%	-11,30%	-10,40%
11. Ostale dugoročne obveze	0,00	718.770,00	0,00	959.479,00		-100,00%	
12. Odgođena porezna obveza	0,00	0,00	0,00	630.298,00			
UKUPNA PASIVA	457.940.030,00	477.627.601,00	485.293.019,00	541.203.305,00	4,30%	1,60%	11,52%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Ukupne kratkoročne obveze kroz promatrane godine čine 25% - 33% ukupne pasive. Iz godine u godinu one rastu, no ne jednakim tempom. 2017. u odnosu na 2016. smanjile su se

za 2,65%, u 2018. u odnosu na prethodnu godinu ponovno padaju za 7,80%, a u 2019. u odnosu na 2018. bilježe rast za gotovo 47,40%, te apsolutno iznose 178.234.670,00 kuna.

Obveze prema bankama kroz godine različito se kreću od 2,45% – 8,20% ukupne pasive. Svake godine bilježe različite stope. 2017 godine rast je iznosio 1,11%, 2018. padaju za čak 68,67%, a pak u 2019. godini rastu za rekordnih 141,91%. Što se tiče apsolutnih iznosa financijska situacija i nije tako loša jer su zapravo u 2016. i 2017. godini bili najveći iznosi obveza prema bankama i drugim financijskim institucijama skoro 38 milijuna kuna, dok u 2019. godini di je rekordan rast u odnosu na godinu prije iznose svega 28,7 milijuna kuna.

Obveze prema dobavljačima je prva po iznosu značajna stavka kratkoročnih obveza. Kroz godine obveze prema dobavljačima čine oko 18% ukupne pasive. 2016. godine obveze prema dobavljačima su iznosile 83 milijuna kuna da bi do 2019. godine narasle na 98 milijuna kuna. Pad u 2017. u odnosu na 2016. godinu je iznosio 2,27%, a u 2018. godini u odnosu na 2017. bilježe rast od 9,97%, a u 2019. nije drugačija situacija, rast je 9,54%.

Tablica 15. Vertikalna analiza kratkoročnih obveza

Opis Bilanca	2016	2016%	2017	2017%	2018	2018%	2019	2019%
D) KRATKOROČNE OBVEZE	134.723.624,00	29,42%	131.150.839,00	27,46%	120.921.709,00	24,92%	178.234.670,00	32,93%
7. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	37.538.949,00	8,20%	37.953.892,00	7,95%	11.891.966,00	2,45%	28.767.854,00	5,32%
9. Obveze prema dobavljačima	83.346.229,00	18,20%	81.454.940,00	17,05%	89.573.536,00	18,46%	98.121.356,00	18,13%
11. Obveze prema zaposlenicima	2.648.861,00	0,58%	3.425.132,00	0,72%	3.786.516,00	0,78%	4.875.720,00	0,90%
12. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	8.038.368,00	1,76%	7.643.273,00	1,60%	8.322.322,00	1,71%	11.625.704,00	2,15%
13. Obveze s osnovne udjela u rezultatu	3.133.912,00	0,68%	661.569,00	0,14%	6.693.656,00	1,38%	33.868.214,00	6,26%
15. Ostale kratkoročne obveze	17.305,00	0,00%	12.033,00	0,00%	653.713,00	0,13%	975.822,00	0,18%
UKUPNO PASIVA	457.940.030,00	100,00%	477.627.601,00	100,00%	485.293.019,00	100,00%	541.203.305,00	100,00%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Tablica 16. Horizontalna analiza kratkoročnih obveza

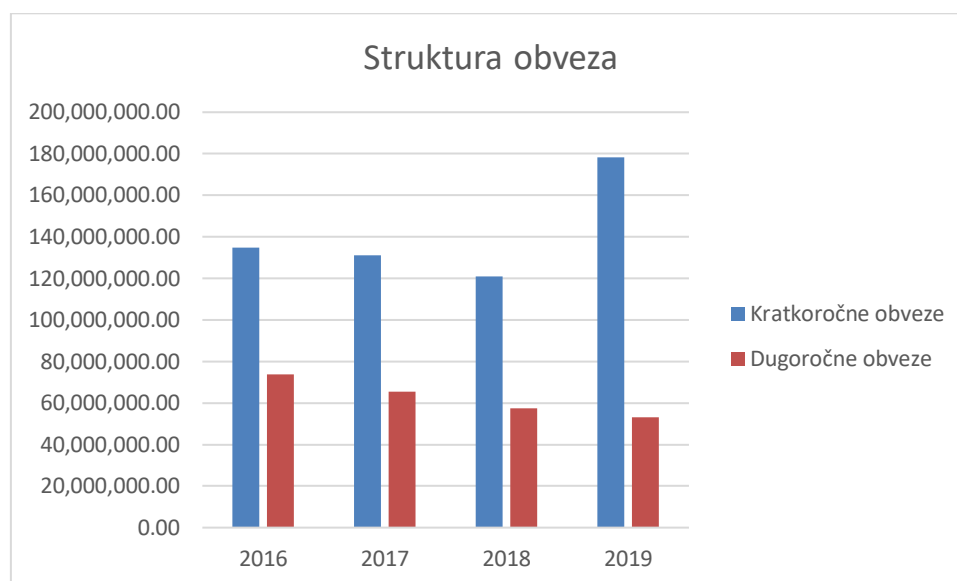
Opis Bilanca	2016	2017	2018	2019	17/'16	18/'17	19/'18
D) KRATKOROČNE OBVEZE	134.723.624,00	131.150.839,00	120.921.709,00	178.234.670,00	-2,65%	-7,80%	47,40%
7. Obveze prema bankama i drugim financ	37.538.949,00	37.953.892,00	11.891.966,00	28.767.854,00	1,11%	-68,67%	141,91%
9. Obveze prema dobavljačima	83.346.229,00	81.454.940,00	89.573.536,00	98.121.356,00	-2,27%	9,97%	9,54%
11. Obveze prema zaposlenicima	2.648.861,00	3.425.132,00	3.786.516,00	4.875.720,00	29,31%	10,55%	28,77%
12. Obveze za poreze, doprinose i slična d	8.038.368,00	7.643.273,00	8.322.322,00	11.625.704,00	-4,92%	8,88%	39,69%
13. Obveze s osnovne udjela u rezultatu	3.133.912,00	661.569,00	6.693.656,00	33.868.214,00	-78,89%	911,79%	405,97%
15. Ostale kratkoročne obveze	17.305,00	12.033,00	653.713,00	975.822,00	-30,47%	5332,67%	49,27%
UKUPNO PASIVA	457.940.030,00	477.627.601,00	485.293.019,00	541.203.305,00	4,30%	1,60%	11,52%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Kao što možemo vidjeti na grafu 5, kratkoročne obveze su duplo veće, a u 2019. troduplo veće od dugoročnih obveza. Razlog tome je korištenje kratkoročnih kredita, te kreditiranje kod dobavljača. Pošto se poduzeće bavi prodajom proizvoda, takva situacija nije zabrinjavajuća niti apstraktna.



Graf 5. Struktura obveza



Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

#### 4.5.2. Račun dobiti i gubitka

U promatranom razdoblju poduzeće od 99,33% do 99,84% prihoda generira iz redovne djelatnosti, tj. poslovnih prihoda. Ostatak prihoda, do ukupno 100% generiran je ih financijskih prihoda i to najviše iz pozitivnih tečajnih razlika te kamata.

Što se tiče poslovnih prihoda, najveći udio ostvaruju prihodi od prodaje što je i logično pošto se poduzeće bavi prodajom auto dijelova, manji dio oko 1% – 2% odnosi se ostale poslovne prihode koji mogu biti generirani raznim pozajmica ili prodajom imovine.

Tablica 17. Vertikalna analiza prihoda

Opis RDG	2016		2017		2018		2019	
I. POSLOVNI PRIHODI	466.149.605,00	99,33%	518.196.173,00	99,49%	555.521.043,00	99,56%	619.054.285,00	99,84%
1. Prihodi od prodaje	458.967.354,00	97,80%	510.929.541,00	98,10%	550.017.015,00	98,58%	609.492.055,00	98,29%
3. Ostali poslovni prihodi	7.182.251,00	1,53%	7.266.632,00	1,40%	5.504.028,00	0,99%	9.562.230,00	1,54%
III. FINANCIJSKI PRIHODI	3.127.078,00	0,67%	2.633.340,00	0,51%	2.435.921,00	0,44%	1.010.225,00	0,16%
10. Ostali prihodi s osnove kamata	793.093,00	0,17%	488.188,00	0,09%	424.936,00	0,08%	345.960,00	0,06%
11. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	2.333.985,00	0,50%	2.145.152,00	0,41%	2.010.985,00	0,36%	664.265,00	0,11%
IX. UKUPNI PRIHODI	469.276.683	100,00%	520.829.513	100,00%	557.956.964	100,00%	620.064.510	100,00%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Horizontalnom analizom prihoda može vidjeti kako Tokić d.o.o. ostvaruje konstantan rast ukupnih prihoda, od 7% do 11% u promatranom razdoblju, a u 2019. godini ukupnih prihodi iznose 619.054.285,00 kuna. „Najzaslužniji“ za rast ukupnih prihoda jesu poslovni prihodi,

odnosno prihodi od prodaje. Prosječni rast prihoda od prodaje iz godine u godinu iznosi 10%, a najviši rast je zabilježen 2017. u odnosu na 2016. 11,32%.

Možemo zaključiti da ukupni financijski prihodi padaju. Ali pošto oni nisu temeljni prihodi poduzeća nisu zabrinjavajući. Ukupni prihodi u apsolutnom iznosu rastu iz godine u godinu. 2016. godine iznosili su 469.276.683,00 kuna, dok 2019. godine oni iznose 620.064.510,00 kuna što je povećanje od 25%.

Tablica 18. Horizontalna analiza prihoda

Opis RDG	2016	2017	2018	2019	17/'16	18/'17	19/'18
I. POSLOVNI PRIHODI	466.149.605,00	518.196.173,00	555.521.043,00	619.054.285,00	11,17%	7,20%	11,44%
1. Prihodi od prodaje	458.967.354,00	510.929.541,00	550.017.015,00	609.492.055,00	11,32%	7,65%	10,81%
3. Ostali poslovni prihodi	7.182.251,00	7.266.632,00	5.504.028,00	9.562.230,00	1,17%	-24,26%	73,73%
III. FINANCUSKI PRIHODI	3.127.078,00	2.633.340,00	2.435.921,00	1.010.225,00	-15,79%	-7,50%	-58,53%
10. Ostali prihodi s osnove kamata	793.093,00	488.188,00	424.936,00	345.960,00	-38,45%	-12,96%	-18,59%
11. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	2.333.985,00	2.145.152,00	2.010.985,00	664.265,00	-8,09%	-6,25%	-66,97%
IX. UKUPNI PRIHODI	469.276.683	520.829.513	557.956.964	620.064.510	10,99%	7,13%	11,13%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Rashode analiziramo u odnosu na ukupne prihode. Ni jedne godine ukupni rashodi ne prelaze 95% ukupnih prihoda. To iznimno dobro jer višak prihoda nad rashodima čini dobit poduzeća. Financijski rashodi čine 0,04% - 1,32% ukupnih prihoda, a poslovni, očekivano čine ostatak, 88% – 92%.

Troškovi sirovina i materijala, troškovi prodane robe te neto plaće i nadnice u promatranom razdoblju 72% – 74% ukupnih prihoda. Što i nije čudno jer je poduzeću osnovna djelatnost prodaja roba, a najveći udio u ukupnim rashodima upravo zauzimaju troškovi prodane robe.

Drugi najznačajniji rashod poduzeća je trošak osoblja, koji iznosi oko 12% – 13% u promatranom razdoblju. Poduzeće ukupno zapošljava 525 radnika, a prosječna plaća poduzeća iznosi 7.350,00 kuna.

Tablica 19. Vertikalna analiza rashoda

Opis RDG	2016	2016%	2017	2017%	2018	2018%	2019	2019%
II. POSLOVNI RASHODI	415.512.462,00	98,53%	476.677.478,00	98,90%	513.832.718,00	99,34%	574.534.909,00	99,54%
2. Materijalni troškovi	340.863.056,00	80,83%	385.192.224,00	79,92%	407.027.457,00	78,69%	460.196.021,00	79,73%
a) Troškovi sirovina i materijala	4.123.950,00	0,98%	4.492.353,00	0,93%	5.051.900,00	0,98%	6.372.301,00	1,10%
b) Troškovi prodane robe	320.018.013,00	75,89%	359.653.030,00	74,62%	378.864.447,00	73,25%	421.986.320,00	73,11%
c) Ostali vanjski troškovi	16.721.093,00	3,97%	21.046.841,00	4,37%	23.111.110,00	4,47%	31.837.400,00	5,52%
3. Troškovi osoblja	48.474.479,00	11,49%	56.454.576,00	11,71%	63.890.795,00	12,35%	74.193.964,00	12,85%
a) Neto plaće i nadnice	29.021.565,00	6,88%	34.911.538,00	7,24%	39.372.053,00	7,61%	46.306.266,00	8,02%
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	12.667.440,00	3,00%	13.868.220,00	2,88%	16.236.789,00	3,14%	19.088.625,00	3,31%
c) Doprinosi na plaće	6.785.474,00	1,61%	7.674.818,00	1,59%	8.281.953,00	1,60%	8.799.073,00	1,52%
4. Amortizacija	8.896.520,00	2,11%	15.113.418,00	3,14%	16.578.528,00	3,21%	18.547.310,00	3,21%
5. Ostali troškovi	10.580.251,00	2,51%	12.097.704,00	2,51%	14.558.348,00	2,81%	17.237.760,00	2,99%
6. Vrijednosna usklađenja	1.700.000,00	0,40%	1.975.237,00	0,41%	2.017.440,00	0,39%	78.577,00	0,01%
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	1.700.000,00	0,40%	1.975.237,00	0,41%	2.017.440,00	0,39%	78.577,00	0,01%
7. Rezerviranja	0,00	0,00%	0,00	0,00%	492.065,00	0,10%	0,00	0,00%
c) Rezerviranja za započete sudske sporove	0,00	0,00%	0,00	0,00%	492.065,00	0,10%	0,00	0,00%
8. Ostali poslovni rashodi	4.998.156,00	1,19%	5.844.319,00	1,21%	9.268.085,00	1,79%	4.281.277,00	0,74%
IV. FINANCIJSKI RASHODI	6.194.155,00	1,47%	5.285.989,00	1,10%	3.411.192,00	0,66%	2.627.197,00	0,46%
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	4.300.882,00	1,02%	2.922.201,00	0,61%	1.874.051,00	0,36%	1.330.999,00	0,23%
5. Tečajne razlike i drugi rashodi	1.893.273,00	0,45%	2.363.788,00	0,49%	1.537.141,00	0,30%	1.296.198,00	0,22%
X. UKUPNI RASHODI	421.706.617,00	100,00%	481.963.467,00	100,00%	517.243.910,00	100,00%	577.162.106,00	100,00%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Ukupni rashodi kroz promatrano razdoblje bilježe kontinuirani rast. U promatranom razdoblju rast rashoda veći je od rasta prihoda, no to nije utjecalo na poslovni rezultat koji je i dalje ostao pozitivan.

Rast ukupnih rashoda redom od 14,29%, 7,32%, i 11,58%, rezultat je porasta troškova osoblja, amortizacije te materijalnih troškova koji su nužni za obavljanje djelatnosti.

Tablica 20. Horizontalna analiza rashoda

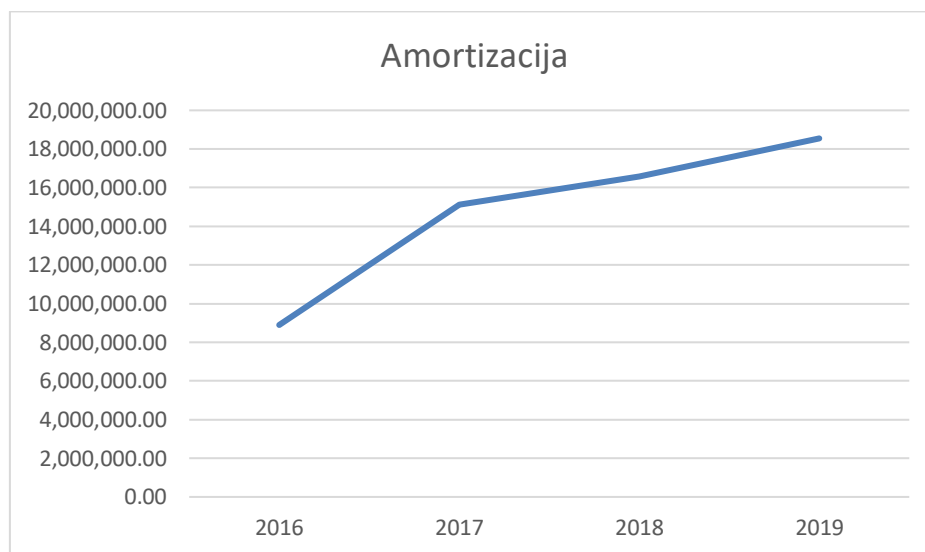
Opis RDG	2016	2017	2018	2019	17/'16	18/'17	19/'18
II. POSLOVNI RASHODI	415.512.462,00	476.677.478,00	513.832.718,00	574.534.909,00	14,72%	7,79%	11,81%
2. Materijalni troškovi	340.863.056,00	385.192.224,00	407.027.457,00	460.196.021,00	13,00%	5,67%	13,06%
a) Troškovi sirovina i materijala	4.123.950,00	4.492.353,00	5.051.900,00	6.372.301,00	8,93%	12,46%	26,14%
b) Troškovi prodane robe	320.018.013,00	359.653.030,00	378.864.447,00	421.986.320,00	12,39%	5,34%	11,38%
c) Ostali vanjski troškovi	16.721.093,00	21.046.841,00	23.111.110,00	31.837.400,00	25,87%	9,81%	37,76%
3. Troškovi osoblja	48.474.479,00	56.454.576,00	63.890.795,00	74.193.964,00	16,46%	13,17%	16,13%
a) Neto plaće i nadnice	29.021.565,00	34.911.538,00	39.372.053,00	46.306.266,00	20,30%	12,78%	17,61%
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	12.667.440,00	13.868.220,00	16.236.789,00	19.088.625,00	9,48%	17,08%	17,56%
c) Doprinosi na plaće	6.785.474,00	7.674.818,00	8.281.953,00	8.799.073,00	13,11%	7,91%	6,24%
4. Amortizacija	8.896.520,00	15.113.418,00	16.578.528,00	18.547.310,00	69,88%	9,69%	11,88%
5. Ostali troškovi	10.580.251,00	12.097.704,00	14.558.348,00	17.237.760,00	14,34%	20,34%	18,40%
6. Vrijednosna usklađenja	1.700.000,00	1.975.237,00	2.017.440,00	78.577,00	16,19%	2,14%	-96,11%
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	1.700.000,00	1.975.237,00	2.017.440,00	78.577,00	16,19%	2,14%	-96,11%
7. Rezerviranja	0,00	0,00	492.065,00	0,00			-100,00%
c) Rezerviranja za započete sudske sporove	0,00	0,00	492.065,00	0,00			-100,00%
8. Ostali poslovni rashodi	4.998.156,00	5.844.319,00	9.268.085,00	4.281.277,00	16,93%	58,58%	-53,81%
IV. FINANCIJSKI RASHODI	6.194.155,00	5.285.989,00	3.411.192,00	2.627.197,00	-14,66%	-35,47%	-22,98%
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	4.300.882,00	2.922.201,00	1.874.051,00	1.330.999,00	-32,06%	-35,87%	-28,98%
5. Tečajne razlike i drugi rashodi	1.893.273,00	2.363.788,00	1.537.141,00	1.296.198,00	24,85%	-34,97%	-15,67%
X. UKUPNI RASHODI	421.706.617,00	481.963.467,00	517.243.910,00	577.162.106,00	14,29%	7,32%	11,58%

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Pošto je amortizacija smanjuje poslovni rezultat poduzeća, te time umanjuje osnovicu poreza na dobit poduzeća, zanimljivo je grafički prikazati amortizaciju u promatranom razdoblju.

Na grafu 6 možemo vidjeti da amortizacije iz godine u godinu raste, te time poduzeće stvara porezni zaklon.

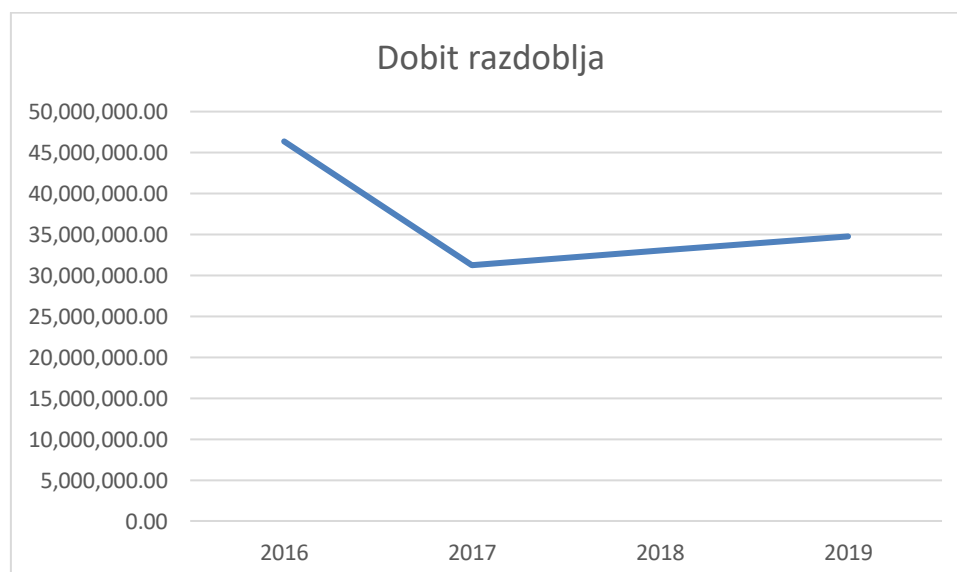
Graf 6. Amortizacija



Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

Poduzeće u promatranom razdoblju posluje uspješno, svake godine ostvarena je dobit. Rashodi ni jedne godine nisu premašili prihode. Ako pogledamo na grafu 7, za 2016., 2018. i 2019. godinu možemo reći da je prisutan trend rasta dobiti. Međutim u promatranom razdoblju graf prikazuje da dobit varira kroz godine. 2016. godine je ostvarena rekordna dobit od gotovo 46 milijuna kuna nakon čega se 2017. godine drastično smanjuje na 31 milijun kuna da bi 2018. i 2019. bilježila rast te iznosila 33 i 34 milijuna kuna.

Graf 7. Dobit razdoblja



Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

### 4.5.3. Analiza pomoću financijskih izvještaja

Financijski pokazatelji dovode u odnos dvije ili više ekonomskih veličina. Nema smisla dovoditi u odnos bilo koje dvije veličine, stoga one moraju biti međusobno povezane. Izračunati financijski pokazatelji temelj su za odlučivanje i donošenje financijskih odluka.

#### 4.5.3.1. Pokazatelji likvidnosti

„Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća za podmirivanjem svojih kratkoročnih obveza o njihovom dospjeću.“<sup>54</sup> Tako novčani odnos, ili kako ga još nazivaju koeficijent trenutne likvidnosti, uzima u odnos novac i kratkoročne obveze.

U promatranom se razdoblju ovaj odnos kreće u rasponu od 0,1 do 2,2 što znači da je poduzeće, ovisno o trenutku sastavljanja bilance, sposobno pokriti od 10% do 220% svojih kratkoročnih obveza. Poduzeće u promatranom razdoblju nije sposobno pokriti svoje kratkoročne obveze novcem sa žiro računa i blagajne. Brzi odnos osim novca, iz kratkotrajne imovine uzima u obzir sve stavke osim zaliha koje imaju najmanji stupanj likvidnosti. Ako pogledamo novčani i brzi odnos kroz godine, možemo vidjeti da potraživanja i financijska imovina koji su dodatno uključeni u brzi odnos, povećavaju taj pokazatelj. Brzi odnos trebao bi iznositi 1 ili čak više od jedan, poduzeće taj odnos održava na granici. Nadalje, tekući odnos uzima u odnos ukupnu kratkotrajnu imovinu i ukupne kratkoročne obveze. Tekući odnos bi trebao iznositi barem 2, što implicira postojanje permanentne tekuće imovine, a to poduzeće ostvaruje, čak i premašuje u 2018. godini.

Tablica 21. Pokazatelji likvidnosti

	Pokazatelji likvidnosti			
	2016	2017	2018	2019
<b>Tekući odnos</b>	1,828	1,987	2,228	1,661
<b>Brzi odnos</b>	0,899	0,850	0,824	0,620
<b>Novčani odnos</b>	0,045	0,052	0,071	0,118

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

<sup>54</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A. i Žager, L. (2017.), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 44.

#### 4.5.3.2. Pokazatelj zaduženosti

Stupanj zaduženosti pokazuje koji dio imovine je financiran obvezama, odnosno tuđim kapitalom. Vrijednost pokazatelja bi trebala biti 0,5 ili manje, što znači da bi imovina trebala biti najmanje 2 puta veća od obveza.<sup>55</sup> Od 2015. do 2019. godine 42% do 47% imovine je financirano obvezama što ne predstavlja visok stupanj zaduženosti. Koeficijent vlastitog financiranja pokazuje koji dio ukupne imovine je financiran vlastitim kapitalom. Granična vrijednost pokazatelja je 0,5, a poželjno je da bude veća od 0,5.<sup>56</sup> U promatranom razdoblju vrijednost pokazatelja je odlična, od 55% do 65% imovine financirano je vlastitim kapitalom.

Relativna zaduženosti, ili kako se još naziva koeficijent financiranja, mjeri stupanj zaduženosti, odnosno pokazuje omjer tuđeg i vlastitog kapitala. Poželjno je da je pokazatelj što niži, do 1 jer niža vrijednost pokazatelja ukazuje na dobru financijsku stabilnost, a poduzeće ima i mogućnost zaduživanja. Pokazatelj pokazuje da je poduzeće na svaku kunu vlasničkog kapitala posudilo od 60 do 86 lipa obveza.

Pokriće kamata pokazuje odnos zarada prije kamata i poreza i plaćenih kamata na dug. Tako su zarade 11-32 puta veće od kamata koje se trebaju platiti što znači da se kamate lako podmiruju.

Tablica 22. Pokazatelji zaduženosti

	Pokazatelji zaduženosti			
	2016	2017	2018	2019
Stupanj zaduženosti	0,473	0,429	0,385	0,446
Stupanj vl. financiranja	0,552	0,599	0,646	0,583
Relativna zaduženost	0,856	0,716	0,596	0,766
Pokriće kamata	11,06	13,30	21,72	32,23

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

<sup>55</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A. i Žager, L. (2017.), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 49.

<sup>56</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A. i Žager, L. (2017.), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 49

#### 4.5.3.3. Pokazatelj aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti poznati su kao koeficijenti obrata. Pokazuju koliko puta se određeni oblik imovine obrne tijekom jednog poslovnog ciklusa. Tako možemo vidjeti da se ukupna imovine okrene jednom tijekom poslovnog ciklusa, tekuća imovina se obrne 2 puta u jednom poslovnom ciklusu, a potraživanja 4 - 7 puta. Poželjno je da je vrijednost svih pokazatelja obrtaja što je moguće veća.

Na temelju koeficijenta obrtaja potraživanja se računa vrijeme naplate, a ono pokazuje koje dana je potrebno da bi poduzeće naplatilo svoja potraživanja. Požljeno je da je broj dana što manji odnosno da naplata potraživanja traje što kraće. Primjećujemo da je prosječno vrijeme naplate 53 - 84 dana što i nije tako dobro. Vrijeme naplate je na visokoj razni zbog prirode posla poduzeća, prodaje dijelove, većinom većim automehaničarskim radnjama te se broj dana naplate produžuje.

Tablica 23. Pokazatelji aktivnosti

	Pokazatelji aktivnosti			
	2016	2017	2018	2019
KO ukupne imovine	1,064	1,135	1,204	1,196
KO tekuće imovine	1,906	1,998	2,071	2,094
KO potraživanja	4,323	5,261	6,229	6,890
Vrijeme naplate	84,43	69,38	58,60	52,98

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

#### 4.5.3.4. Pokazatelj ekonomičnosti

„Pokazatelji ekonomičnosti u odnos stavljaju prihode i rashode, ocjenjuje se koliko se prihoda ostvaruje po jedinici rashoda.“<sup>57</sup> Ekonomičnost ukupnog poslovanja uspoređuje ukupne prihode i rashode. Ono što je bitno je da su ukupni prihodi veći od ukupnih rashoda. U promatranom razdoblju opadaju otprilike istim tempom.

Pokazatelj financiranja uspoređuje financijske prihode i financijske rashode. Promatrano poduzeće u razdoblju od 2016. do 2019. ostvaruje veće financijske rashode od financijskih

<sup>57</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A. i Žager, L. (2017.), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 51.

prihoda. Međutim, nema razloga za brigu jer poslovni prihodi nadoknađuju gubitak financijskih aktivnosti.

Tablica 24. Pokazatelji ekonomičnosti

	Pokazatelji ekonomičnosti			
	2016	2017	2018	2019
Ekonomičnost uk. poslovanja	1,113	1,081	1,079	1,074
Ekonomičnost financiranja	0,505	0,498	0,714	0,385

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

#### 4.5.3.5. Pokazatelj profitabilnosti

Neto profitna marža pokazuje koji dio prodaje čini neto dobit. To je kroz promatrane godine 6% - 10%. Bruto profitna marža pokazuje koji dio prodaje čine zarade prije kamata i poreza, a to je nekoliko postotnih boda više nego kod neto profitne marže.

„Profitabilnost ukupne imovine (ROA) ocjenjuje sposobnost poduzeća da ostvaruje povrate na temelju ukupno raspoloživih resursa. Interpretira se kao stopa povrata koju je poduzeće uspjelo ostvariti na ukupnu imovinu.“<sup>58</sup> Više su vrijednosti pokazatelja bolje jer indiciraju veću učinkovitost u upotrebi imovine poduzeća, ROA za poduzeće Tokić d.o.o. kreće se oko 9%.

Tablica 25. Pokazatelji profitabilnosti

	Pokazatelji profitabilnosti			
	2016	2017	2018	2019
Neto profitna marža	0,101	0,061	0,060	0,057
Bruto profitna marža	0,104	0,076	0,074	0,070
ROA	0,108	0,085	0,088	0,083

Izvor: izrada autora prema godišnjem financijskom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2019.

<sup>58</sup> Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A. i Žager, L. (2017.), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 53.



### **2.5.3. Zaključak provedenih analiza**

Horizontalnom i vertikalnom analizom bilance i računa dobiti i gubitka utvrđeno je kako je 2016. godina bila najuspješnija u usporedbi s naredne 3 godine. Kapital se povećavao iz godine u godinu, kao i aktiva. Povećanje prihoda iz godine u godinu iznosilo je oko 10% što je vrlo dobar pokazatelj poslovne uspješnosti poduzeća. Rashodi isto tako bilježe porast, ali niti jedne godine ne prelaze apsolutne iznose prihoda pa tako poduzeće u promatranom razdoblju ostvaruje pozitivan poslovni rezultat - dobit.

Analizom poduzeća Tokić d.o.o. ustanovljeno je da je likvidnost poduzeća visoka, poduzeće je financijski stabilno i sposobno na vrijeme podmirivati svoje obveze, financira se većinom iz vlastitih sredstava. Ono na što bi poduzeće trebalo obratiti pažnju su obrtaji imovine koji moraju biti veći te smanjiti dane naplate svojih potraživanja. Ekonomičnost poslovanja je dobra, poduzeće ostvaruje veće prihode od rashoda. Pokazatelji profitabilnosti pokazuju zavidne rezultate, a profitabilnost ukupne imovine kreće se čak oko 9% - 10% što znači da se povrat te ukupne imovine očekuje već za 10 godina.

## **5. DOPRINOS KONTROLINGA POSLOVNOM USPJEHU PODUZEĆA TOKIĆ D.O.O.**

U ovom poglavlju korištene su informacije koje su isključivo prikupljene u poduzeću Tokić. Intervju s voditeljem odjela kontrolinga održao se u njihovom sjedištu u Sesvetama. Na temelju prikupljenih informacija u ovom poglavlju opisan je odjel kontrolinga. Način na koji odjel kontrolinga upravlja troškovima i rizicima. Navedeni su operativni i strateški izazovi poduzeća, te na koji način razmišljaju u budućnosti unaprijediti i razvijati svoje poslovanje. Kao zaključak poglavlja navedene su perspektive razvoja kontrolinga u poduzeću.

### **5.1. Odjel kontrolinga**

Odjel kontrolinga unutar poduzeća Tokić nalazi se pod direkcijom računovodstva i financija, pa samim time donosi se zaključak da kontroling najviše podataka prikuplja iz računovodstvenog odjela kao što je i dokazano provedenim istraživanjem u Hrvatskoj.

Kontroling broji dva zaposlena u Hrvatskoj, a akvizicijom Bartoga iz Slovenije koji nije imao odjel kontrolinga stvara se potreba za stvaranjem odjela kontrolinga u Sloveniji zapošljavanjem jedne osobe. Tako da ukupno Tokić grupa broji troje zaposlenih u odjelu kontrolinga.

Zbog značajne prisutnosti konkurencije, te novih trendova odnosno dinamičkog okruženja odjel kontrolinga nalazi se u trećoj generaciji – kontoler navigator.

Kako bi se mogli izraditi relevantni mjesečni izvještaji koji se predaju menadžmentu, najznačajniji izvori podataka su odjel računovodstva i financija, te odjel prodaje. Mjesečnim izvještajima izvještavaju menadžment o prihodima od prodaje prema segmentima asortimana, razlici u cijeni između troška prodane robe i prihoda od prodane robe, te marže koja se ostvaruje po određenom proizvodu.

Također, jedan od ključnih zadataka odjela je izrada budžeta koji se radi na temelju strateškog plana. Vremensko razdoblje na koje se odnosi izrada budžeta obuhvaća jednu godinu, te se izrađuje još dugoročan budžet koji se odnosi na pet godina.

Zadaci kontrolinga u poduzeću Tokić:

- ❖ Izrada proračuna
- ❖ Kontrola izvršenja proračuna
- ❖ Interno i eksterno izvještavanje
- ❖ Analiza odstupanja
- ❖ Izrada konsolidacije
- ❖ Kalkulacija CAPEX-a

Kontroling u poduzeću ostvaruje zavidnu funkciju. Njegovo djelovanje je vrlo bitno za poslovni uspjeh poduzeća. Njegov najbitniji zadatak je izvještavanje menadžmenta. U radu je prije spomenuto kako je kontroling stručna podrška menadžmentu, a to i uistinu jest. Ako menadžment od kontrolinga ne dobiva pravovremene i točne informacije menadžment može donijeti odluku koja bi poduzeće dovela do teške poslovne situacije.

Instrumenti kontrolinga u poduzeću Tokić:

- ❖ Usporedba troškova i učinaka
- ❖ Usporedba s konkurencijom
- ❖ Pokazatelji i sustavi pokazatelja
- ❖ Upravljanje likvidnosti
- ❖ Studije isplativosti

## 5.2. Upravljanje troškovima

„Troškovi su novčani izraz utroška sirovina, materijala, postrojenja i opreme, alata i pogonskog inventara, usluga drugih, plaća i nadnica koji nastaju u poslovanju.“<sup>59</sup> Troškovi se mogu još definirati kao: „vrijednosno izraženi utrošci elemenata radnog procesa i usluga te porezi i doprinosi neovisno o poslovnom rezultatu, a koji su nastali i koji su uzrokovani ostvarenjem poslovnog učinka poduzeća.“<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Peričević, H., Peršić, M. i Vasiček, V. (2011.), *Upravljačko računovodstvo*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 47.

<sup>60</sup> Tušek, B., Vašiček, V., Žager, L. i Žager, K. (2007.), *Osnove računovodstva, računovodstvo za neračunovođe*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa, str.205.

Cilj svakog poduzeća je smanjiti troškove na što nižu razinu, ali pritom da se ne smanji kvaliteta robe i usluga. Kako bi se troškovi adekvatno smanjili bez narušavanja kvalitete, potrebno je analizirati strukturu troškova te uočiti koji se troškovi mogu i do koje razine smanjiti, te koje potpuno ukloniti.

Upravljanjem troškovima poslovanja ostvaruju se dugoročne koristi. Ovisno o cilju poduzeća, maksimizacija profita, održiva konkurentska prednost, poboljšanje rezultata poslovanja. Potrebno je efikasnije korištenje vlastitih resursa uz strogu kontrolu troškova, te premošćivanje poslovnih aktivnosti koje bilježe visoke troškove.

Podaci o troškovima u poduzeću dolaze iz računovodstva u kontroling. Kontroling na temelju prikupljenih podataka izrađuje izvještaje kojima izvještava menadžment. Svaki voditelj ili menadžer svog odjela odgovoran je za nastale troškove, te je dužan pratiti ih.

Kontroling u poduzeću Tokić temeljem proračuna uviđa odstupanja proračuna od predviđenog.

### **5.3. Upravljanje rizicima**

Upravljanje poslovnim rizikom Miloš Sprčić definira kao poduzimanjem aktivnosti koje dovode do minimiziranja negativnog utjecaja koji izloženost rizicima može imati na poslovni rezultat i ciljeve poduzeća.<sup>61</sup>

Poduzeće Tokić ne posjeduje formalni program upravljanja rizicima, ali za cjelokupno upravljanje rizicima zaslužan je odjel financija. Odjel financija koordinira rizik pristupom domaćem i međunarodnom financijskom tržištu te prati financijske rizike koji se odnose na njihovo poslovanje i upravlja njima putem internih izvještaja o rizicima u kojima su izloženosti analizirane po stupnju i veličini rizika. Odjel poduzima aktivnosti s ciljem učinkovitog upravljanja rizicima i svođenja istih na najmanju moguću razinu.

S cjenovnim rizikom se poduzeće susreće zbog toga što najveći dio trgovačke robe za daljnju prodaju nabavlja na stranom tržištu dok većinu robe prodaje na domaćem tržištu. Na temelju tržišnih cijena poduzeće određuje cijene trgovačke robe u maloprodaji i veleprodaji.

---

<sup>61</sup> Miloš Sprčić, D. (2013.), *Upravljanje rizicima*, Zagreb: Sinergija, str. 20.

Kreditni rizik predstavlja rizik od neplaćanja odnosno neizvršavanja ugovornih obveza od strane kupca, a koji može utjecati na financijsku situaciju društva. Poduzeće u okviru svojih kreditnih politika ima definirane procedure za određivanje kreditnih limita prema kupcima, dane odgode plaćanja, obvezne instrumente osiguranja i procedure naplate potraživanja. Cilj kreditnih politika je bolja prevencija mogućih financijskih gubitaka uslijed neizvršenja plaćanja ugovornih obveza, kvalitetniji nadzor naplate potraživanja, te pravovremena reakcija na negativne promjene poslovanja kupca.

Imovina poduzeća koja nosi kreditni rizik sastoji se uglavnom od zajmova i potraživanja od kupaca. Potraživanja od kupaca su sa minimalnim kreditnim rizikom jer se radi sa kupcima koji su financijski stabilne tvrtke sa minimalnim rizikom naplate što je ujedno poslovna politika poduzeća.

Poduzeće određene transakcije izvršava u stranoj valuti, te je po tom pitanju izloženo rizicima promjene valutnih tečajeva. Poduzeće je najvećim dijelom izloženo riziku promjene tečaja EUR. Nabavljenu trgovačku robu plaća u eurima, a prodaje u kunama.

Što se tiče rizika likvidnosti, poduzeće njime upravlja na način da postavlja odgovarajuće okvire s ciljem efikasnijeg upravljanja kratkoročnim i dugoročnim zahtjevima financiranja i likvidnosti. Takvim upravljanjem održava adekvatne rezerve likvidnosti i raspoložive kreditne linije. Održavanje likvidnosti podrazumijeva kontinuirano upravljanje novčanim tokom na godišnjoj, mjesečnoj i dnevnoj razini analizom i praćenjem dospjelih potraživanja od kupaca, obveza prema dobavljačima, bankama i drugim financijskim institucijama.

#### **5.4. Operativni i strateški izazovi**

Svaka industrijska grana suočava se s različitim specifičnim izazovima koji mogu trenutno „poljuljati“ poslovanje poduzeća. Spomenuti izazovi mogu se razviti unutar, ali i izvan poduzeća. Kako bi poduzeće uspješno reagiralo i savladalo izazove mora biti spremno pravovremeno reagirati. Konstantna edukacija i usavršavanje zaposlenika pomaže poduzeću da u takvim situacijama uspješno riješi problem.

U razgovoru s voditeljem kontrolinga u poduzeću Tokić, te pitanjem što navode kao svoje operativne izazove kao odlučan odgovor bio je „mi ih nemamo“. Pošto poduzeće Tokić posluje u automobilskoj industriji gdje poduzeće mora ponuditi širok spektar proizvoda za

različite marke automobila i godišta automobila kao operativni izazov navodi se distribucija robe. Zbog trenutnih poremećaja na globalnom tržištu isporuka robe od njihovih dobavljača je u kašnjenju.

Njihova strateška prednost u odnosu na konkurenciju je pravovremena isporuka robe svojim kupcima. Najznačajniji kupci su im automehaničari, te je cilj da distribucija auto dijelova bude što brža. Jednako tako što se tiče poslovnica diljem zemlje, pravovremena isporuka je ključna za zadovoljenje potreba potrošača.

Strateške izazove možemo definirati kao dugoročni izazovi s kojima se poduzeće susreće. Inovacijama i uvođenje novih proizvoda svako poduzeće mora pratiti i sukladno njima prilagođavati se.

U današnjem dinamičkom okruženju punom naglim promjenama, uvođenjem digitalizacije svaka industrija susreće se sa strateškim izazovima.

Poduzeće Tokić u svojoj automobilskoj industriji susreće se s novim trendovima na tržištu i novim tehnologijama. Trenutno se raspravlja o automobilskoj revoluciji kojom bi se do 2030-te godine potpuno uveli električni automobili. Pošto Tokić najveći dio prihoda ostvaruje prodajom ulja koja su potrebna za dizelske i benzinske motore, a uvođenjem električnih automobila koje pokreće struja, prihodi od ulja više se ne bi postojali. Poduzeće Tokić prati trendove i prilagođava se dinamičkom okruženju, te se već sada sprema na promjene u svojem poslovanju.

Kako bi se operativni i strateški izazovi sveli na minimalnu razinu menadžment i kontroling moraju analizirati moguće promjene trendova na tržištu i pomno oslušivati vanjsko okruženje kako bi pravovremeno bili pripremljeni na moguće izazove ili krize. Dobra pripremljenost rezultira uspješnim odgovorom na moguće krize ili izazove, a upravo dobru pripremljenost osigurava kontroling. Neki izazovi mogu biti pogubni za poduzeće, te je iz tog razloga dobra analiza, kontrola analize i usporedba planiranog i ostvarenog ponekad od presudne važnosti.

## **5.5. Unaprjeđenje i razvoj poslovanja**

Cilj društva Tokić d.o.o. je rast u strateškim poslovnim područjima auto dijelova koji je baziran na daljnjem razvoju ponude proizvoda i usluga, te ostvarenju operativne efikasnosti i dugoročne održivosti poslovanja. Ostvarenje rasta je planirano akvizicijama na strateškim tržištima i u strateškim programima. Opći strateški ciljevi su zadovoljiti interese svih sudionika (vlasnika, zaposlenika, dobavljača, kupaca, društvene zajednice, država u kojima poslujemo) rastom i razvojem poslovanja.

Društvo se konstantno obogaćuje novim kadrovima na svim razinama što je i razvidno iz rasta broja zaposlenika, ulaže sva znanja i sredstva za usavršavanje i obrazovanje svih kadrova kako bi ostvarili dugoročno ostvarivanje svojih ciljeva.

Nastavljaju suradnju s najboljim međunarodnim dobavljačima iz Njemačke, Francuske i drugih zemalja te će i dalje ulagati u otvaranje novih poslovnica. Osim na hrvatsko tržište usmjereni su i na Europu, posebno Njemačku, Austriju, Italiju, Francusku, Sloveniju, susjedne i druge europske zemlje.

Pojavom novih trendova na tržištu težiti će boljem razvoju web shopa. Nastojati što više digitalizirati poslovanje uvođenjem odjela digitalne transformacije društva. Uvođenjem robotizacije procesa u kojoj sudjeluje 80-tak robota nastojat će se smanjiti i rasteretiti zaposlenike operativnih zadataka.

## **5.6. Perspektive razvoja kontrolinga u poduzeću**

Poslovanje u današnjem vremenu zahtjeva uvođenje načina kako se prilagoditi sve dinamičnijem i nesigurnijem okruženju. Menadžment se susreće s raznim problemima i promjenama koji negativno utječu na ostvarenje zadanih ciljeva. Okolina sklona brzim promjenama predstavlja izazov za poduzeća i kontroling.

Odjel kontrolinga u poduzeću Tokić bilježi troje zaposlenih, dvoje u Hrvatskoj te jednog zaposlenika u Sloveniji. Broj zaposlenih odgovara provedenom istraživanju profesorice Osmanagić-Bedenik koja navodi da je najčešće u odjelu kontrolinga zaposleno od troje do

petero ljudi. Daljnjim rastom i širenjem poduzeća na globalnom i domaćem tržištu postojat će potreba za analitičarima u kontrolingu te će broj zaposlenih rasti.

Kako bi se unaprijedio odjel kontrolinga u promatranom poduzeću potrebno je ulagati u informacijski sustav. Širenjem poslovanja poduzeća povećati će se potražnja za različitim izvještajima s određenim rokom izvršenja. Ulaganjem u informacijsku tehnologiju i edukaciju zaposlenika proces analize i kontrole će se ubrzati. Zaposlenici odjela više neće gubiti vrijeme na rutinske operativne zadatke nego će uštedeno vrijeme iskoristiti za kvalitetno izvještavanje. Razvojem vizualnog izvještavanja olakšala bi se interpretacija informacija koje su ključne za efikasno i efektivno odlučivanje menadžmenta.

U poduzeću Tokić odjel kontrolinga ima odličnu suradnju s menadžmentom što je vidljivo iz njihovih financijskih i poslovnih rezultata. Konstantan rast prihoda, širenje na strana tržišta, otvaranje novih poslovnica, te akvizicija Bartoga produkt su kvalitetnih i ispravnih odluka menadžmenta. Kvalitetne i ispravne odluke ne donose se preko noći one su djelo pravovremenog i relevantnog izvještavanja koje na mjesečnoj bazi obavlja kontroling.

Danas postoji potreba za suvremenim kontrolingom. Te u tom smjeru bi trebao ići razvoj kontrolinga u poduzeću Tokić. Tradicionalni kontroleri većinu vremena su izdvajali za prikupljanje i obradu podataka kako bi napravili izvještaj, suvremeni kontroleri će uz analitičke vještine biti orijentirani na buduće kretanje poslovanja, inovativnost te posjedovanje socioloških vještina. Suvremeni kontroler se naziva poslovni partner, te on pruža menadžmentu sveobuhvatnu podršku.<sup>62</sup>

Kontroling nisu financije i računovodstvo te je zbog boljeg shvaćanja posebnosti i važnosti kontrolinga bitno kontroling voditi kao zasebnu organizacijsku funkciju unutar poduzeća. Većina zaposlenika smatra kako je kontroling samo kontrola, odvajanjem u samostalnu organizacijsku funkciju podigla bi se svijest zaposlenika o neizmjernej važnosti kontrolinga za uspješno poslovanje poduzeća.

---

<sup>62</sup> Labaš, D. i Rajsman, M. (2020.), *Hrvatsko društvo ekonomista: Istraživanje uloge i perspektive razvoja kontrolera kao poslovnog partnera menadžmenta*, Zagreb: Ekonomski pregled, str. 244-245  
Dostupno na: <http://www.hde.hr/sadrzaj.aspx?Podrucje=1690>



## 6. ZAKLJUČAK

Menadžer i kontroler unutar poduzeća zajednički vode poduzeće k uspješnom poslovanju. Makar su to dvije potpuno različite funkcije unutar poduzeća, samo zajedničkim radom i međusobnom razmjenu informacija osiguravaju uspješnost poslovanja. Kontroling kao stručna podrška menadžmentu usko surađuje i s ostalim odjelima unutar poduzeća, a posebice s računovodstvom i financijama. Na temelju financijskih podataka izrađuje izvještaje koji služe kao podloga prilikom odlučivanja.

Kontroling u RH javio se dosta kasno, ali shodno trendovima i zahtjevima razvija se popriličnom brzinom kako bi menadžment mogao efikasnije voditi poslovanje poduzeća. Kontroler je odgovoran za transparentnost uspjeha, pa tako izrađuje detaljne analize s što manjim odstupanjima od planiranog.

Poduzeće Tokić d.o.o. tržišni je lider u prodaji auto dijelova. Njihova konkurentska prednost ogleda se u brznoj distribuciji što je vrlo bitno kupcima. Pošto je konkurencija poprilično jaka, kontroling poduzeću pomaže da što efikasnije i efektivnije iskorištava resurse, te održi likvidnosti. Odjel kontrolinga spada u generaciju navigatora, a uska je suradnja s odjelom računovodstva i financija. Prikupljenim podacima iz računovodstva i ostalih odjela unutar poduzeća izrađuju se detaljni izvještaji koji donose sliku o trenutnoj situaciji u poduzeću. Izvještaji su značajni za donošenje odluka, ukoliko izvještaji ne prikazuju realnu sliku o poduzeću menadžment može donijeti odluka koja može biti pogubna za poduzeće.

Financijskom analizom poduzeća dolazi se do zaključka da poduzeće posluje izrazito uspješno. Prihodi iz godine u godinu rastu te premašuju rashode čime se ostvaruje dobit koja bilježi tendenciju rasta. Poduzeće Tokić d.o.o. možemo smatrati vrlo uspješnim poduzećem koji raste iz godinu u godinu, a potencijala za uspjeh još ima. Konstantnim ulaganjem u edukacije, zaposlenike, skladišta održava svoju konkurentsku poziciju.

Cilj rada je bio upoznati se s poduzećem Tokić, te uočiti kako odjel kontrolinga pridonosi njegovom uspjehu. Uloga odjela kontrolinga zauzima značajnu poziciju u poslovanju poduzeća, obnaša važne zadatke a prilikom obavljanja tih zadataka koristi se raznim instrumentima.

Ograničenje rada ogleda se u nemogućnosti pribavljanja opsežnijih internih informacija i podataka od voditelja odjela kontrolinga zbog njihove povjerljivosti.

U budućim istraživanjima predlaže se istražiti ulogu kontrolinga od strane menadžmenta. Istražiti način na koji menadžment vidi kontroling i koliko je zapravo kontroling bitan iz percepcije menadžmenta. Također predlaže se istražiti ulogu kontrolinga u manjim domaćim poduzećima do 150 zaposlenih u odnosu na multinacionalne kompanije koje broje preko 500 zaposlenih.

## LITERATURA

1. Amman, K. i Petzold, J. (2014.), *Management und Controlling- Instrumente, Organisation, Ziele*, Wiesbaden: Springer, Gabler.
2. Behringer, S. (2018.), *Controlling*, Wiesbaden: Springer, Gabler.
3. Bernstein, J. (2011.), *Manager's Guide to Crisis Management (Briefcase Books Series)*, Madison, Wisconsin: McGraw-Hill Education.
4. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. i Schaefer, S. (2010.), *Economics of Strategy*, 7th Edition, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd.
5. Bolfek, B. (2004.), *Zahtjevi informacijskom sustavu kontrolinga*, br. 3, Zagreb: RRiF, str. 56 – 62.
6. Bramsemnn, R. (1993.), *Handbuch Controlling*, Munchen: Hanser.
7. Buble, M. (2000.), *Management*, Split: Ekonomski fakultet.
8. Colsman, B., (2013.), *Nachhaltigkeitscontrolling*, Wiesbaden: Springer Gabler.
9. David, F. i David., F. (2017.), *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*, New Jersey: Pearson.
10. Dessler, G. (2015.), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Mate d.o.o.
11. Draženović, T. i Britvić, J. (2012.), *Implementacija sustava financijskog upravljanja i kontrola u jedinicama lokalne uprave i samouprave*, Praktični menadžment, Vol. III, br. 5, str. 55-63. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/96982> [10.09.2021.]
12. Financijski izvještaji poduzeća Tokić d.o.o. Dostupno na: <http://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/SudregAction.do> [01.06.2021.]
13. Freidank, C.C. i Mayer, E. (2003.), *Controlling – Konzept*, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.
14. Fućkan, Đ. i Sabol, A. (suradnik) (2013.), *Planiranje poslovnih dometa*, Zagreb: Hum naklada.

15. Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Peričević, H., Peršić, M. i Vasiček, V. (2011.), *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
16. HNB (2019.), *Makroprudencijalna dijagnostika*, br.9, dostupno na: <https://www.hnb.hr/-/makroprudencijalna-dijagnostika-br-9> [05.05.2021.]
17. Holjevac, I.A., (1998.), *Kontrolling-upravljanje poslovnim rezultatom*, Opatija: Hotelijerski fakultet Opatija.
18. Horvath, P. (2006.), *Controlling*, 10. Izdanje, München: F. Vahlen.
19. Jakelić, D. (2009.), *Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci*, Zagreb: Ekonomski pregled, str. 75 – 98. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/32924>
20. Jurčević, J. (2007.), *Uloga upravljanja ljudskim potencijalima u unapređenju sustava kvalitete*, Zagreb: Poslovna izvrsnost.
21. Kieser, A. i. Kubick, H. (1983.), *Organisation*, Berlin: Walter de Gruyter.
22. Kreitner, R. (1989.), *Management*, Boston: Houghton Mifflin Company.
23. Kupper, H.U. i Weber, J. (1995.), *Grundbegriffe des Controlling*, Stuttgart: Poeschel.
24. Labaš, D. i Rajzman, M. (2020.), *Hrvatsko društvo ekonomista: Istraživanje uloge i perspektive razvoja kontrolera kao poslovnog partnera menadžmenta*, Zagreb: Ekonomski pregled, str. 239 – 270. Dostupno na: <http://www.hde.hr/sadržaj.aspx?Podrucje=1690> [17.05.2021.]
25. Lisko, S., (2014.), *Sustainable Value Die Rolle des Controllings in nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen*, Saarbrücken: AV Akademikerverla.
26. Massie, J.L. (1964.), *Essentials of Management*, Second edition. New Jersey: Prentice Hall.
27. Miloš Sprčić, D. (2013.), *Upravljanje rizicima*, Zagreb: Sinergija.
28. Miloš Sprčić, D. i Orešković Sulje, O. (2012.), *Procjena vrijednosti poduzeća – Vodič za primjenu u praksi*, Zagreb: Ekonomski fakultet – Zagreb.

29. Nordstrom, K.A. i Ridderstrale, J. (2002.), *Funky Business*, 2. Izdanje, Zagreb: Differo.
30. Očko, J. i Švigir, A. (2009.), *Kontroling- upravljanje iz backstagea*, Zagreb: Knjiga pring d.o.o..
31. Osmanagić Bedenik, N. (2002.), *Operativno planiranje*, Zagreb: Školska knjiga.
32. Osmanagić Bedenik, N. (2003.), *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu: Relanost kontrolinga u Hrvatskoj-preliminarni rezultati empirijskog istraživanja*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 177 – 198. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26182> [16.05.2021.]
33. Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu: Kooperativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 361 – 385. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26141> [16.05.2021.]
34. Osmanagić Bedenik, N., Dojčinović Drilo, D., Hernaus, T., Kopun, D., Kuric, D., Labaš, D. ... Žužul, M (2010.), *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.
35. Osmanagić-Bedenik, N. (1993.), *Potencijali poduzeća: Analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća*, Zagreb: Alineja.
36. Osmanagić-Bedenik, N. (1998.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga.
37. Osmanagić-Bedenik, N. (2004.), *Kontroling- abeceda poslovnog uspjeha*, 2.dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga.
38. Osmanagić-Bedenik, N. (2006.), *Računovodstvo i kontroling – konkurencija ili suradnja*, Zagreb: Računovodstvo, revizija i financije.
39. Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha*, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga.
40. Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kontroling*, Zagreb: Školska knjiga.
41. Osmanagić-Bedenik, N. (2007.), *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga.

42. Osmanagić-Bedenik, N. (2010.), *Kontrolling između profita i održivog razvoja*, Zagreb: M.E.P..
43. Osmanagić-Bedenik, N. (2013.), *Krizni controlling*, Zagreb: Računovodstvo i financije, str. 52-61.
44. Peemoeller, V.H. (1990.), *Controlling*, Herne/Berlin: NeueWirtschaftsbrieft.
45. Peters, T.J. i Waterman, R.H. (1982.), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row
46. Porter, M.E. (1990.), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
47. Schäffer, U. i Weber, J. (2015.), *Controlling- Trends & Benchmarks*, Vallendar: Institut für Management und Control.
48. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga.
49. Siller, H. (2011.), *Normatives Controlling*, Wien:UTB GmbH.
50. Srića V, Traven, S. i Pavlić,M. (1994.), *Menedžer i informacijski sustavi*, Zagreb:Poslovna knjiga.
51. Stacey, R.D. (1997.), *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: MATE d.o.o.
52. Špac, D. i Mošnja-Škare, L. (2009.), *Controlling in transition environments: empirical evidence from Croatia*, Sarajevo: South East European Journal of Economics and Business, str. 63-80.
53. Tintor, J. (2000.), *Poslovna analiza: Konceptcija, metodologija, metode*, Zagreb: HIBIS.
54. Tintor, J. (2009.), *Poslovna analiza*, Zagreb: Masmedia.
55. Tušek, B., Vašiček, V., Žager, L. i Žager, K. (2007.), *Osnove računovodstva, računovodstvo za neračunovođ*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa.
56. UNODC (2011.), *Korupcija u Hrvatskoj: stvarna korupcijska iskustva građana*, Zagreb:Ekonomski institut Zagreb, dostupno na:

[https://www.eizg.hr/userdocsimages/projekti/zavrzeni/Corruption\\_report\\_hrv.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/projekti/zavrzeni/Corruption_report_hrv.pdf)

[05.05.2021.]

57. Vlada Republike Hrvatske (2020.), dostupno na: <https://vlada.gov.hr/vijesti/peti-krug-porezne-reforme-rasterecenje-vise-od-10-milijardi-kuna-uz-neoporezive-primitke-i-vise/30766> [05.05.2021.]
58. Web stranica poduzeća Tokić d.o.o. Dostupno na: <https://www.tokic.hr/o-nama/> [05.05.2021.]
59. Weber, J. (1993) *Einführung in das Controlling*. Stuttgart: Poeschel.
60. Weber, J. i Schäffer, U. (2006.), *Einführung in das Controlling*. 11. Izdanje. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
61. Whitten, J. L. i Bentley, L. D. (2007.), *Systems Analysis and Design Methods*, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
62. Ziegenbein, K. (2008.), *Kontrolling*. 9. prerađeno i aktualizirano izdanje, Zagreb: RRiF-plus d.o.o..
63. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A. i Žager, L. (2017.), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
64. Žager, K., Tušek, B., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., i Žager, L. (2016.), *Računovostvo I - Računovodstvo za neračunovođe*, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Generacije kontrolinga.....	4
Slika 2. Konceptije kontrolinga .....	6
Slika 3. Unutarnji okvirni uvjeti.....	9
Slika 4. Vanjski okvirni uvjeti .....	10
Slika 5. Harmonizacija podsustava menadžmenta. ....	12
Slika 6. Vrste koordinacije.....	13
Slika 7. Sustavno oblikujuća koordinacija.....	13
Slika 8. Odnos kontrolinga i menadžmenta .....	14
Slika 9. Instrumenti kontrolinga.....	16
Slika 10. Zadaci kontrolinga .....	17
Slika 11. Podsustavi menadžmenta .....	17
Slika 12. Svrha postavljanja ciljeva .....	19
Slika 13. Koraci kontrole .....	21
Slika 14. Ovisnost kontrole i drugih funkcija menadžmenta.....	22
Slika 15. Od podataka do mudrosti .....	23
Slika 16. Informacijski sustav u kontrolingu .....	24
Slika 17. Dimenzije organizacijske strukture .....	25
Slika 18. "Trokut zahtjeva" u sustavu poticanja .....	27
Slika 19. Proces kontrolinga upravljanja ljudskim potencijalima.....	28
Slika 20. Zakonitosti bilance.....	41



## POPIS TABLICA

Tablica 3. Sistematizacija poticaja .....	26
Tablica 4. Dvofaktorska teorija motivacije prema Herzbergu .....	28
Tablica 5. Swot analiza.....	32
Tablica 6. Vertikalna analiza tvrtke.....	41
Tablica 7. Horizontalna analiza dugotrajne imovine.....	42
Tablica 8. Vertikalna analiza dugotrajne materijalne imovine .....	43
Tablica 9. Horizontalna analiza dugotrajne materijalne imovine .....	43
Tablica 10. Vertikalna analiza kratkotrajne imovine .....	45
Tablica 11. Horizontalna analiza kratkotrajne imovine.....	45
Tablica 12. Vertikalna analiza pasive.....	46
Tablica 13. Horizontalna analiza kapitala i rezervi .....	46
Tablica 14. Vertikalna analiza dugoročnih obveza .....	47
Tablica 15. Horizontalna analiza dugoročnih obveza .....	47
Tablica 16. Vertikalna analiza kratkoročnih obveza .....	48
Tablica 17. Horizontalna analiza kratkoročnih obveza .....	48
Tablica 18. Vertikalna analiza prihoda.....	49
Tablica 19. Horizontalna analiza prihoda .....	50
Tablica 20. Vertikalna analiza rashoda.....	51
Tablica 21. Horizontalna analiza rashoda.....	51
Tablica 22. Pokazatelji likvidnosti .....	53
Tablica 23. Pokazatelji zaduženosti .....	54
Tablica 24. Pokazatelji aktivnosti .....	55
Tablica 25. Pokazatelji ekonomičnosti.....	56
Tablica 26. Pokazatelji profitabilnosti.....	56

## POPIS GRAFOVA

Graf 1. Struktura aktive .....	42
Graf 2. Dugotrajna nematerijalna imovina .....	44
Graf 3. Struktura kratkotrajne imovine.....	44
Graf 4. Dobit poslovne godine .....	47
Graf 5. Struktura obveza .....	49
Graf 6. Amortizacija .....	52
Graf 7. Dobit razdoblja .....	52

# ŽIVOTOPIS



## Margareta Mak

Hum Zabočki 3, 49210 ZABOK

Telefon: 099/400-7894

E-pošta: [margaretamak14997@gmail.com](mailto:margaretamak14997@gmail.com)

Datum rođenja: 14.09.1997.

Spol: Žensko

Državljanstvo: Hrvatsko

## Iskustvo

### Financijski analitičar (11/2020 – danas)

Erste&Steiermärkische Bank d.d., Zagreb (Ul. Ivana Lučića 2, 10000 Zagreb)

- Analiza financijskih pokazatelja
- Izrada financijskih analiza temeljem godišnjih financijskih izvještaja
- Izračun rejtinga
- Priprema dokumentacije za proces odlučivanja financijskih menadžera
- Pregledavanje godišnjih financijskih izvještaja
- Suradnja s međunarodnim timovima
- Komunikacija s kolegama
- Suradnja s drugim odjelima

### Administrativni asistent (09/2020. – 10/2020.)

Herceg – Kantura Odvjetnički ured, Zabok (Ul. M.J.Zagorke 5B, 49210 Zabok)

- Slanje i zaprimanje pošte
- Slaganje spisa
- Pisanje dopisa
- Arhiviranje potrebne dokumentacije
- Skeniranje dokumentacije

### Administrativni asistent (10/2019. – 4/2020.)

Erste&Steiermärkische Bank d.d., Zagreb (Masarykova ul. 1, 10000 Zagreb)

- Organizacija sastanka
- Komunikacija s klijentima
- Digitalno bankarstvo

- Otvaranje transakcijskih računa za pravne osobe
- Arhiviranje potrebne dokumentacije
- Skeniranje dokumentacije
- Slanje i zaprimanje pošte

## Obrazovanje

**Ekonomski fakultet u Zagrebu** (9/2016. – 9/2021.) – mag.oec.

- Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije
- Smjer: Analiza i poslovno planiranje
- Kontroling, poslovna analiza, investicijska analiza
- Budžetiranje kapitala, poslovne financije, računovodstvo, makroekonomija
- Studije slučajeva – marketing, međunarodno poslovanje, kontroling, mikroekonomija, menadžment

**Srednja škola Zabok** (9/2012. – 6/2016.) – Ekonomist

- Komunikacijsko prezentacijske vještine, poslovne komunikacije, računovodstvo

## Vještine

- Engleski jezik

RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
BI	BI	BI	BI	BI

Digitalne vještine

- Ms office (Word, Power Point, Excel, Acces)
- Microsoft Dynamics NAV
- SAS

Vozačka dozvola

- B