Analiza procesa uvođenja kontrolinga u trgovačko društvo Komunalac d.o.o.

Jedvaj, Daria

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:684918

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-26**

Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

Analiza procesa uvođenja kontrolinga u trgovačko društvo Komunalac d.o.o.

Diplomski rad

Daria Jedvaj

Zagreb, rujan, 2020.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

Analiza procesa uvođenja kontrolinga u trgovačko društvo Komunalac d.o.o.

Analysing process of implementing controlling in Komunalac company

Diplomski rad

Daria Jedvaj

0067542020

Mentor: Dr. sc. Davor Labaš

Zagreb, rujan, 2020.

SAŽETAK

Život u gradovima i općinama bio bi nezamisliv bez komunalnih usluga, a s obzirom da su dio općeg društvenog interesa, vlast ima pravo donositi nove zakone te mijenjati postojeće. Što je i napravila 2018. godine kada je na snagu stupio novi Zakon o komunalnom gospodarstvu, a temelji se na tome da se komunalne djelatnosti ne smiju obavljati radi stjecanja dobiti već radi osiguravanja isporuke komunalnih usluga korisnicima prema načelima komunalnog gospodarstva, s posebnim naglaskom na načelo neprofitabilnosti. Velike promjene u poslovanju i organizaciji Društva zahtjevaju novi koncept poslovanja koji povezuje razna znanja i informacije, koordinira postupanja unutar organizacije kako bi pomoglo u upravljanju poduzećem ili društvom, a Društvo je rješenje pronašlo u kontrolingu. Stoga je glavni cilj ovoga rada istražiti ključne odrednice funkcije kontrolinga u komunalnom poduzeću te instrumente kontrolinga koji su pomoć i podrška menadžementu u donošenju operativnih i strateških odluka vezanih uz određene segmente poslovanja, a analizom financijskih izvještaja vidjeti kakav je utjecaj implementacija kontrolinga imala na uspješnost poslovanja.

Ključne riječi: komunalne djelatnosti, instrumenti kontrolinga, t.d. Komunalac d.o.o., implementacija kontrolinga, financijska analiza

ABSTRACT

Life in cities and municipalities would be unimaginable without communal services, and considering the fact that they are a part of the common good, the government has a right to pass new laws, or change the existing ones. It did that in 2018, when the new law on communal economy was passed, which is based on the fact that communal activities are not performed for the purpose of gaining profit, but for the purpose of ensuring delivery of communal services to users according to the principles of communal economy, with a special emphasis on the principle of unprofitability. Major changes in the business and organization of the Komunalac Company require a new business concept that combines various knowledges and information, coordinates actions within the organization to help manage the company, and the Komunalac Company has found a solution in controlling. Therefore, the main goal of this paper is to explore the key determinants of the control function in the communal company and control instruments that help and support the management in making operational and strategic decisions related to certain business segments, and analysis of financial statements to see the impact of controlling on business performance.

Key words: communal company, control instruments, Komunalac Company, implementing of controlling, financial analysis

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 rada, 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.

Studentica:

U Zagrebu, 28. 9. 2020.

Daria Jedvaj
(potpis)

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. GLAVNI CILJ RADA 1
1.2. KRATKI OPIS STRUKTURE RADA 1
1.3. IZVORI PODATAKA 2
1.4. METODOLOGIJA 2
2. TEORIJSKI ASPEKT KONTROLIGA 4
2.1. KONTROLING POJAM, SVRHA I CILJ 4
2.2. POTREBA ZA KONTROLINGOM 5
2.3. ORGANIZACIJA KONTROLINGA 6
2.4. UVOĐENJE KONTROLINGA U PODUZEĆE 7
2.5. PROFIL KONTROLERA 8
2.6. MJERENJE UČINKA KONTROLERA 10
3. OBILJEŽJA T.D. KOMUNALAC D.O.O. 12
3.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA 13
3.1.1. POSEBNE ORGANIZACIJSKE JEDINICE 15
3.1.2. ZAJEDNIČKE SLUŽBE 15
3.1.3. OPERATIVNE SLUŽBE 16
3.1.4. OSTALE SLUŽBE 16
3.2. KADROVSKA SLUŽBA 17
3.3. ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA 18
3.3.1. STRUKTURNI FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI 19
3.3.2. KOMPARATIVNI FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI 22
3.3.3. ANALIZA POMOĆU FINANCIJSKIH POKAZATELJA 26
4. KONTROLING U T.D. KOMUNALAC D.O.O. 41
4.1. UVOĐENJE KONTROLINGA U T.D. KOMUNALAC 41
4.2. ZADATCI KONTROLINGA 42
4.3. INSTRUMENTI KONTROLINGA PREMA SUSTAVIMA MENADŽMENTA 44
4.3.1. SUSTAV VREDNOTA 45
4.3.2. SUSTAV PLANIRANJA 47
4.3.3. SUSTAV KONTROLE 48
4.3.4. SUSTAV INFORMIRANJA I IZVJEŠTAVANJA 50
4.3.5. SUSTAV ORGANIZIRANJA 52
4.3.6. SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 52
4.4. INFORMACIJSKA MREŽA 53
4.5. STANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG RAZVOJA KONTROLINGA 54

5. MODELI FINANCIIJSKE ANALIZE 56
5.1. DU PONT MODEL 56
5.2. BEX MODEL 58
5.3. ADT MODEL 60
5.4. KRALICEKOV DF POKAZATELJ 62
5.5. SMJERNICE POSLOVANJA T.D. KOMUNALAC D.O.O. 64
6. ZAKLJUČAK 66
POPIS LITERATURE 68
POPIS SLIKA 71
POPIS TABLICA 71
ŽIVOTOPIS STUDENTICE 73

1. UVOD

Javna poduzeća često se suočavaju s brojnim promjenama u zakonodavstvenom okviru koje često zahtjevaju prilagodbe u načinu njihovog poslovanja. Tako se Trgovačko društvo Komunalac d.o.o. suočilo s mnogim organizacijskim promjenama u radu donošenjem Zakona o komunalnom gospodarstvu (NN 68/18) koji je stupio na snagu 4.8.2018. godine uz vrijeme prilagodbe do 1.2.2019. godine, a temelji se na tome da se komunalne djelatnosti ne smiju obavljati radi stjecanja dobiti već radi osiguravanja isporuke komunalnih usluga korisnicima prema načelima komunalnog gospodarstva, s posebnim naglaskom na načelo neprofitabilnosti.[1] Kako bi se brže i lakše prilagodili novonastalim promjenama te kako bi imali bolji uvid u poslovanje, Uprava Komunalca je pronašla rješenje u kontrolingu te ga je zbog toga uvela nedugo nakon donošenja Zakona. Njegova osnovna funkcija je ekonomski savjetovati i biti partner upravi, a isto tako, koristeći kontrolerske alate i instrumente pratiti njihov rad u postizanju ciljeva društva. Praćenje rada u postizanju ciljeva društva uglavnom se odvija kroz planiranje i praćenje kretanja rashoda i prihoda na mjesečnoj bazi te naknadno izvještavanje uprave o ostvarenom kako bi se pravovremeno moglo reagirati ukoliko dođe do neplaniranih izdataka.

1.1. GLAVNI CILJ RADA

Predmet i cilj ovog rada je na primjeru Trgovačkog društva Komunalac d.o.o. prikazati značaj koji kontroling ima na poslovanje društva te koliko uvođenje istog doprinosi u organizaciji poslovanja i postizanju ciljeva. Rad nastoji prikazati kako dobro planiranje i stalna kontrola kroz suradnju kontrolinga i menadžmenta mogu utjecati na lakše prilagođavanje organizacijskim promjenama i pomoći poslovanju.

1.2. KRATKI OPIS STRUKTURE RADA

Rad započinje uvodom koji je podijeljen na četiri potpoglavlja; glavni cilj rada, kratki opis strukture rada, izvori podataka te metodologija. Ostatak rada koncipiran je u 5 glavnih poglavlja. Na samom početku nalazi se pregled teorijskog aspekta kontrolinga. Što je kontroling koja je njegova svrha i cilj, kako se organizira, zašto dolazi do potrebe za

[1] Narodne novine (2018) *Zakon o komunalnom gospodarstvu.* Zagreb: Narodne novine d.d. broj 68/2018

uvođenjem te sam postupak uvođenja i na kraju osobine kontrolera te mjerenje njegova uspjeha. U poglavlju koje slijedi, daje se uvid u obilježja analiziranog Trgovačkog društva Komunalac d.o.o., njegova organizacijska i kadrovska struktura te analiza financijska izvještaja.

Glavni dio rada je definiranje kontrolinga u t.d. Komunalac d.o.o. koje započinje objašnjenjem samog procesa uvođenja kontrolinga u Društvo, definiranjem zadataka i instrumenata kontrolinga koji su podrška menadžmentu u donošenju operativnih i strateških odluka važnih za dugoročni razvoj poduzeća te objašnjenje informacijske mreže unutar Društva i utvrđivanjem stanje i mogućnosti daljnjeg razvoja kontrolinga. Glavni dio rada se nastavlja modelima financijske analize gdje je Društvo analizirano pomoću raznih modela te su određene smjernice poslovanja t.d. Komunalac d.o.o.

Zatim slijedi zaključak koji daje osvrt na teorijski i empirijski dio rada te se na kraju rada nalazi popis korištene literature, popis slika, tablica te životopis autorice.

1.3. IZVORI PODATAKA

Izvori podataka za istraživanje i pisanje diplomskog rada su interni materijali poduzeća koji su dobiveni na uvid prilikom obavljanja stručne prakse te zaposlenja unutar odjela kontrolinga Trgovačkog društva Komunalac d.o.o. Također, pri analizi i izradi materije korištene su stručne knjige iz područja financijske analize, kontrolinga i menadžmenta, znanstveni i stručni radovi i članci te materijali i statistička izvješća stručnih organizacija. Regulatorni okvir i dostupne zakonske odredbe koje su važne za navedenu analizu, preuzeti su s internetskih izvora.

1.4. METODOLOGIJA

Znanstvene metode korištene pri izradi diplomskog rada su metoda analize, usporedbe, sinteze, indukcije i dedukcije, matematička metoda, statistička metoda, deskriptivna metoda, analiza dokumentacije i analiza intervjua. Metodom analize dokumentacije i metodom indukcije i dedukcije analizirani su financijski izvještaji t.d. Komunalac d.o.o. te su prikupljeni potrebni podatci, metodom sinteze povezane su teorijske cjeline s praktičnim dijelom, metodom usporedbe su uspoređivani dobiveni rezultati kroz promatrano razdoblje, metodom deskripcije interpretirani su i objašnjeni termini iz financijske analize te metodom

intervjua su dobivene informacije o razlogu i načinu uvođenja kontrolinga u t.d. Komunalac d.o.o .

2. TEORIJSKI ASPEKT KONTROLIGA

U današnje moderno vrijeme, razvojem gospodarstva i ekonomije, teško je razumjeti funkcioniranje poduzeća u cjelini, a još teže kako njime upravljati. Što rezultira javljanjem potreba za novim konceptom poslovanja koji povezuje razna znanja i informacije, koordinira postupanja unutar organizacije kako bi pomoglo u upravljanju poduzećem ili društvom. Kao logičan odgovor na navedene potrebe javlja se kontroling kao neminovnost modernog poslovanja te novi koncept pomoći pri upravljanju.

2.1. KONTROLING POJAM, SVRHA I CILJ

Cilj menadžmenta je u promjenjivoj okolini uz pomoć drugih te uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa ostvariti organizacijske ciljeva. Za ostvarenje organizacijskih ciljeva u promjenjivom okruženju potrebno je kontinuirano unaprjeđivati poslovne procese i aktivnosti zbog sve veće konkurencije i sve zahtjevnijih kupaca. Upravo je kontroling ta komponenta menadžmenta koja podupire poduzetničke procese poduzeća te time pomaže u kontinuiranom unaprjeđenju procesa i aktivnosti.[2]

Kontroling na temelju mnogobrojnih podataka iz poduzeća, ali i podataka izvan poduzeća te uz korištenje potrebnih multidisciplinarnih znanja prikuplja određeni broj informacija koje su potrebne menadžerima, ali i svima ostalima koji sudjeluju u upravljanju poduzećem, za kvalitetno i pravovremeno odlučivanje. Ono je stručna pomoć i podrška menadžeru koja korištenjem logike racionalnosti u upravljanju te uz pomoć izgradnje objedinjenog i integriranog sustava upravljanja, koji se temelje na jasno definiranom sustavu vrednota (misija, vizija i ciljevi), koordinira poslovne procese i njihove pojedine dijelove.[3] Njegova svrha je spajanje dijelova u cjelinu, ali i razdvajanje cjeline kako bi se analizirali dijelovi s ciljem permanentnog podizanja ukupne efikasnosti i efektivnosti poduzeća, a u svemu se oslanja na povezivanje dimenzija prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. [4]

Kontroling temeljem prikupljenih i analiziranih podataka, koji su usko povezani uz poslovanje poduzeća te njegove rezultate, izrađuje izvješća koja naknadno isporučuje upravi kako bi se

---

[2] Rupčić, N. i Datković, A. (2013*) Kontroling – Pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta*; praktični menadžment, Vol. IV, br. 1, str. 43-44

[3] Očko, J. i Švigir, A. (2009) *Kontroling: upravljanje iz backstagea*. Zagreb: Altius savjetovanje, str. 13

[4] Popović Petrušić, H. (2017) *Kontroling kao instrument uspješnog upravljanja zalihama* (online); FIP – financije i pravo, Vol. 5 No. 1 2017. dostupno na: https://hrcak.srce.hr/185843 [28. srpnja 2020.]

ona koristila prilikom donošenja poslovnih odluka. Time kontroling mjeri i korigira individualne i organizacijske performanse koje osiguravaju usklađenje između planova i njihove realizacije te se zato smatra upravljačkom funkcijom. Kontroling svoje zadatke ostvaruje postavljanjem ciljeva i planova za buduće poslovanje, određivanjem odstupanja od postavljenih kriterija, predlaganjem mjera za nadilaženje uočenih odstupanja te mjerenjem uspješnosti poslovanja. Drugim riječima, kontroling kontrolira i koordinira kvalitetu ostvarenja donesenih odluka te o tome izvještava upravu i voditelje.[5]

2.2. POTREBA ZA KONTROLINGOM

Zadatak poslovanja svakog poslovnog subjekta, a tako i cijelog poslovnog sustava, podrazumijeva osiguranje uvjete koji mu omogućavaju rast, razvoj i opstanak na tržištu. Sami razvoj poduzeća je moguće postići upravljanjem poslovnim rezultatom, ali ono uzrokuje promjene uvjeta poslovanja i povećanu promjenjivosti i kompleksnost njenog okruženja te brze tehnološke promjene koje značajno utječu na rad samog menadžmenta. U kontekstu upravljanja i rješavanja navedenih problema poseban značaj u poslovnom sustavu ima kontroling koji svojim radom „proizvodi“ informacije koje su prijeko potrebne za pravovremeno donošenje odluka.[6] Točnije, primarnom funkcijom kontrolinga smatra se pravovremenost informacija čija se uloga izvodi iz menadžerskih potreba za informacijama, koje se manifestiraju pomoću adekvatnih poslovnih pokazatelja koji se koriste kako bi pravovremeno signalizirali neželjena i neplanirana odstupanja od plana te također ukazali na njihove uzroke, s ciljem pravovremenog interveniranja adekvatnim poslovnim odlukama.[7]

Kontroling svojim radom uvečava učinkovitost poduzeća u prilagođavanju nastalim promjenama.[8] Kontroling unutar poduzeća djeluje tako da menadžer poduzeća zadaje cilj koji je potrebno ostvariti, a kontroling određuje kojim putem i na koji način će poduzeće taj cilj ostvariti. Prijenos informacija s operativne na stratešku razinu i obrnuto i harmonizacija

---

[5] Rupčić, N. i Datković, A. (2013*) Kontroling – Pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta*; praktični menadžment, Vol. IV, br. 1, str. 44

[6] Bolfek, B. (2010) *Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka*. Ekonomski vjesnik, 23 (1), str. 111

[7] Rupčić, N. i Datković, A. (2013*) Kontroling – Pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta*; praktični menadžment, Vol. IV, br. 1, str. 44

[8] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 93

aktivnosti koja se postiže integracijom i koordinacijom, s ciljem uklanjanja asimetrije u postupanju su od velike važnosti prilikom ostvarenja zadanih ciljeva.

Stoga se smatra da ukoliko se želi postići cjelovit i jedinstven kontroling sustav strategijski i operativni kontroling moraju djelovati zajednički i nadopunjavajući se. Stoga strategijski kontroling funkcionira kao temelj rada operativnoga kontrolinga, a rezultati i informacije dobiveni operativnim kontrolingom elementarni su za buduća strategijska promišljanja.[9]

Stručnom podrškom menadžmentu koje ima za cilj povećati efikasnost i efektivnost poslovanja uz usklađeno upotrebljavanje instrumenata operativnog upravljanja te uz podizanje razine upotrebljavanja potencijala poduzeća kao što su ekonomičnosti, rentabilnosti, likvidnosti i očuvanja supstancije smatra se operativnim kontrolingom. Njegov osnovni cilj je potaknuti pasivno prilagođavanje izmjenama nastalim u okolini, točnije prilagoditi se utjecajima na faktore nastale unutar poduzeća. Njegova usmjerenost je na dokazive i svladive promjene nastale poslovanjem društva.[10]

Cilj stručne podrške menadžmentu je povećati nivo efektivnosti poslovanja a ono to ostvaruje uz pomoć strategijskog kontrolinga. Usmjerenost na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća, želja za jačanjem životnosti poduzeća te poboljšanje izgleda za trajan uspjeh su jedni od glavnih ciljeva strategijskog kontrolinga koje ostvaruje pomaganjem u definiranju sustava vrednota, odnosno definiranjem vizije, misije, ciljeva i strategije koji su potrebni za trajan uspjeh. Kontinuirana prilagodba vanjskih činitelja kako bi se okolina prilagodila samom poduzeću, smatra se njegovim smislom.[11]

2.3. ORGANIZACIJA KONTROLINGA

Oblikovanje područja kontrolinga ovisi o samoj koncepciji kontrolinga. Autonomno područje kontrolinga se pojavljuje kao štabna, linijska ili centralizirana/decentralizirana instancija. Zasebno se istražuju i opisuju prednosti i nedostatci pojedinog organizacijskog oblika, pri

[9] Rupčić, N. i Datković, A. (2013*) Kontroling – Pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta*; praktični menadžment, Vol. IV, br. 1, str. 45

[10] Osmanagić Bedenik, N. i Lalovac, B. (2007) *Kontroling – Faktor poslovnog uspjeha primjer hotelskih poduzeća;* Pregledni članak, Vol. 19, br. 1, str. 87

[11] IBID, str. 87

čemu treba naglasiti kako u stvarnosti dominiraju mješoviti oblici s tendencijom prema višedimenzionalnim strukturama, prikladnim za rješavanje inovativnih zadataka.[12]

Ukoliko se na kontrolera gleda kao odgovornu osobu za kontroling onda on preuzima linijsku funkciju te su mu računovodstvo i izvještavanje podređeni. Ukoliko kontroling obavlja zadatke savjetovanja i usluge menadžmentu onda ono preuzima štabnu funkciju. Te ukoliko kontroling ostvaruje zadatke koji nadilaze pojedine funkcije kontrolinga onda je ono organizirano kao središnja instanca s pravom stručnog davanja naloga.

2.4. UVOĐENJE KONTROLINGA U PODUZEĆE

Cilj uvođenja funkcije kontrolinga u poduzeće je povećanje uspješnosti menadžmenta i unaprjeđenje poslovanja. No nažalost, prilikom uvođenje za očekivati su moguće prepreke i otpori, zbog izvjesnog stupnja novosti koje donosi ta aktivnost. Nedovoljno znanje o sadržaju kontrolinga, nepoznavanja prednosti njegovog uvođenja, straha od gubitka pozicije smatraju se glavnim razlozima otpora. Međutim, kako bi se najbolje snosilo s posljedicama uvođenja kontrolinga u poduzeće menadžmentu i upravi su prepuštena dva moguća načina na koja to može učiniti.[13]

Prvi način uvođenja kontrolinga je uvođenje „na mala vrata“, odnosno pridruživanje novih poslova i zadataka postojećim službama ili odjelima. Tu se misli na područje ekonomike planiranja, analize i savjetovanja. Značajna prednost ove strategije je uvođenje u relativnoj tišini.[14] S obzirom da je poznato da većina ljudi na promjene koje donose neke novosti i nepoznanice reagiraju s određenim otporom, ovim načinom uvođenja kontrolinga, zaposlenicima i suradnicima, daje se vremena za prilagodbu i prihvaćanje promjena u poslovanju. Međutim, kod ovog načina uvođenja, postoji opasnost da kontroling „zapne“ na određenoj razine i ne dosegne svoj kapacitet mogućnosti i koristi koje može pružiti poduzeću.

[12] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 277

[13] Rupčić, N. i Datković, A. (2013*) Kontroling – Pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta*; praktični menadžment, Vol. IV, br. 1, str. 45

[14] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 282

Druga je strategija uvođenja kontrolinga stvaranje štabne službe kao samostalnog područja, koja je izravno podređene najvišem rukovodstvu poduzeća.[15] Kod ovog načina uvođenja kontrolinga javlja se potreba za novim stručnim suradnicima koji perfektno poznaju struku, inicijativni su i imaju izražajne sposobnosti primjećivanja, zaključivanja, komuniciranja, pregovaranja i slično. Uz njihovo prisustvo te njihovu objektivnost, nezavisnost i redovit kontakt s menadžerima, pretpostavlja se da će uvođenje kontrolinga u poduzeće pridonijeti smanjenju problema te povećanju uspjeha menadžera, a samim time i poduzeća u cjelini. Međutim, isto kako otpor suradnika utječe na uvođenje kontrolinga „na mala vrata“, tako utječe i u ovom slučaju, no uz podršku svih razina rukovodstva, takvi otpori bi se mogli ublažiti.

2.5. PROFIL KONTROLERA

International Group of Controlling, definira misiju kontrolera kao nit vodilju svih kontrolera, ali i kao sažeti opis svih usluga koje bi svi kontroleri trebali nuditi drugima: Kontroleri formiraju i sudjeluju u menadžerskom proces definiranja ciljeva, izradi planova i nadzora te tako dijele odgovornost s menadžmentom vezano uz postizanje ciljeva.

To znači da:

- Kontroleri pridonosi većoj ekonomskoj učinkovitosti tako što osiguravaju transparentnost poslovnih rezultata, financija, strategija i procesa.
- Kontroleri osmišljaju i nadgledaju podciljeve i adekvatne planove na holistički način
- Kontroleri ugrađuju sustav izvješćivanja koji je usmjeren prema budućem poslovanju te obuhvaća cijelo poduzeće.
- Kontroleri formiraju i kontroliraju kontrolerski proces određivanja ciljeva, planova i menadžerskog nadzora kako bi svaki nositelj odlučivanja mogao djelovati sukladno definiranim ciljevima.
- Kontroleri isporučuju menadžerima sve ključne kontrolerske informacije.
- Kontroleri oblikuju i upravljaju sustavima kontrolinga.[16]

Za ostvarivanje integrativne i koordinativn funkcije kontrolinga velika se pažnja posvećuje poželjnim osobinama osobe. Prije svega, potrebno je znanje o područjima koja su objekti

[15] IBID, str. 282
[16] Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K. (2014) *Kontroling i kontroler*, Zagreb: Konroling Kognosko d.o.o. str. 7

usklađivanja, kao i poznavanje odnosa među njima. Naglašava se potreba teorijskog i faktičkog znanja. Kako bi se utjecalo na uzajamne ovisnosti, potrebno je poznavanje instrumenata koordinacije. Njihova izgradnja, mogućnosti oblikovanja i njihov utjecaj čine metodskog znanja, za koje je unapređenje zadužen kontroler. Stručni prohtjevi koji se stavljaju pred kontrolera odnose se prije svega na njegovo znanje, teorijsko i metodsko. Glavna usredotočenost je na vrhunsko poznavanje metoda planiranja i kontrole uspjeha.[17] Također, potrebno je poznavanje teorije ponašanja i instrumenata motiviranja kako bi kontroler svojim utjecajem na ponašanje suradnika mogao ih usmjeriti na ciljeve poduzeća. Zato kvaliteta i učinak kontrolinga u poduzeću bitno ovisi o samom kontroleru i njegovim karakteristika.

Budući da fokus kontrolera nije samo na proizvodnji informacija relevantnih za odlučivanje već i njihovu predaju odgovarajućim pojedincima, odnosno za obavljanje dijela posla kontrolera potrebne su prodajne sposobnosti, točnije određena znanja i vještine koja su podijeljena u tehnički *know-how* i bihevioralni *know-how*.[18]

Kontrolerova obveza je služiti menadžmentu kao ekonomski navigacijski sustav koji brodu poduzeća pruža mogućnost da stigne do svog profitnog utočišta. Kontroler svoje obveze mora ispunjavati tako da svi značajni menadžeri nauče koristiti kontroling u svom djelokrugu.[19] Stoga je poželjno da svaki kontroler ima dobre komunikacijske vještine u pogledu objašnjavanja, slušanja i strpljivosti, ali i tehničke vještine kako bi znao primjenom analize i logike doći do korijena problema koji će zatim znati prenijeti menadžeru.

Tablica 1 Potrebne znanja i vještine svakog kontrolera

Tehnički know-how	Komunikacijski know-how
• poznavanje računovodstvenih sustava • sposobnost apstraktnog razmišljanja • znanje korištenja osobnog računala • stručnost u metodama planiranja i rješavanja problema	• sposobnost objašnjavanja • sposobnost slušanja • strpljivost - spreman nanovo objasniti • znanje govorenja u slikama • partnerstvo, uz znanje očuvanja odmaka

[17] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 286
[18] Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K. (2014) *Kontroling i kontroler*, Zagreb: Konroling Kognosko d.o.o. str. 216
[19] IBID, str. 214

• sposobnost organiziranja sastanka i znanje rukovanja audiovizualnim pomagalima	• sposobnost nošenja s ozbiljnim problemima na dobročudan način

Izvor: obrada autora temeljem Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K. (2014) *Kontroling i kontroler*

2.6. MJERENJE UČINKA KONTROLERA

Učinak kontrolinga može se očekivati tek šest mjeseci nakon uvođenja, a samo mjerenje vrlo je subjektivan proces koji ponajviše ovisi o zadanim ciljevima, odabranim kriterijima te njihovu vrednovanju. Kvaliteta komunikacije od velike je važnosti za proces mjerenja učinka, odnosno odlučujuće je kako menadžer definira želja i očekivanja te koliko je kontroler sposoban, spreman i inovativan ispuniti definirane želje.[20] Cilj menadžera i kontrolera je isti, a to je trajni uspjeh poduzeća koji se postiže uz efektivnost i efikasnosti u radu te uz njihov zajednički rad. U ostvarenju ciljeva, poticanje razvoja kontrolinga je zadatak menadžera, a podrška menadžmentu u upravljanju i odlučivanju je zadatak kontrolinga.

Učinak kontrolera mjeri se uspješnošću ostvarenja njegova najbitnijeg cilja, trajnog uspjeha poduzeća, koji se, osim financijskim pokazateljima, može mjeriti i nefinancijskim pokazateljima kao što su: karta uravnoteženih ciljeva (BSC; engl. Balanced Scorecard Concept) i ključnim pokazatelji uspješnosti (KPI; engl. Key Performans Indicator).[21] Stoga se i učinak kontrolera može mjeriti istim modelima.

Balanced scorecard model (BSC) provođenjem vizije, misije i strategije poduzeća u pregledan sustav pruža neophodne instrumente potrebne za uspjeh u poslovanju. Ostvarenje tih neophodnih instrumenata temelji se na organizacijskom uspjehu te na čimbenicima financijskih ciljeva uz pomoć kojih BSC mjeri učinak poduzeća. Učinak poduzeća moguće je izmjeriti iz četiri uravnotežene perspektive, financijske, interne, inovativne te perspektive kupaca. Svaka perspektiva BSC-a mjeri se pomoću pokazatelja. Tako su na primjer rentabilnost ukupnog ulaganja, novčani tok i neto radni kapital pokazatelji financijske perspektive, vjernost i zadovoljstvo kupaca, očuvanje, pribavljanje novih i rentabilnost kupaca pokazatelji perspektive kupaca, postotak prometa novih proizvoda, zaštićenih

[20] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str, 287

[21] Vrdoljak Raguž, I. (2010) *Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima*; Pregledni rad, br. 2. Zagreb: Poslovna izvrsnost, str. 108

proizvoda, potencijali u poslovnom procesu i slično pokazatelji perspektive internih procesa te potencijali suradnika, potencijali informacijskog sustava, motiviranosti, kompetentnosti i usmjerenost na krajnje ciljeve pokazatelja perspektiva učenja i razvoja. [22]

Financijski i/ili nefinancijski pokazatelji koji se upotrebljavaju za mjerenje napretka u ostvarenju postavljenih ciljeva su ključni pokazatelji uspješnosti (KPI). Potrebno je da su oni dobro definirani i mjerljivi, da je njihovo postojanje značajno za ostvarenje strategije i da se mogu prilagoditi svakoj organizacijskoj cjelini i procesima. Njihovo analiziranje omogućuje precizan pregled napredovanja u provodbi definiranih ciljeva stoga oni mogu poslužiti kao temelj pri donošenju odluka te omogućiti pregled stanja.[23]

[22] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 257-265

[23] Kontroling Financije Menadžment (2017) broj 1. tema broja: *Standardi u kontrolingu*, str. 62

3. OBILJEŽJA T.D. KOMUNALAC D.O.O.

Povijest Trgovačkog društva Komunalac d.o.o. seže sve do pedesetih godina prošloga stoljeća kada je Samobor i Samoborsko gorje postajalo sve popularnije izletište Zagrepčana i turista iz regije, grad se širio, stanovništvo je bilo u porastu, počela se razvijati privreda te su tako rasle potrebe grada Samobora za komunalnim uslugama. Zbog toga 27.11.1952. godine Narodni odbor Gradske općine Samobor donosi rješenje o osnivanju komunalne ustanove sa samostalnim financiranjem pod nazivom „Gradska komunalna ustanova“ sa sjedištem u Samoboru, a poslovanje ustanove započinje 01.01.1953. godine. Kroz godine poslovanja dolazi do promjena u strukturi vlasništva i promjena naziva poduzeća, tako se „Gradska komunalna ustanova“, kao ustanova sa samostalnim financiranjem pretvara prvo u privatno komunalno poduzeće, zatim u javno komunalno poduzeće pod nazivom: „KOMUNALAC“ poduzeće za obavljanje komunalnih djelatnosti te naposljetku 10.10.1997. godine u Trgovačko društvo Komunalac d.o.o. Samobor gdje je Grad Samobor jedini osnivač i 100% vlasnik Društva.[24]

Registrirane djelatnosti Društva također su se mijenjale kroz godine poslovanja, a 2019. godine bile su:

- Održavanje javnih površina, nerazvrstanih cesta i čistoće, odlaganje komunalnog otpada
- Javna rasvjeta – održavanje objekata i uređaja
- Usluge u javnim parkiralištima u javnim garažama
- Opskrba plinom
- Tržnica na malo
- Održavanja groblja te obavljanje pogrebnih usluga
- Projektiranje, građenje i nadzor
- Kupnja i prodaja robe
- Iznajmljivanje vlastitih nekretnina, upravljanje nekretninama, iznajmljivanje strojeva i opreme, obrada podataka i promidžba
- Pružanje kolodvorskih usluga i djelatnosti javnog cestovnog prijevoza putnika i tereta i drugo

[24] Novosel, L. (Uređivački odbor: Burica, J., Fabijan, M., Zorić, S., Šančić, N., Vrkljan, D.) (2009) *200 godina komunalne djelatnosti*; Samobor: Komunalac d.o.o. Samobor, str. 8

- Pripremanje i usluživanje jela, pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
- Pripremanje jela, pića i napitaka za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i slično) i opskrba tim jelima, pićima i napitcima (catering)
- Obavljanje dimnjačarskih poslova

Društvo obavlja djelatnost pružanja komunalnih usluga i upravljanje stambenim zgradama na području Grada Samobora. Na području grada Sveta Nedelja Društvo obavlja samo uslugu upravljanja zgradama.[25]

3.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA

Organizacijska struktura t.d. Komunalac d.o.o. kako bi omogućila učinkovito upravljanje ključnim procesima i poslovnim ciljevima posložena je kao funkcijska i transparentna. Podjela rada, povezivanje i grupiranje poslova se obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama podijeljenim po organizacijskim jedinicama koje su podijeljene na posebne organizacijske jedinice, zajedničke službe, operativne službe i ostale službe.

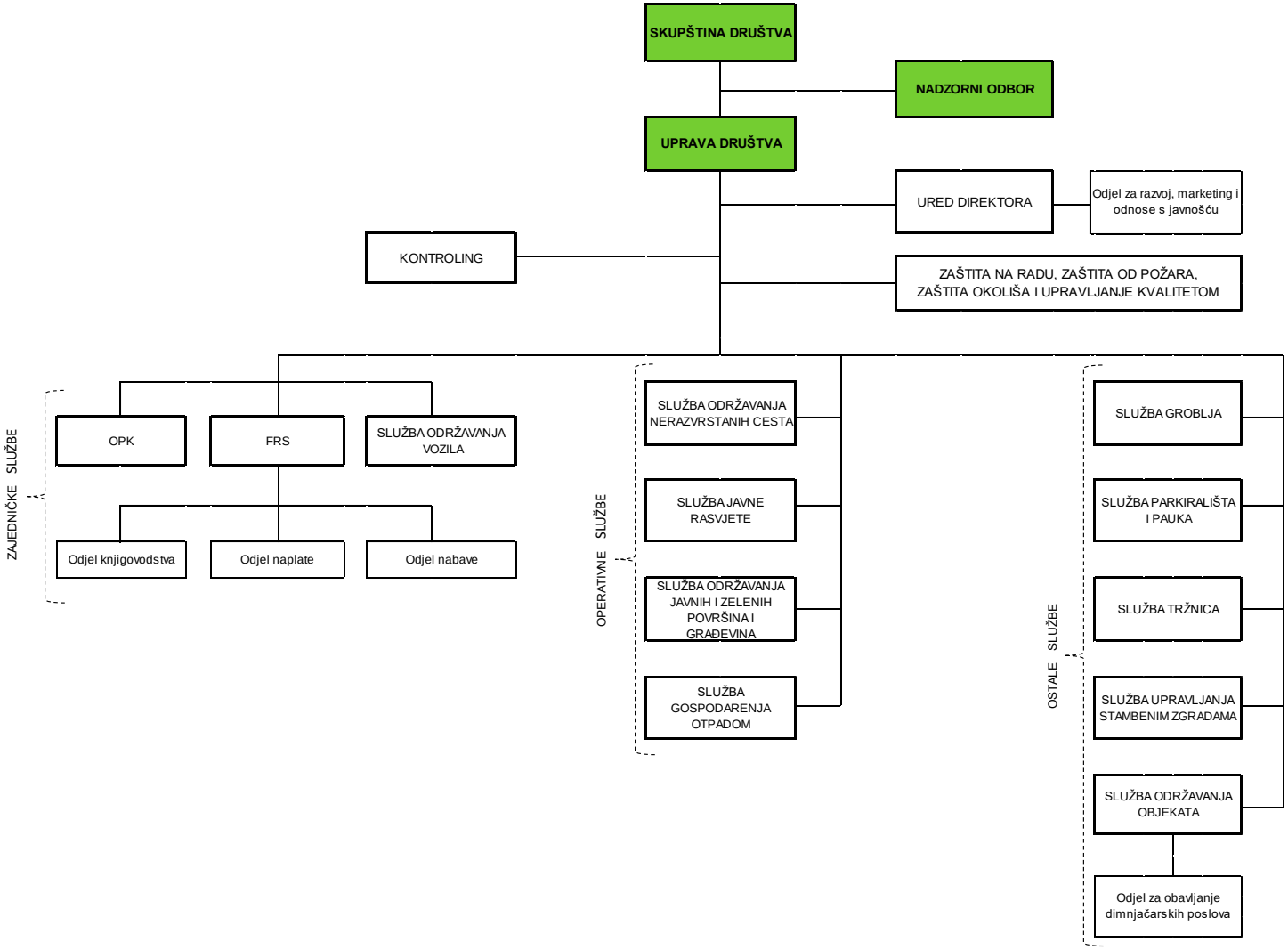
U cijeloj organizaciji određeni su zadatci za svaku organizacijsku jedinicu, za čije izvršenje su one pojedinačno odgovorne. S obzirom na veliki broj registriranih djelatnosti kojima se poduzeće bavi ovakav oblik organizacijske strukture ubrzava proces donošenja odluka, definira jasne zadatke i odgovornosti te osigurava jedinstveno upravljanje.

Zadatci i odgovornosti unutar organizacijske jedinice delegirani su prema top-down sistemu te je prisutna linijska odgovornost, odnosno svaka organizacijska jedinica ima svog voditelja koji kroz jasne i definirane komunikacijske kanale upravlja jedinicom, zadaje naloge te jednostavnije kontrolira svoju jedinicu s ciljem optimalnog ostvarenja zajedničkih ciljeva.

Organe društva čine Skupština, Nadzorni odbor i Uprava društva. Poslove društva vodi Uprava društva koju svojom odlukom imenuje i opoziva Skupština društva. Uprava društva se sastoji od jednog člana – direktora. Direktor društva je Ivica Karoglan. Nadzorni odbor broji sedam članova. Mandat članova traje četiri godine uz mogućnost ponovnog izbora. Skupština društva je najviši organ i sačinjava je jedan član.

[25] GFI – POD 2019. t.d. Komunalac d.o.o.

Slika 1 Organizacijska struktura t.d. Komunalac d.o.o.



Izvor: Pravilnik o organizaciji društva i sistematizacija radnih mjesta 01.10.2019. t.d. Komunalac d.o.o., str. 15

3.1.1. POSEBNE ORGANIZACIJSKE JEDINICE

Posebne organizacijske jedinice čine Ured direktora, Kontroling, Zaštita na radu, zaštita od požara, zaštita okoliša i upravljanje kvalitetom.

Ured direktora, kao posebnu organizacijsku jedinicu, čine Pomoćnik direktora za tehničke poslove, Pomoćnik direktora za ostale službe, Savjetnik direktora, Glavni inženjer, Stručni suradnik za pravne poslove, Administrarivni tajnik, Dostavljač-vozač i Domaćica. Unutar Ureda direktora organiziran je Odjel za razvoj, marketing i odnose s javnošću.[26]

Kontroling, kao posebnu unutarnju organizacijsku jedinicu, čine Stručni suradnik za kontroling, koji je izravno odgovoran Upravi društva – direktoru i Referent za kontroling, a obavljaju sljedeće poslove:

- Priprema materijala i aktivno sudjelovanje u procesu planiranja i budžetiranja
- Izrada mjesečnih, kvartalnih i godišnjih analiza i izvješća
- Izrada i analiza mjesečnih izvještaja o troškovima, prihodima, odstupanjima od budžeta
- Izrada i analiza redovitih, periodičnih i povremenih izvještaja prema Upravi društva
- Izrada financijskih i statističkih izvještaja[27]

Zaštita na radu, zaštita od požara, zaštita okoliša i upravljanje kvalitetom, kao posebnu unutarnju organizacijsku jedinicu, čine Stručnjak zaštite na radu, zaštite od požara i analitičar i Stručnjak zaštite na radu, zaštite okoliša i upravljanja kvalitetom, koji su izravno odgovorni Upravi društva – direktoru.[28]

3.1.2. ZAJEDNIČKE SLUŽBE

Organizacijska jedinica Zajedničke službe obavlja administrativno stručne poslove, financijsko računovosdvene poslove te poslove održavanja i praćenja vozila za sve organizacijske dijelove društva kroz tri službe, Opće pravno kadrovsku službu, Financijsko računovodstvenu službu te Službu održavanja vozila. Financijsko računovodstvena služba dodatno je podijeljena u tri odjela: Odjel knjigovodstva, Odjel naplate i Odjel nabave.

[26] Pravilnik o organizaciji društva i sistematizacija radnih mjesta 01.10.2019. t.d. Komunalac d.o.o., str. 3-4
[27] IBID, str. 4.
[28] IBID, str. 4.

3.1.3. OPERATIVNE SLUŽBE

Organizacijska jedinica Operativnih služba sastoji se od komunalnih usluga, odnosno od Službe održavanja nerazvrstanih cesta, Službe javne rasvjete, Službe održavanja javnih i zelenih površina i građevina te Službe gospodarenja otpadom.

Primarni zadatak Službe održavanja nerazvrstanih cesta je održavanje cesta koje se upotrebljavaju za nesmetan i slobodan promet vozilima pod uvjetom da se prilikom upotrebe poštuju postavljeni zakoni i drugi propisi.[29]

Zadatak Službe javne rasvjete je upravljanje i održavanje objekata i uređaja javne rasvjete koji se koriste za osvjetljavanje javnih površina, javnih cesta koje prolaze kroz naselja i nerazvrstanih cesta.[30]

Zadatci Službe održavanja javnih i zelenih površina i građevina su čišćenje, održavanje i popravci na javnim površinama kao na primjer košnja, orezivanje i sakupljanje biološkog otpada, obnova, održavanje i njega drveća, ukrasnog grmlja i drugog bilja, održavanje opreme na dječjim igralištima, održavanje, čišćenje i popravci građevina i uređaja javne namjene, prikupljanje komunalnog otpada s divljih odlagališta i slično.

Služba gospodarenja otpadom obavlja poslove sakupljanja i odvoza miješanog, biorazgradivog, recikliranog i glomaznog komunalnog otpada te njegovom obradom, odvozom i zbrinjavanjem.

3.1.4. OSTALE SLUŽBE

Služba groblja, Služba parkirališta i pauka, Služba tržnice i Služba upravljanja stambenim zgradama čine organizacijsku jedinicu Ostalih služba.

Služba groblja obavlja usluge ukopa i ispraćaja, obavlja pogrebne poslove te održava groblja i površine okolo groblja.

Služba parkirališta i pauka obavlja usluge parkiranja, naplate i kontrole naplate parkiranja na svim parkiralištima i garažama u vlasništvu lokalne samouprave. Također obavlja usluge održavanja parkinga i garaža te druge poslove vezane uz njih. Uz to obavlja nadzor te ukoliko

[29] Pravilnik o organizaciji društva i sistematizacija radnih mjesta 01.10.2019. t.d. Komunalac d.o.o., str. 6
[30] IBID, str. 7

je potrebno, sukladno posebnim propisima, obavlja i usluge premještanja nepropisno parkiranih vozila na površinama javne namjene.

Zadatak Službe tržnice je upravljanje i održavanje prostora i zgrada izgrađenih na zemljištu koje je u vlasništvu jedinice lokalne samouprave, a koriste se za pružanje usluga obavljanja prometa.

3.2. KADROVSKA SLUŽBA

Kao i kod svakog poduzeća, tako i kod t.d. Komunalac d.o.o., ljudski resursi predstavljaju jedinstveni resurs poduzeća koji svojim vještinama, znanjem, motivacijom i sposobnošću u najvećoj mjeri doprinose uspješnom poslovanju i ostvarenju postavljenih ciljeva poduzeća. Tokom godine kadrovska struktura t.d. Komunalac d.o.o. ponešto se mijenjala te je na dan 31.12.2019. godine u Društvu bilo 255 ukupno zaposlenih.

Brigu o zaposlenima u Društvu vodi Opće pravno kadrovska služba, a neki od poslova i zadaća koje obavljaju su slijedeći[31]:

- vođenje personalnih poslova te izvršavanje poslova usko vezanih uz radnike i njihova prava
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje
- briga o dokumentaciji radnika i potencijalnih kandidata te formiranje personalnih dosjea, vodeći pritom brigu o zaštiti osobnih podataka
- izračunavanje staža i starosti radnika
- vođenje evidencije staža radnika unutar Društva kako bi se mogle dodijeliti jubilarne nagrade
- izrađivanje ugovora o radu na određeno i neodređeno vrijeme
- izračunavanje i vođenje evidencije godišnjih odmora prema Kolektivnom ugovoru
- vođenje evidencije o prekvalifikaciji radnika i slično

[31] Godišnji financijski izvještaji t.d. Komunalac d.o.o. Samobor za razdoblje 01.01.-31.12.2019.g.

Tablica 2 Pokazatelji temeljeni na zaposlenima

POKAZATELJI TEMELJENI NA ZAPOSLENIMA	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Prosječan broj zaposlenih	244	241	255
Proizvodnost rada temeljem prihoda = ukupan prihod/ prosječan broj zaposlenih	258.517	261.549	247.105
Proizvodnost rada temeljem dobiti = Dobitak prije oporezivanja/ prosječan broj zaposlenih	-10.883	356	315
Primanja po zaposlenom = Bruto plaća/ prosječan broj zaposlenih	87.313	89.979	83.603

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Stavljanjem u omjer određenog pokazatelja s prosječnim brojem zaposlenih u Društvu dobiva se proizvodnost rada po zaposlenom. Tako je primjerice stavljanjem u odnos ukupnih prihoda i prosječnog broja zaposlenih dobivena proizvodnost rada temeljem prihoda, odnosno koliko u prosjeku jedan zaposleni godišnje ostvari prihoda. Proizvodnost rada temeljem prihoda najveća je bila 2018. godine kada je u prosjeku svaki zaposleni ostvario 261.549,00 kuna prihoda. Na isti način izračunata je proizvodnost rada temeljem dobiti, no umjesto prihoda mjeri se dobit po zaposlenom ili gubitak kao 2017. godine. Primanja po zaposlenom prikazuju koliki je otprilike trošak svakog zaposlenika. Vidljivo je da je trošak zaposlenika varirao kroz godine. Potrebno je naglasiti da su pokazatelji izračunati na godišnjoj bazi, a s obzirom da je broj zaposlenih kroz godinu varirao uzeto je stanje na dan 31.12. svake promatrane godine.

3.3. ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA

Razumijevanje poslovanja i postizanje zadovoljavajućih poslovnih rezultata neophodni su za uspješan razvitak poduzeća i siguran rast. Međutim, za ostvarenje tih ciljeva potrebna je kvalitetna informacijska podloga. Tu se javljaju financijski izvještaji kao neizostavni izvori informacija vezanih uz financijski položaj poduzeća, uspješnost poslovanja te novčane tokove. Kako bi opravdali svoju korisnost financijski izvještaji moraju biti vjerodostojno, shvatljivo, provjereno, usporedivo sastavljeni te sukladni računovodstvenim načelima i standardima.[32] Pomoću analize financijskih izvještaja žele se naglasiti svi aspekti poslovanja koji su ključni za preživljavanje i bolju budućnost poslovanja, kao što su sigurnost, efikasnost

[32] Dečman, N. (2012). *Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj.* Ekonomski pregled, 63(7-8), str. 448

i efektivnost. Promatrano s financijskog gledišta, poslovna analiza mora obuhvaćati analizu financijskog rezultata, financijskog uvjeta, financijske strukture i promjena u istoj. Tako gledano analiza financijskih izvještaja smatra se procesom u kojem se primjenjuju različita analitička sredstava i tehnike uz čiju pomoć se podatci iz financijskih izvještaja transformiraju u korisne informacije ključne za uspješno poslovanje. Za potrebe analize financijskih izvještaju najčešće se koriste analitička sredstva i postupci što su strukturna i komparativna financijska izvješća, analiza pomoću financijskih pokazatelja i specijalizirane analize.[33]

Prilikom analize korištena su četiri temeljna financijska izvještaja: Bilanca, Račun dobiti i gubitka, Izvještaj o novčanom toku i Bilješke.

3.3.1. STRUKTURNI FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI

Strukturni financijski izvještaji se analiziraju pomoću vertikalne analize koja podrazumijeva međusobno uspoređivanje financijskih pokazatelja u jednoj godini. Kako bi se mogla provesti vertikalna analiza potrebni su strukturni financijski izvještaji koji omogućuju strukturalni pregled bilance i računa dobiti i gubitka.

3.3.1.1. VERTIKALNA ANALIZA STRUKTURNE BILANCE

Bilanca kao temeljni financijski izvještaj, predstavlja sustavni uvid u imovinu, obveze i kapitala poduzeća na točno određeni dan, a koristi se kako bi ocjenila financijski položaj poduzeća, odnosno sigurnosti poslovanja uz pomoć financijske analize, analize zaduženosti, profitabilnosti, likvidnosti i aktivnosti, samim time je ona najvažniji financijski predmet revizije. Strukturna bilanca prikazuje od čega i u kojem omjeru se sastoji imovina i izvori financiranja poduzeća.

[33] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 37

Tablica 3 Strukturna bilanca na dan 31.12.2017., 31.12.2018. i 31.12.2019. godine u kunama

AKTIVA						
Naziv pozicije	2017	UDIO	2018	UDIO	2019	UDIO
A) POTR.ZA UPIS.A NEUPL.KAPITAL	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**	**0**	**0,00%**
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	**105.945.857**	**75,32%**	**107.688.740**	**75,22%**	**91.225.723**	**70,75%**
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	63.663	0,05%	87.388	0,06%	177.165	0,14%
II. MATERIJALNA IMOVINA	105.818.181	75,23%	106.742.920	74,56%	90.354.837	70,07%
III. DUGOTRAJNA FINAN. IMOVINA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
IV. POTRAŽIVANJA	64.013	0,05%	858.432	0,60%	693.721	0,54%
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	**34.707.082**	**24,68%**	**35.475.132**	**24,78%**	**37.713.377**	**29,25%**
I. ZALIHE	1.253.517	0,89%	1.576.070	1,10%	1.191.583	0,92%
II. POTRAŽIVANJA	31.003.678	22,04%	31.450.431	21,97%	33.629.494	26,08%
III. KRATKOTRAJNA FINAN. IMOVINA	210.299	0,15%	183.881	0,13%	125.886	0,10%
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	2.239.588	1,59%	2.264.750	1,58%	2.766.414	2,15%
D) PLAĆ.TR.BUD.RAZD.I OB.PRIHODI	3.737	0,00%	2.636	0,00%	2.442	0,00%
E) UKUPNO AKTIVA	**140.656.676**	**100,00%**	**143.166.508**	**100,00%**	**128.941.542**	**100,00%**
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	**82.625.546**	**58,74%**	**94.654.971**	**66,12%**	**89.356.299**	**69,30%**
PASIVA						
Naziv pozicije	2017	UDIO	2018	UDIO	2019	UDIO
A) KAPITAL I REZERVE	**48.385.540**	**34,40%**	**51.571.378**	**36,02%**	**54.651.827**	**42,38%**
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	54.321.400	38,62%	57.421.400	40,11%	60.421.400	46,86%
II. KAPITALNE REZERVE	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
III. REZERVE IZ DOBITI	721.591	0,51%	721.591	0,50%	721.591	0,56%
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
V. ZADRŽ. DOBIT ILI PREN. GUBITAK	-4.002.060	-2,85%	-6.657.451	-4,65%	-6.571.613	-5,10%
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSL. GODINE	-2.655.391	-1,89%	85.838	0,06%	80.449	0,06%
B) REZERVIRANJA	**173.599**	**0,12%**	**293.155**	**0,20%**	**561.730**	**0,44%**
C) DUGOROČNE OBVEZE	**24.567.589**	**17,47%**	**22.969.096**	**16,04%**	**19.201.089**	**14,89%**
D) KRATKOROČNE OBVEZE	**42.241.202**	**30,03%**	**42.822.258**	**29,91%**	**41.671.736**	**32,32%**
E) ODG.PLAĆ.TR.I PRIH.BUD.RAZD.	**25.288.716**	**17,98%**	**25.510.351**	**17,82%**	**12.855.160**	**9,97%**
F) UKUPNO – PASIVA	**140.656.646**	**100,00%**	**143.166.238**	**100,00%**	**128.941.542**	**100,00%**
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	**82.625.546**	**58,74%**	**94.654.971**	**66,12%**	**89.356.299**	**69,30%**

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Struktura imovine t.d. Komunalac d.o.o., u promatranom razdoblju, većinski se sastojala od dugotrajne imovine, čiji udio se kretao između 70 i 76% te je kroz promatrano razdoblje imao tendenciju pada. U strukturi dugotrajne imovine najznačajniji udio je materijalne imovine, odnosno građevinskih objekata, materijalne imovine u pripremi i alata, pogonskog materijala i transportne imovine. S obzirom da se radi o komunalnom poduzeću, za očekivati su veliki

udjeli materijalne imovine u pripremi i alata, pogonskog materijala i transportne imovine zbog obavljanja komunalnih usluga za koje su potrebna razna transportna vozila te alati za njihovo održavanje koje poduzeće samostalno obavlja. Isto tako je potrebna materijalna imovina u pripremi koju Društvo koriste kod obavljanja komunalnih djelatnosti. Paralelno sa smanjenjem udjela dugotrajne imovine, povećavao se udio kratkotrajne imovine koji se kretao između 24 i 30%. Do toga dolazi prije svega zbog znatnog povećanja potraživanja od kupaca.

Struktura kapitala i obveza, kroz povećanje udjela kapitala, koji je s 34,40% u 2017. godini porastao na 42,38% u 2019. godini te istovremeno smanjenje udjela obveza i odgođenog plaćanja troškova i prihod budućeg razdoblja, koji su s 65,48% u 2017. godini pali na 57,18% u 2019. godini ukazuje na „dobar put“ te uspješnije poslovanje u odnosu na prethodne godine. Glavni „krivac“ povećanja udjela vlastitog kapitala je dobit poslovne godine. Točnije, Društvo je 2017. godine poslovalo s velikim gubitkom od 2.655.391 kuna, a već 2018. godine je poslovalo s dobiti od 85.838 kuna što se nastavilo i u 2019. godini kada je poslovalo s dobiti od 80.449 kuna.

3.3.1.2. VERTIKALNA ANALIZA STRUKTURNOG RAČUNA DOBITI I GUBITKA

Drugi temeljni financijski izvještaj je račun dobiti i gubitka koji prikazuje prihode i rashode te njihovu razliku, koja može biti prikazana kao dobit ili gubitak, u određenom obračunskog razdoblju, a koristi se za ocjenu uspješnosti poslovanja, odnosno sposobnosti ostvarivanja ciljeva. Također, koristi se i kao podloga za analizu ekonomičnosti i profitabilnosti. Strukturni račun dobiti i gubitka pokazuje koliko poduzeće koristi rashoda u ostvarivanju prihoda, odnosno pokazuje udio pojedinih pozicija u odnosu na ukupne prihode[34].

Tablica 4 Strukturni račun dobiti i gubitka za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

Naziv pozicije	2017	UDIO	2018	UDIO	2019	UDIO
POSLOVNI PRIHODI	**62,557,074**	**99.17%**	**62,667,037**	**99.42%**	**62,848,078**	**99.74%**
1. Prihodi od prodaje	60,550,345	95.99%	60,873,764	96.57%	61,098,780	96.96%
2. Ostali poslovni prihodi	2,006,729	3.18%	1,793,273	2.84%	1,749,298	2.78%
FINANCIJSKI PRIHODI	**520,962**	**0.83%**	**366,288**	**0.58%**	**163,686**	**0.26%**
UKUPNI PRIHODI	**63,078,036**	**100.00%**	**63,033,325**	**100.00%**	**63,011,764**	**100.00%**

[34] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovita, A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 109

Naziv pozicije	2017	UDIO	2018	UDIO	2019	UDIO
POSLOVNI RASHODI	**64,682,217**	**102.54%**	**61,940,372**	**98.27%**	**62,186,639**	**98.69%**
1. Materijalni troškovi	29,293,845	46.44%	26,338,753	41.79%	24,567,202	38.99%
2. Troškovi osoblja	25,157,732	39.88%	25,628,392	40.66%	24,973,051	39.63%
3. Amortizacija	4,266,671	6.76%	4,513,760	7.16%	6,202,195	9.84%
4. Ostali troškovi	3,939,137	6.24%	3,771,608	5.98%	4,974,885	7.90%
5. Vrijednosno usklađivanje	1,875,460	2.97%	1,386,075	2.20%	916,406	1.45%
6. Rezerviranja	0	0.00%	136,883	0.22%	274,697	0.44%
7. Ostali poslovni rashodi	149,372	0.24%	164,901	0.26%	278,203	0.44%
FINANCIJSKI RASHODI	**1,051,210**	**1.67%**	**1,007,115**	**1.60%**	**744,676**	**1.18%**
UKUPNI RASHODI	**65,733,427**	**104.21%**	**62,947,487**	**99.86%**	**62,931,315**	**99.87%**

Naziv pozicije	2017	UDIO	2018	UDIO	2019	UDIO
DOBIT/GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	**-2,655,391**	**-4.21%**	**85,838**	**0.14%**	**80,449**	**0.13%**
POREZ NA DOBIT	**0**	**0.00%**	**0**	**0.00%**	**0**	**0.00%**
NETO DOBIT	**-2,655,391**	**-4.21%**	**85,838**	**0.14%**	**80,449**	**0.13%**

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Ukupni prihodi s obzirom na izvore stjecanja većinski su ostvareni prodajom. Udio prihoda od prodaje u ukupnim prihodima kretao se oko 96%. U strukturi raspodjele ukupnih prihoda najveće mjesto zauzimaju poslovni rashodi, koji su 2017. godine bili veći od ukupni prihoda što je rezultiralo negativnim financijskim rezultatom. Međutim, 2018. i 2019. godine udio poslovnih rashoda u ukupnim prihodima se smanjuju, paralelno time se i udio ukupnih rashoda smanjio, čime t.d. Komunalac d.o.o. završava poslovanje 2018. i 2019. godine pozitivnim financijskim rezultatom.

3.3.2. KOMPARATIVNI FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI

Komparativni financijski izvještaji se analiziraju pomoću horizontalne analize. Horizontalnom analizom financijskih izvještaja otkriva se tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja tako što se uspoređuju podatci kroz duže vremensko razdoblje. Na temeljem uočenih promjena ocjenjuje se koliko je poslovanje promatranog poduzeća uspješno i sigurno. Komparativni financijski izvještaji su standardna analitička

sredstva i postupci pomoću kojih se utvrđuje tendencija promjenom serije baznih ili verižnih indeksa[35].

3.3.2.1. HORIZONTALNA ANALIZA KOMPARATIVNE BILANCE

Za potrebe provodbe horizontalne analize komparativne bilance kao bazna godina uzeta je 2017. godina, razlog toga je što je 2017. godina zadnja godine bez odjela kontrolinga, odnosno, Uprava t.d. Komunalac d.o.o. 2018. godine pokreće implementaciju kontrolinga. Stoga je primarna svrha provedbe analize uvidjeti utjecaj planiranja i kontrole troškova na poslovanje društva.

Tablica 5 Komparativna bilanca za 2017./2018. i 2017./2019. godinu u kunama

AKTIVA							
Naziv pozicije	**2017**	**2018**	**iznos povećanja/ smanjenja**	**% poveća./ smanj.**	**2019**	**iznos povećanja/ smanjenja**	**% poveća./ smanj.**
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	**0**	**0**	**0**	**0,00**	**0**	**0**	**0,00**
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	**105.945.857**	**107.688.740**	**1.742.883**	**1,65**	**91.225.723**	**-14.720.134**	**-13,89**
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	63.663	87.388	23.725	37,27	177.165	113.502	178,29
II. MATERIJALNA IMOVINA	105.818.181	106.742.920	924.739	0,87	90.354.837	-15.463.344	-14,61
III. DUGOTRAJNA FIN. IMOVINA	0	0	0	0,00	0	0	0,00
IV. POTRAŽIVANJA	64.013	858.432	794.419	1241,03	693.721	629.708	983,72
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	0	0	0	0,00	0	0	0,00
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	**34.707.082**	**35.475.132**	**768.050**	**2,21**	**37.713.377**	**3.006.295**	**8,66**
I. ZALIHE	1.253.517	1.576.070	322.553	25,73	1.191.583	-61.934	-4,94
II. POTRAŽIVANJA	31.003.678	31.450.431	446.753	1,44	33.629.494	2.625.816	8,47
III. KRATKOTRAJNA FIN. IMOVINA	210.299	183.881	-26.418	-12,56	125.886	-84.413	-40,14
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	2.239.588	2.264.750	25.162	1,12	2.766.414	526.826	23,52
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUN PRIHODA	3.737	2.636	-1.101	-29,46	2.442	**-1.295**	**-34,65**
E) UKUPNO AKTIVA	**140.656.676**	**143.166.508**	**2.509.832**	**1,78**	**128.941.542**	**-11.715.134**	**-8,33**
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	**82.625.546**	**94.654.971**	**12.029.425**	**14,56**	**89.356.299**	**6.730.753**	**8,15**

[35] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 272-273

PASIVA							
Naziv pozicije	2017	2018	iznos povećanja/ smanjenja	% poveća./ smanj.	2019	iznos povećanja/ smanjenja	% poveća./ smanj.
A) KAPITAL I REZERVE	**48,385,540**	**51,571,378**	**3,185,838**	**6.58**	**54,651,827**	**6,266,287**	**12.95**
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	54,321,400	57,421,400	3,100,000	5.71	60,421,400	6,100,000	11.23
II. KAPITALNE REZERVE	0	0	0	0.00	0	0	0.00
III. REZERVE IZ DOBITI	721,591	721,591	0	0.00	721,591	0	0.00
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	0	0	0	0.00	0	0	0.00
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	-4,002,060	-6,657,451	-2,655,391	66.35	-6,571,613	-2,569,553	64.21
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	-2,655,391	85,838	2,741,229	-103.23	80,449	2,735,840	-103.03
B) REZERVIRANJA	**173,599**	**293,155**	**119,556**	**68.87**	**561,730**	**388,131**	**223.58**
C) DUGOROČNE OBVEZE	**24,567,589**	**22,969,096**	**-1,598,493**	**-6.51**	**19,201,089**	**-5,366,500**	**-21.84**
D) KRATKOROČNE OBVEZE	**42,241,202**	**42,822,258**	**581,056**	**1.38**	**41,671,736**	**-569,466**	**-1.35**
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUD. RAZD.	**25,288,716**	**25,510,351**	**221,635**	**0.88**	**12,855,160**	**-12,433,556**	**-49.17**
F) UKUPNO – PASIVA	**140,656,646**	**143,166,238**	**2,509,592**	**1.78**	**128,941,542**	**-11,715,104**	**-8.33**
F) IZVANBILANČNI ZAPISI	**82,625,546**	**94,654,971**	**12,029,425**	**14.56**	**89,356,299**	**6,730,753**	**8.15**

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

U 2018. godini u odnosu na baznu 2017. godinu dolazi do povećanja ukupne aktive ponajviše zbog povećanja dugotrajne imovine. Relativno gledano najveći utjecaj na povećanje dugotrajne imovine imala su potraživanja koja su se povećala 1241%, ali zbog malog udjela u ukupnoj aktivi taj porast nije značajan koliko i porast materijalne imovine koja je porasla za 0,87%, ali apsolutno je to 924.739 kuna. Međutim, 2019. godine ukupna aktiva je 8,33% manja nego bazne godine. Na promjene u 2019. godini također je najveći utjecaj imala dugotrajna materijalna imovina, no ovoga puta je utjecala na smanjenje jer se ista smanjila za 14,61%. Kao glavni razlog smanjenja može se izdvojiti materijalna imovina u pripremi koja se smanjila 55,6% ponajviše zato što je završen projekt izgradnje obilaznice Grada Samobora.

Do određenih promjena dolazi i u strukturi izvora financiranja imovine. U obje promatrane godine dolazi do povećanja kapitala uz istovremeno smanjenje ukupnih obveza u odnosu na baznu godinu. Takvi trendovi ukazuju na povećanje likvidnosti, vlastitog financiranja i smanjenja zaduženosti.

3.3.2.2. HORIZONTALNA ANALIZA KOMPARATIVNOG RAČUNA DOBITI I GUBITKA

Za potrebe provedbe horizontalne analize komparativnog računa dobiti i gubitka također je 2017. godina uzeta kao bazna godina.

Tablica 6 Komparativni račun dobiti i gubitka za 2017./2018. i 2017./2019. godinu u kunama

Naziv pozicije	2017	2018	iznos poveć./ smanj.	% poveć./ smanj.	2019	iznos poveć./ smanj.	% poveć./ smanj.
POSLOVNI PRIHODI	**62.557.074**	**62.667.037**	**109.963**	**0,18**	**62.848.078**	**291.004**	**0,47**
1. Prihodi od prodaje	60.550.345	60.873.764	323.419	0,53	61.098.780	548.435	0,91
2. Ostali poslovni prihodi	2.006.729	1.793.273	-213.456	-10,64	1.749.298	-257.431	-12,83
FINANCIJSKI PRIHODI	**520.962**	**366.288**	**-154.674**	**-29,69**	**163.686**	**-357.276**	**-68,58**
UKUPNI PRIHODI	**63.078.036**	**63.033.325**	**-44.711**	**-0,07**	**63.011.764**	**-66.272**	**-0,11**

Naziv pozicije	2017	2018	iznos poveć./ smanj.	% poveć./ smanj.	2019	iznos poveć./ smanj.	% poveć./ smanj.
POSLOVNI RASHODI	**64.682.217**	**61.940.372**	**-2.741.845**	**-4,24**	**62.186.639**	**-2.495.578**	**-3,86**
1. Materijalni troškovi	29.293.845	26.338.753	-2.955.092	-10,09	24.567.202	-4.726.643	-16,14
2. Troškovi osoblja	25.157.732	25.628.392	470.660	1,87	24.973.051	-184.681	-0,73
3. Amortizacija	4.266.671	4.513.760	247.089	5,79	6.202.195	1.935.524	45,36
4. Ostali troškovi	3.939.137	3.771.608	-167.529	-4,25	4.974.885	1.035.748	26,29
5. Vrijednosno usklađivanje	1.875.460	1.386.075	-489.385	-26,09	916.406	-959.054	-51,14
6. Rezerviranja	0	136.883	136.883	N/A	274.697	274.697	N/A
7. Ostali poslovni rashodi	149.372	164.901	15.529	10,40	278.203	128.831	86,25
FINANCIJSKI RASHODI	**1.051.210**	**1.007.115**	**-44.095**	**-4,19**	**744.676**	**-306.534**	**-29,16**
UKUPNI RASHODI	**65.733.427**	**62.947.487**	**-2.785.940**	**-4,24**	**62.931.315**	**-2.802.112**	**-4,26**

Naziv pozicije	2017	2018	iznos poveć./ smanj.	% poveć./ smanj.	2019	iznos poveć./ smanj.	% poveć./ smanj.
DOBIT/GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	**-2.655.391**	**85.838**	**2.741.229**	**-103,23**	**80.449**	**2.735.840**	**-103,03**
POREZ NA DOBIT	**0**	**0**	**0**	**0,00**	**0**	**0**	**0,00**
NETO DOBIT	**-2.655.391**	**85.838**	**2.741.229**	**-103,23**	**80.449**	**2.735.840**	**-103,03**

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Horizontalnom analizom računa dobiti i gubitka za promatrano razdoblje moguće je primijetiti da je gubitak prije oporezivanja iz 2017. godine, zahvaljujući smanjenju ukupnih rashoda, primarno kroz smanjenje materijalnih troškova i vrijednosnog usklađenja, rezultirao da je Društvo 2018. i 2019. godine poslovanje završi s dobitkom. U promatranom razdoblju ukupni rashodi su se smanjili u većem postotku nego što su se smanjili ukupni prihodi, isto tako dok su poslovni prihodi rasli, poslovni rashodi su se smanjivali. Takav trend ima

pozitivan utjecaj na poslovanje, a veće smanjenje rashoda u odnosu na smanjenje prihoda rezultira povećanjem ekonomičnosti poslovanja. Za pozitivan rezultat 2018. i 2019. godine može se reći da je nastao dobrim planiranjem troškova i potrošnje.

3.3.3. ANALIZA POMOĆU FINANCIJSKIH POKAZATELJA

Financijski pokazatelji se smatraju najznačajnijim instrumentima analize financijskih izvještaja. Pokazatelji su racionalni ili odnosni brojevi, koji podrazumijevaju da se jedna ekonomska veličina stavlja u omjer s drugom ekonomskom veličinom s ciljem dobivanja korisne informacije.[36] Pritom je bitno voditi račune o ispravnosti pokazatelja, odnosno voditi račune o tome koje dvije ekonomske veličine se stavljaju u omjer te koje informacije njihov odnos može isporučiti. Gledajući iz vremenske perspektive, financijski pokazatelji dijele se na dvije skupine. Kod jedne skupine se poslovanje poduzeća razmatra u određenom vremenskom periodu koje je najčešće jedna godina, a temelje se na podatcima iz računa dobiti i gubitka. Dok se druga skupina temelji na podatcima iz bilance te se odnosi na točno određeni trenutak kada je bilanca sastavljanjena, a govori o financijskom položaju u kojem se poduzeće u tom trenutku nalazi. U pravilu se pokazatelji smatraju nositeljima informacija koje su neophodne poduzeću za upravljanje i razvoj poslovanja te se upravo iz tog razloga pokazatelji formiraju i izračunavaju.[37]

Financijski pokazatelji mogu se klasificirati kao pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. Gdje prva tri pokazatelja ukazuju na sigurnost poslovanja, a ostali pokazatelji ukazuju na njezinu uspješnost[38].

3.3.3.1. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI

Pokazatelji likvidnosti formiraju se uz pomoć podataka dobivenih iz bilance, a koriste se za mjerenje sposobnosti poduzeća za podmirivanjem dospjelih kratkoročnih obveza[39]. Najčešći upotrebljavani pokazatelji su:

a) KOEFICIJENT UBRZANE LIKVIDNOSTI

[36] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 43
[37] IBID, str. 43
[38] IBID, str. 44-45
[39] IBID, str. 45

Tablica 7 Koeficijent ubrzane likvidnosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Novac + potraživanja	33.243.266	33.715.181	36.395.908
Kratkoročne obveze	42.241.202	42.822.258	41.671.736
Koeficijent ubrzane likvidnsoti	0,79	0,79	0,87

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Koeficijent ubrzane likvidnosti ukazuje na to koliko je poduzeće sposobno podmiriti kratkoročnih obveza uz pomoć brzo unovčive imovine. Minimalna vrijednost koju taj pokazatelj mora imati je 1. Točnije, ukoliko Društvo želi likvidnost na normalnoj razini ono mora moći podmiriti sve kratkoročne obveze iz brzo unovčive imovine.[40] Koeficijent ubrzane imovine t.d. Komunalac d.o.o. u promatranom razdoblju je u porastu no nije dostigao minimalnu potrebnu razinu od 1.

b) KOEFICIJENT FINANCIJSKE STABILNOSTI

Tablica 8 Koeficijent financijske likvidnosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Dugotrajna imovina	105.945.857	107.688.740	91.225.723
Glavnica i dug. Obveze	72.953.129	74.540.474	73.852.916
Koeficijent financijske stablnosti	1,45	1,44	1,24

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Koeficijent financijske stabilnosti prikazuje koliko poduzeće koristi dugoročnih izvora kako bi financiralo dugotrajnu imovinu. Taj pokazatelj mora biti manji od 1, odnosno poduzeće mora moći dugoročnim izvorima financirati, uz dugotrajnu imovinu, i dio kratkotrajne imovinu. Manje vrijednosti ovog pokazatelja ukazuju na veću likvidnost i financijska stabilnost.[41] T.d. Komunalac d.o.o. u promatranom razdoblju ima tendenciju smanjenja ovog pokazatelja što ukazuje na povećanje likvidnosti i financijske stabilnosti no i dalje je on veći od 1, odnosno Društvo i dalje nema radni kapital.

c) KOEFICIJENT TEKUĆE LIKVIDNOSTI I NETO RADNI KAPITAL

[40] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 46

[41] IBID, str. 48

Tablica 9 Koeficijent tekuće likvidnosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Kratkotrajna imovina	34.707.082	35.475.132	37.713.377
Kratkoročne obveze	42.241.202	42.822.258	41.671.736
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,82	0,83	0,91
Neto radni kapital	-7.534.120	-7.347.126	-3.958.359

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Ukoliko je cilj poduzeća održati koeficijent tekuće likvidnosti stabilnim i spriječiti moguća nepravovremena plaćanja dospjelih obaveza, onda poduzeće treba imati na raspolaganju kratkotrajnu imovinu najmanje duplo veću nego što ima kratkoročne obveze, stoga taj pokazatelj mora biti veći od 2.[42] Sukladno time, kako bi poduzeće moglo održati normalna likvidnost mora dio svoje kratkotrajne imovine financiran iz dugoročnih izvora. Navedeni dio kratkotrajne imovine koji se financira dugoročnim izvorima označava radni kapital, a podrazumijeva razliku kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza. U trenutku kada radni kapital postane negativan, odnosno kratkoročna imovina ne može pokriti kratkoročne obveze tvrtka je na rubu poslovne krize.[43] T.d. Komunalac d.o.o. u promatranom razdoblju ima manje kratkotrajne imovine nego kratkoročnih obveza što upućuje na određene probleme u poslovanju vezane uz likvidnost stoga upućuje na potrebu za novim aktivnostima. Aktivnosti mogu biti u vidi povećanja naplate potraživanja te smanjenju ostalih kratkoročnih obveza koje imaju najveći udio u ukupnim kratkoročnim obvezama.

3.3.3.2. POKAZATELJI ZADUŽENOSTI

Određeni pokazatelji zaduženosti se formiraju samo na temelju podataka iz bilance zbog čega se smatraju održavateljima statičke zaduženosti. Neki od tih pokazatelja su koeficijent zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja i koeficijent financiranja. Oni kroz uvid u strukturu pasive pokazuju koliki dio imovine poduzeća je financiran tuđim sredstvima, odnosno koliki dio imovine je financiran vlastitim kapitalom. Ostali pokazatelji zaduženosti se formiraju temeljem podataka i iz računa dobiti i gubitka i bilance, a smatraju se

[42] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 47

[43] Sučević, D. (2010) *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak (s primjerima iz prakse)*. Zagreb: Lider press, str. 184

pokazateljima dinamičke zaduženosti poduzeća zato što dug razmatraju s aspekta mogućnosti njegova podmirivanja. Neki od tih pokazatelja su pokriće troškova kamata i faktor zaduženosti.[44]

a) KOEFICIJENT ZADUŽENOSTI I KOEFICIJENT VLASTITOG FINANCIRANJA

Tablica 10 Koeficijent zaduženosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Ukupne obveze	92.271.106	91.594.860	74.289.715
Ukupna imovina	140.656.676	143.166.508	128.941.542
Koeficijent zaduženosti	0,66	0,64	0,58

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Tablica 11 Koeficijent vlastitog financiranja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Glavnica	48.385.540	51.571.378	54.651.827
Ukupna imovina	140.656.676	143.166.508	128.941.542
Koeficijent vlastitog financiranja	0,34	0,36	0,42

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Zbroj koeficijenta zaduženosti i koeficijenta vlastitog financiranja mora biti 1, iz razloga što oni zajedno prikazuju strukturu izvora financiranja imovine.[45] Koeficijent zaduženosti bi u pravilu trebao biti manji od koeficijenta vlastitog financiranja no to nije slučaj kod t.d. Komunalac d.o.o., koje se, u promatranom razdoblju, financiralo u većem omjeru tuđim kapitalom nego vlastitim.

b) KOEFICIJENT FINANCIRANJA

Tablica 12 Koeficijent financiranja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Ukupne obveze	92.271.106	91.594.860	74.289.715
Kapital + rezerve	48.385.540	51.571.378	54.651.827
Koeficijent financiranja	1,91	1,78	1,36

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

[44] IBID, str. 49

[45] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 48-49

Koeficijent financiranja pokazuje koliko je tuđih izvora imovine korišteno u financiranju poslovanja i poslovnih pothvata. T.d. Komunalac d.o.o. je u promatranom razdoblju koristilo između 36 i 91% više dugova nego vlastitog kapitala kako bi financiralo poslovanje i ekspanziju društva.

c) POKRIĆE TROŠKOVA KAMATA

Tablica 13 Pokriće troškova kamata za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
EBIT	-1.604.181	1.092.953	825.125
Kamate	1.051.210	1.007.115	744.676
Pokriće troškova kamata	-1,53	1,09	1,11

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Pokrivenost kamata zaradama prije kamata i poreza ispituje pokazatelj pokriće troškova kamata. Njegova minimalna poželjna vrijednost je 1. U situaciji kada je, u promatranom razdoblju, taj pokazatelj jednak 1, onda je poduzeće poslovalo samo radi isplate naknada za upotrebu kredita ili drugih posuđenih izvora financiranja.[46] Kod t.d. Komunalac d.o.o. 2017. godine ovaj pokazatelj je bio manji od 1 s obzirom da je Društvo te godine ostvarilo gubitak. 2018. i 2019. godine je ovaj pokazatelj bio veći od 1, što znači da je određeni, ali mali, dio zarada prije kamata i poreza ostajao i za vlasnike vlastitih izvora financiranja.

d) FAKTOR ZADUŽENOSTI

Tablica 14 Faktor zaduženosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Ukupne obveze	92.271.106	91.594.860	74.289.715
Neto dobit + amortizacija	1.611.280	4.599.598	6.282.644
Faktor zaduženosti	57,27	19,91	11,82

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Faktor zaduženosti, uz trenutne uvjete poslovanja i realizranje dobiti razmatra koliko je godina potrebno da poduzeće podmiri sve svoje obveze. Poželjna vrijednost ovog

[46] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 49

pokazatelja je 5 godina, odnosno poduzeće je solventno i nije prezaduženo ukoliko može podmiriti sve svoje obveze unutar 5 godina[47]. Što t.d. Komunalac d.o.o. nije s obzirom da je u promatranom razdoblju ovaj pokazatelj bio veći od 5, ali imao tendenciju pada.

Svi pokazatelji zaduženosti ukazuju na veliku zaduženost društva uz tendenciju smanjenja te zaduženosti i povećanje udjela vlastitog financiranja.

3.3.3.3. POKAZATELJI AKTIVNOSTI

Pokazatelj aktivnost se dobiva stavljanjem u omjer ostvareni promet s prosječnim stanjam pojedinog dijela imovine. Nazivaju se koeficijentima obrtaja, a upućuju na brzinu kretanja imovine u poslovnim procesima. Ukoliko su poznati koeficijenti obrtaja, iz njih je moguće odrediti i prosječna trajanja obrtaja, odnosno prosječan dan vezivanja sredstava. Definiraju se temeljem bilance i računa dobiti i gubitka, a poželjna vrijednost koeficijenta obrtaja je što veća, dok je poželjna vrijeme vezivanja što kraće.[48]

a) KOEFICIJENT OBRTAJA UKUPNE IMOVINE

Tablica 15 Koeficijent obrtaja ukupne imovine za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Ukupni prihodi	63.078.036	63.033.325	63.011.764
Ukupna imovina	140.656.676	143.166.508	128.941.542
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,45	0,44	0,49

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Koeficijent obrtaja ukupne imovine prikazuje uspješnost poduzeća u nastojanju da kunu ukupne imovine generira u prihode. Točnije, ukazuje na godišnji broj obrtaja ukupne imovine s ciljem ostvarenja prihoda.[49] T.d. Komunalac d.o.o. u promatranom razdoblju manje od 0,5 puta je obrnulo ukupnu imovinu, odnosno na jednu kunu ukupne imovine ostvarilo je manje od 0,50 kuna ukupnih prihoda. Ovaj pokazatelj je relativno nizak što ukazuje na slabu aktivnost ukupne imovine.

[47] Vukoja, B. (2010) *Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka*, Str. 9
[48] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 50
[49] IBID, str. 50

b) KOEFICIJENT OBRTAJA KRATKOTRAJNE IMOVINE

Tablica 16 Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Ukupni prihod	63.078.036	63.033.325	63.011.764
Kratkotrajna imovina	34.707.082	35.475.132	37.713.377
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	1,82	1,78	1,67

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine mjeri efikasnost poduzeća u stvaranju prihoda korištenjem kratkotrajne imovine. Potrebna je što veća vrijednost tog pokazatelja.[50] Kod t.d. Komunalac d.o.o., u promatranom razdoblju, dolazi do smanjenja ovog koeficijenta što istovremeno znači da se produžuje prosječno trajanje obrtaja.

c) KOEFICIJENT OBRTAJA POTRAŽIVANJA I TRAJANJE NAPLATE POTRAŽIVANJA U DANIMA

Tablica 17 Koeficijent obrtaja potraživanja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Prihodi od prodaje	60.550.345	60.873.764	61.098.780
Potraživanja od kupaca	4.948.649	4.743.544	6.685.693
Koeficijent obrtaja potraživanja	12,24	12,83	9,14

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Broj dana u godini	365	365	365
Koef. obrtaja potraž.	12,24	12,83	9,14
Dani vezivanja potraživanja	29,83	28,44	39,94

Tablica 18 Dani vezivanja potraživanja za 2017., 2018. i 2019. godinu

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Koeficijent obrtaja potraživanja, u promatranom razdoblju, kod t.d. Komunalac d.o.o. ima tendenciju smanjenja, a istovremeno trajanje naplate potraživanja ima tendenciju

[50] Krešić, M. (2019) *Ocjena sigurnosti i uspješnosti poslovanja poduzeća u području vojne opreme iz djelatnosti strojne obrade metala*. Završni rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 14

povećanja. Stoga je, 2019. godine, Društvo na 1 kunu potraživanja ostvarilo 9,14 kuna prihoda, a trebalo im je prosječno 40 dana da naplate potraživanja.

e) KOEFICIJENT OBRTAJA ZALIHA I TRAJANJE OBRTAJA ZALIHA U DANIMA

Tablica 19 Koeficijent obrtaja zaliha za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Materijalni troškovi	29.293.845	26.338.753	24.567.202
Stanje zaliha	1.253.517	1.576.070	1.191.583
Koeficijent obrtaja zaliha	23,37	16,71	20,62

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Broj dana u godini	365	365	365
Koef. obrtaja zaliha	23,37	16,71	20,62
Dani vezivanja zaliha	15,62	21,84	17,70

Tablica 20 Dani vezivanja zaliha za 2017., 2018. i 2019. godinu

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Koeficijent obrtaja zaliha poduzeća prikazuje godišnji broj obrtaja prosječnih zalihe. Ukoliko poduzeće ima nizak koeficijent obrtaja zaliha smatra se da ono ima visoke oportunitetne troškove, odnosno da svoja sredstva ne koristi produktivno, iz tog razloga je poželjna veća vrijednost tog pokazatelja[51]. Istovremeno kod trajanja obrtaja zaliha poželjna je manja vrijednost jer ono mjeri dužinu vremena potrebnog da se od kune utrošene na nabavu zaliha stvori kuna koja je sadržana u prihodima iz prodaje ili potraživanja. S obzirom na navedeno, vidljivo je da su, u promatranom razdoblju, koeficijent obrtaja zaliha i dani vezivanja zaliha imali najpoželjniju vrijednost u 2017. godini. Međutim, prilikom izračuna koeficijenta obrtaja zaliha potrebno je naglasiti kako je t.d. Komunalac d.o.o. uslužno poduzeće, dakle nema proizvodnje i zaliha trgovačke robe, već je riječ o osnovnom i pomoćnom materijalu za obavljanje djelatnosti (rezervni dijelovi za vozila i strojeve, sredstva za čišćenje, znakovi za prometnu signalizaciju, uredski materijali i slično). Iz tog razloga se koeficijent obrtaja zaliha

[51] Vukoja, B. (2010) *Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka*, Str. 11

ne koristi pri izračunu Cash gap-a, a prvenstveno se prati kako bi se ustanovilo koriste li se zalihe racionalno odnosno kako bi se troškovi mogli kontrolirati.

g) KOEFICIJENT OBRTAJA DOBAVLJAČA I DANI VEZIVANJA DOBAVLJAČA

Tablica 21 Koeficijent obrtaja dobavljača za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Materijalni troškovi	29.293.845	26.338.753	24.567.202
Obveze prema dobavljačima	6.444.099	5.341.599	4.178.527
Koeficijent obrtaja dobavljača	4,55	4,93	5,88

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Tablica 22 Dani vezivanja dobavljača za 2017., 2018. i 2019. godinu

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Broj dana u godini	365	365	365
Koef. obrtaja dobavljača	4,55	4,93	5,88
Dani vezivanja dobavljača	80,29	74,02	62,08

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Koeficijent obrtaja dobavljača pokazuje prosječan godišnji broj plaćanja obveze prema dobavljačima, a dani vezivanja za koliko dana u prosjeku, odnosno koliko dana prođe od nabave od dobavljača do trenutka plaćanja obveza dobavljaču[52]. T.d. Komunalac d.o.o. 2019. godine je povećalo broj obrtaja te smanjilo dane vezivanja plaćanja dobavljačima u odnosu na ostale promatrane godine što ukazuje na poboljšanje poslovanja.

i) CASH GAP

Tablica 23 Cash gap za 2017., 2018. i 2019. godinu

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
+ Dani vezivanja potraživanja	29,83	28,44	39,94
- Dani vezivanja dugovanja	80,29	74,02	62,08
CASH GAP	-50,46	-45,58	-22,14

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

[52] Bucić, D. (2016) *Financijska analiza poslovanja odabranih trgovinskih poduzeća putem financijskih pokazatelja.* Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet, str. 37

Cash gap (novčani jaz) izračunava koliko dana prođe od vremena kada se dobavljačima plati za kupljenu robu i dana kada se ta roba proda i naplati od strane kupaca, odnosno on ukazuje na broj dana koji poduzeća nemaju novca kojima bi financirali svoje poslovanje[53]. Kod t.d. Komunalac taj jaz je podosta velik što nije poželjno za poslovanje.

3.3.3.4. POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI

Pokazatelji ekonomičnosti prezentiraju mjeru djelotvornosti poslovanja tako što stavljanjem prihoda i rashoda u omjer ocjenjuje koliko se prihoda ostvaruje po jedinici rashoda[54] Za izradu pokazatelja ekonomičnosti koriste se podatci iz računa dobiti i gubitka, a njihova vrijednost mora biti veći od 1.

a) EKONOMIČNOST UKUPNOG POSLOVANJA

Tablica 24 Ekonomičnost ukupnog poslovanja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Ukupni prihodi	63.078.036	63.033.325	63.011.764
Ukupni rashodi	65.733.427	62.947.487	62.931.315
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	0,96	1,00	1,00

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Stavljanjem u odnos ukupne prihode i ukupne rashode izračunala se ekonomičnost ukupnog poslovanja, a da bi Društvo poslovalo ekonomično, potrebno je da ono ostvaruje manje rashoda nego što ostvaruje prihoda.[55]. T.d. Komunalac d.o.o. 2017. godine nije poslovalo ekonomično, odnosno imalo je veće rashode od prihoda. Praćenjem i planiranjem potrošnje povećala se ekonomičnost društva te je ono 2018. i 2019. godine poslovalo uz minimalnu ekonomičnost.

[53] Švigir, A. (2020) *Analiza poslovanja – jesmo li dobri kako nam se čni?.* Altius savjetovanje d.o.o. str. 11
[54] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 51
[55] Švigir, A. (2020) *Analiza poslovanja – jesmo li dobri kako nam se čini?.* Altius savjetovanje d.o.o. str. 12

b) EKONOMIČNOST POSLOVANJA

Tablica 25 Ekonomičnost poslovanja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Poslovni prihodi	62.557.074	62.667.037	62.848.078
Poslovni rashodi	64.682.217	61.940.372	62.186.639
Ekonomičnost poslovanja	0,97	1,01	1,01

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Stavljanjem u odnos poslovnih prihoda i poslovnih rashoda kako bi se dobila ekonomičnost poslovanja, u promatranom razdoblju, vidljivo je povećanje od 0,01 u odnosu na ekonomičnost ukupnog poslovanja. Što znači da financijske aktivnosti imaju negativan učinak na ukupno poslovanje što je vidljivo u sljedećoj tablici.

c) EKONOMIČNOST FINANCIRANJA

Tablica 26 Ekonomičnost financiranja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Financijski prihodi	520.962	366.288	163.686
Financijski rashodi	1.051.210	1.007.115	744.676
Ekonomičnost financiranja	0,50	0,36	0,22

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Do negativnog učinka ekonomičnost financiranja na ekonomičnost ukupnog poslovanja dolazi zbog toga što su financijski rashodi veći od financijskih prihoda. Odnosno ekonomičnost financiranja, u promatranom razdoblju, je manja od 1 uz tendenciju pada čime negativno utječe na ekonomičnost ukupnog poslovanja.

3.3.3.5. POKAZATELJI PROFITABILNOSTI

Djelotvornost poslovanja poduzeća prikazuje pokazatelj profitabilnost koji predstavlja odnos koji povezuje dobit s prihodom i investicijama. Pokazatelji profitabilnosti mjere uspješnost

poduzeća da zaradi i ostvari povrat na investicije, a računaju se iz računa dobiti i gubitka i bilance.[56]

a) NETO MARŽA PROFITA

Tablica 27 Neto marža profita za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Neto dobit + rashodi od kamata	-1.604.181	1.092.953	825.125
Ukupni prihodi	63.078.036	63.033.325	63.011.764
Neto marža profita	-2,54%	1,73%	1,31%

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Maržom profita označava se koliko je poduzeća sposobno realiziranih prihoda zadržati u obliku dobiti koja je uvećana za rashode od kamata.[57] T.d. Komunalac d.o.o. u 2017. godini nije uspjelo zadržati ostvarene ukupne prihode u neto dobiti, dok je u ostalim analiziranim godinama imalo pozitivnu neto maržu profita, odnosno Društvu je na raspolaganju godišnje ostajalo između 1,31% i 1,73% poslovnih prihoda u obliku dobiti kojom je moglo slobodno raspolagati.

b) RENTABILNOST IMOVINE

Tablica 28 Rentabilnost imovine za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Neto dobit + rashodi od kamata	-1.604.181	1.092.953	825.125
Ukupna imovina	140.656.676	143.166.508	128.941.542
ROA	-1,14%	0,76%	0,64%

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Pokazatelj rentabilnosti ukupne imovine koristi se kako bi se ocijenila sposobnost poduzeća u ostvarenju povrata temeljem ukupno raspoloživih resursa. Odnosno da bi se prikazalo kolike povrate poduzeće ostvari za sve vlasnike izvora s kojima se financira cijela imovina. Za ovaj

[56] Romčević, M. (2017) *Ekonomski pokazatelji uspješnosti i stabilnosti poslovanja logističkih operatera*. Završni rad. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti, str. 24

[57] Ježovita, A. (2016) *Analiza marže profita kao odrednica profitabilnosti poslovanja poduzeća,* Pregledni rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 184

pokazatelj je poželjno da njegova razina nije ispod 5%.[58] Što T.d. Komunalac d.o.o., u promatranom razdoblju, nije uspjelo ostvariti te je njegova razina rentabilnosti ispod 1%, a u 2017. godini je čak bila i negativna.

c) RENTABILNOST PROMETA

Tablica 29 Rentabilnost prometa za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Neto dobit + rashodi od kamata	-1.604.181	1.092.953	825.125
Prihodi od prodaje	60.550.345	60.873.764	61.098.780
ROS	-2,65%	1,80%	1,35%

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Rentabilnost prometa pokazuje koliko dobiti se ostvari na jedinicu prodanih proizvoda. S obzirom na negativno poslovanje Društva u 2017. godini i ovaj pokazatelj je bio negativan. U ostalim analiziranim godinama bio je pozitivan te se kretao oko 1,5% što je relativno mala razina rentabilnosti.

d) RENTABILNOST VLASTITOG KAPITALA

Tablica 30 Rentabilnost vlastitog kapitala

OPIS	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Neto dobit	-2.655.391	85.838	80.449
Vlastiti kapital	48.385.540	51.571.378	54.651.827
ROE	-5,49%	0,17%	0,15%

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Rentabilnost vlastitog kapitala korisiti se kako bi se ocjenila sposobnosti poduzeća da vlasnike vlastitog kapitala učini „bogatijima“. Odnosno, prikazuju koliko poduzeće na jednu jedinicu vlastitog kapitala ostvaruje novčanih jedinica dobiti. [59] S obzirom ra razinu

[58] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 53

[59] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 53-54

rentabilnosit vlastitog kapitala, u promatranom razdoblju, može se reći da t.d. Komunalac d.o.o. nije veoma profitabilno za vlasnike kapitala.

S obzirom da je t.d. Komunalac d.o.o. komunalno društvo koje dio svojih djelatnosti ne obavlja kako bi steklo dobiti već kako bi osiguralo isporuku komunalnih usluga korisnicima pritom vodeći računa o načelima komunalnog gospodarstva, posebno pazeći na načelo neprofitabilnosti, za očekivati je da je profitabilnost poduzeća mala, skoro pa nikakva.

3.3.3.6. KLJUČNE SPOZNAJE PROVEDBOM ANALIZA

Analizom financijskih pokazatelja t.d. Komunalac d.o.o. vidljivo je da Društvo ima problema u poslovanju te da se bori s nelikvidnošću i financijskom nestabilnošću. Međutim, kroz promatrane godine stanje u Društvu se popravlja što ukazuje na napredak u poslovanju.

Tablica 31 Suma ključnih pokazatelja za 2017., 2018. i 2019. godinu

KLJUČNI POKAZATELJI	2017.g.	2018.g.	2019.g.	POŽELJNA VRIJEDNOST
POKAZATELJI LIKVIDNOSTI				
Koeficijent tekuće likvidnosti	0,82	0,83	0,91	>2
Neto radni kapital	-7.534.120	-7.347.126	-3.958.359	>0
Koeficijent financijske stablnosti	1,45	1,44	1,24	<1
POKAZATELJI ZADUŽENOSTI				
Koeficijent zaduženosti	0,66	0,64	0,58	<0,50
Faktor zaduženosti	57,27	19,91	11,82	≤5
Koeficijent financiranja	1,91	1,78	1,36	što manja
POKAZATELJI AKTIVNOSTI				
Dani vezivanja potraživanja	29,83	28,44	39,94	što manja
Dani vezivanja dobavljača	80,29	74,02	62,08	što manja
CASH GAP	-50,46	-45,58	-22,14	≥0
POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI				
Ekonomičnost uk. poslovanja	0,96	1,00	1,00	>1
POKAZATELJI PROFITABILNOSTI				
Neto marža profita	-2,56%	1,73%	1,25%	što veća
Rentabilnost prometa - ROS	-4,39%	0,14%	0,13%	što veća
Rentabilnost imovine - ROA	-1,89%	0,06%	0,06%	≥5%
Rentabilnost vlasti. kapitala - ROE	-5,49%	0,17%	0,15%	što veća

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Problemi s likvidnošću najbolje se vide u nedovoljnoj razini koeficijenta tekuće likvidnosti i financijske stabilnosti te negativnim neto radnim kapitalom. Navedeni pokazatelji ukazuju na pozitivan smjer kretanja, no oni su i dalje ispod poželjne vrijednosti. Isto vrijedi i za pokazatelje zaduženosti koji govore da se poduzeće sve manje zadužuje iz vanjskih izvora, da im se smanjuju obvezu u odnosu na vlastiti kapital te da se smanjuje potreban broj godina za podmirenje svih obveza (uz pretpostavku suzdržavanja od investiranja i raspodjele dobiti) s 57 godine koliko je bilo potrebno u 2017. godini na 12 u 2019. godini.

Kod pokazatelji aktivnosti vidljiva je „zanimljiva“ situacija, primjerice Društvo je 2017. godine potraživanja od kupaca naplatilo u prosjeku nakon 30 dana, a dobavljačima podmirivalo obveze nakon 80 dana, što čini novčani jaz od -50 dana, a u 2019. godini Društvo je naplatilo potraživanja od kupaca u prosjeku nakon 40 dana te smanjilo dane vezivanja dobavljača na 62 dana, što čini novčani jaz od -22 dana. Ovime se možda može najbolje vidjeti situacija na koju je ukazivao i koeficijent financijske stabilnosti, odnosno da se kratkoročne obveze dobavljačima nisu podmirivale na vrijeme, a iz njih se financirala dugotrajna imovina što ponovno potvrđuje deficit obrtnih sredstava, odnosno radnog kapitala.

Pokazatelj ekonomičnosti najbolje prikazuje koliko se poslovanje Društva u promatranom razdoblju popravilo ponajviše zbog praćenja troškova koji su doprinijeli većem smanjenju rashoda nego prihoda te time i pozitivnom pokazatelju ekonomičnosti ukupnog poslovanja, odnosno većem od 1.

Pokazatelji profitabilnosti također ukazuju na napredak u poslovanju s obzirom da su u 2017. godini svi pokazatelji bili negativni, a 2018. i 2019. godine pozitivni. Međutim, pokazatelji profitabilnosti su imali bolje vrijednosti 2018. godine nego 2019. godine što svakako predstavlja alarm za poduzeće te upućuje na lošije upravljanje troškovima, obzirom na prirodu djelatnosti Društva gdje nije baš moguće puno utjecati na povećanje prihoda.

4. KONTROLING U T.D. KOMUNALAC D.O.O.

Kada se lošem poslovanju Društva koje je 2017. godine završilo godinu s velikim gubitcima uz vidljivo malu likvidnost i ekonomičnost, pridodaju potrebne organizacijske promjene uzrokovane donošenjem Zakona o komunalnom gospodarstvu (NN 68/18) koji je stupio na snagu 4.8.2018. godine, s vremenom prilagodbe do 1.2.2019. godine, a temelji se na tome da se komunalne djelatnosti ne smiju obavljati radi stjecanja dobiti već radi osiguravanja isporuke komunalnih usluga korisnicima prema načelima komunalnog gospodarstva, s posebnim naglaskom na načelo neprofitabilnosti, Društvo dovodi do velikih problema vezanih uz poslovanje i organizaciju te je potrebno brzo i efikasno reagirati. Upravo zato se Uprava Društva odlučuje na veliku promjenu u poslovanju, uvođenje kontrolinga kao stručnu i neutralnu podršku menadžmentu u odlučivanju i upravljanju poslovanjem poduzeća[60].

4.1. UVOĐENJE KONTROLINGA U T.D. KOMUNALAC

Prilikom uvođenja kontrolinga u poduzeće potrebno je vodite račune o varijanti uvođenja, zadatcima uvođenja, prepreka pri provođenju odluka i otpora prilikom uvođenja.[61] Kao u svakom društvu tako i kod t.d. Komunalac d.o.o. postoji otpor prema promjenama, odnosno svemu što je novo, upravo iz tog razloga Uprava t.d. Komunalac d.o.o. odlučila je, u početku, primijeniti varijantu uvođenja „na mala vrata“ odnosno pridružiti nove poslove i zadatke postojećoj službi kao što je financijsko-računovodstvena služba, odnosno odjelima unutar nje, Knjigovodstvenom odjelu i Odjel nabave čiji rukovoditelji su bili glavni i odgovorni za uspješnu implementaciju kontrolinga i sustava upravljanja nabavom. Kako bi implementacija kontrolinga bila što uspješnije početni zadatci su bili:

- analiziranje cjelokupnog poslovanja poduzeća u svrhu definiranja prepreka za poboljšanje i postavljanje ciljeva
- implementacija kontrolinga u segmentu upravljanja potraživanjima
- implementacija kontrolinga troškova prema nositeljima
- implementacija sustava praćenja i upravljanja novčanim tijekom
- implementacija sustava planiranja
- implementacija sustava upravljačkog izvješćivanja

[60] Osmanagić Bedenik, N. (2010) *Kontroling između profita i održivog razvoja*. Zagreb: M.E.P, str. 44
[61] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 282

S obzirom da je novo doneseni Zakon o komunalnom gospodarstvo (NN 68/18) imao izravan utjecaj na organizaciju Društva dolazi do potreba za izradom novog pravilnika o organizaciji društva i sistematizaciji radnih mjesta koji je stupio na snagu 21.10.2019. godine te je njime Kontroling, nakon uvođenja „na mala vrata“, službeno uveden kao zasebna organizacijska jedinica s dodatnim zadatcima i instrumentima te s izravnom odgovornošću upravi Društva.

4.2. ZADATCI KONTROLINGA

Povećana dinamika i promjenjivost okruženja, stagnirajuća tržišta, brze tehnološke promjene te porast kompleksnosti u poduzeću dovode do sve prisutnijih problema koordinacije i integracije, a upravo je kontroling načelo rješavanja svih navedenih problema kroz operativnu i stručnu podršku menadžmentu, a zadatak im je podizanje efikasnosti i efektivnosti. Operativni kontroling ima za zadatak pružiti stručnu podršku menadžmentu prilikom podizanja razine upotrebljavanja potencijala poduzeća kao što su rentabilnost, ekonomičnost, očuvanje supstancije i likvidnost te pružiti podršku menadžmentu u usklađivanju korištenja instrumenata operativnog planiranja i upravljanja. Istovremeno je zadatak strategijskog kontrolinga izgraditi potencijale za budući uspjeh poduzeća, jačati vitalnost poduzeća te poboljšati njegove izglede za trajni uspjeh.[62]

Odjel kontrolinga u t.d. Komunalac d.o.o. uz pomoć menadžmenta planira budućnost realno i kroz vrijeme, savjetuje Upravu i Nadzorni odbor i priprema mjesečne sastanaka na kojima izlaže potrošnju pojedinih odjela te provjerava jesu li postignuti zacrtani planovi i aktivnosti za određeno razdoblje, analizira ciljne i očekivane veličine, potiče na korektivne mjere u slučaju odstupanja od planiranog te izvještava, odnosno nudi sve potrebne interne i eksterne informacije koje su menadžmentu potrebne za donošenje važnih operativnih i strateških odluka.

Ključni zadatci kontrolinga u t.d. Komunalac d.o.o. svode se na sljedeće aktivnosti:

[62] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 249-250

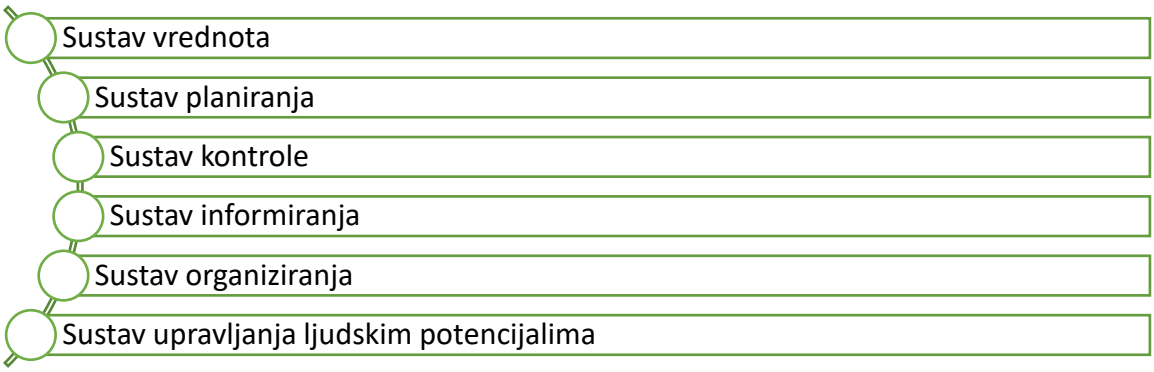
- Praćenje i analiziranje odstupanja prihoda, rashoda i financijskog rezultata poslovanja društva po službama te o istima mjesečno izvještavanje Uprave društva – Direktora
- Definiranje ciljeva i kreiranje planova po organizacijskim jedinicama (praćenje planirano vs. budžet vs. ostvareno)
- Praćenje ostvarenja financijskog plana društva na mjesečnoj razini
- Priprema i izlaganje financijskih izvještaja – mjesečno, kvartalno, polugodišnje i godišnje
- Izrada financijskih planova poslovanja u suradnji s Financijsko računovodstvenim odjelom i odjelom nabave
- U suradnji s Odjelom nabave, planiranje i kontroliranje troškova, upravljanje skladištem i zalihama, pregovaranje s dobavljačima, planiranje e-aukcije i slično
- Podnošenje polugodišnjih i godišnjih izvještaja upravi o financijskom stanju Društva
- Analiziranje financijskih pokazatelja poslovanja Društva
- Praćenje naplate potraživanja i prema potrebi izrađivanje izvješća o dinamici naplate po pojedinim naknadama te o istim izvještavanje Upravu društva – Direktora
- Organiziranje mjesečnih kontrolerskih sastanaka s rukovoditeljima i voditeljima službi na kojima se analiziraju financijski rezultati službe i ostvarenje financijskog plana
- Savjetovanje i davanje prijedloga Upravi društva za podizanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja u suradnji s rukovoditeljima i voditeljima službi
- Podrška pri donošenju odluka Uprave i Nadzornog odbora
- Donošenje prijedloga plana aktivnosti razvoja kontrolinga u Društvu
- Surađivanje s ostalim službama kako bih se riješili komunalni i ostali problemi
- Praćenje zakonskih propisa, općih akta te odluka Uprave društva
- Davanje prijedloga za unaprjeđivanje poslovanja temeljem analize postojećih poslovnih procesa te pomoć u definiranju novih
- Analiziranje cjelokupnog poslovanja poduzeća u svrhu definiranja preporuka za poboljšanje i postavljanje ciljeva

- Upravljanje potraživanjima
- Određivanje i kategoriziranje troškova prema nositeljima troška s ciljem smanjenja
- Uspostavljanje sustava praćenja i upravljanja novčanim tokom
- Definiranje sustava izvješćivanja koje će voditeljima službi omogućiti kvalitetnije upravljanje, a Upravi društva dati pravodobne informacije za donošenje strateških poslovnih odluka

4.3. INSTRUMENTI KONTROLINGA PREMA SUSTAVIMA MENADŽMENTA

Kompleksnost i dinamika okruženja te kompleksnost i diferenciranost unutar poduzeća razvijaju potrebu za sveobuhvatnim sustavom koji pruža podršku i dopunu menadžmentu, taj sustav se naziva kontroling. Kontroling pomaže u rasterećenju poslovodstva u procesu definiranja ciljeva i planova, procesu kontroliranja, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Također, kontroling podržava menadžment u primarnom cilju prilagođavanja poduzeća promjenama, unutarnjim i vanjskim, odnosno pomaže menadžmentu da inovativnim rješenjima ide problemima u susret.[63] Međusobna koordinacija i integracija s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta su glavni zadatci kontrolinga s namjerom da bi se time poduzeće bolje i brže prilagođavalo učestalim promjenama koja nastaju u okruženju, ali i u samom poduzeću.[64]

Slika 2 Šest podsustava menadžmenta koji čine instrumente kontrolinga



Izvor: obrada autora temeljem Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 108

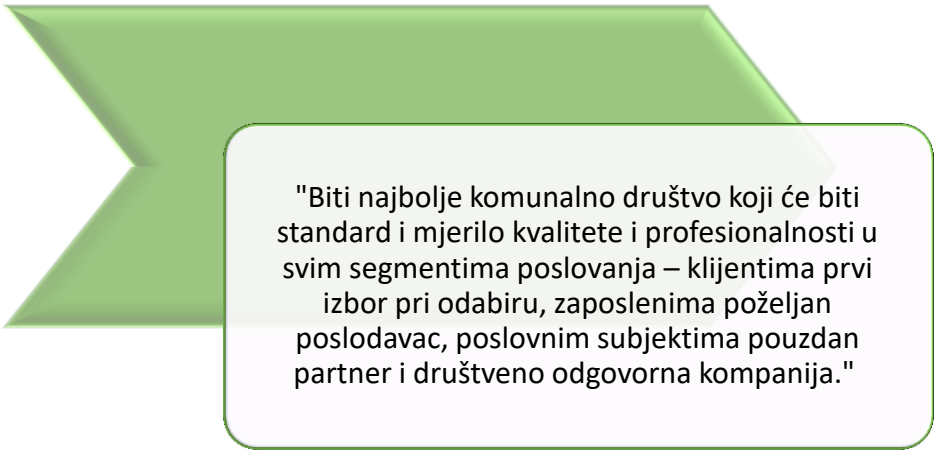
[63] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 97
[64] IBID, str. 108

4.3.1. SUSTAV VREDNOTA

Definiranje sustava vrednota dio je procesa kreiranja strategije kompanije. Vrednote u t.d. Komunalac d.o.o. odgovornost su Uprave društva, a određene su vizijom, misijom te politikom integriranog sustava upravljanja odnosno politike kvaliteta. Sustav vrijednosti shvaća se kao skup smjernica kojima se svi ljudi u društvu Komunalac d.o.o. trebaju voditi u svakodnevnom radu čime potiče bolji poslovni uspjeh koji se zasniva na angažmanu svih zaposlenika s ciljem postizanja zadovoljstva svih korisnika prilikom pružanja inovativnih, ekološki prihvatljivih, kvalitetnih i sigurnih usluga.

Vizija opisuje smjer kojim poduzeće želi ići kako bi ostvarilo svoje ciljeve. Ona nije svrha poslovanja, već orijentir za donošenje kvalitetnih odluka u poslovanju[65]. U t.d. Komunalac d.o.o. vizija predstavlja buduću predodžbu o svrsi društva i kako to planira ostvariti. Ona je interno i eksterno orijentirana, odnosno orijentirana je na klijente, dobavljače i na zaposlenike.

Slika 3 Vizija t.d. Komunalac d.o.o.



Izvor: obrada autora temeljem službene stranice Društva; dostupno na: http://www.komunalac-samobor.hr/komunalac/politika-kvalitete-c305 (pristupljeno: 27.8.2020.)

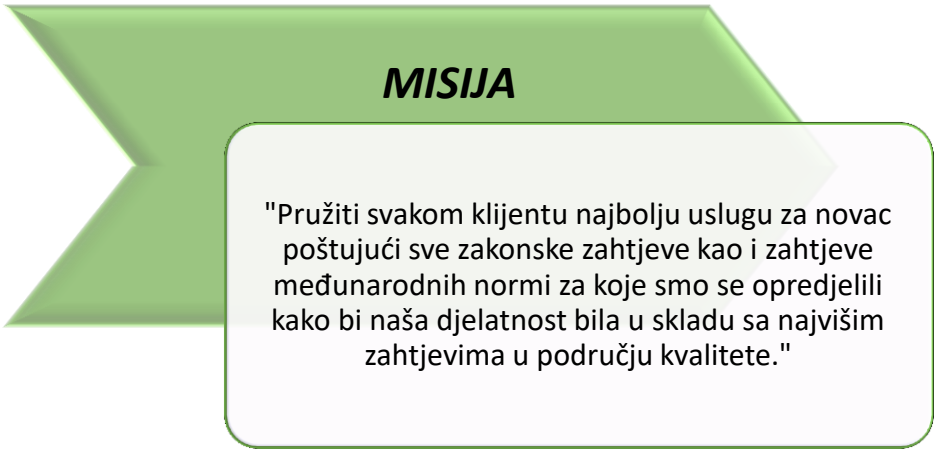
VIZIJA

Misija ukratko opisuje svrhu postojanja poduzeća, prema zaposlenicima unutar društva, ali i prema javnosti, odnosno ona daje odgovore kako ostvariti viziju. Izjavom o misiji društva,

[65] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 111

Komunalac d.o.o. se pozicionira kao pouzdan i kvalitetan pružatelj komunalnih usluga te kao društvo s razvijenom svijesti o društveno odgovornom poslovanju kojoj je jedan od

Slika 4 Misija t.d. Komunalac d.o.o.



primarnih ciljeva očuvanje okoliša i okoline kao i korisnika.

Izvor: obrada autora temeljem službene stranice Društva; dostupno na: http://www.komunalac-samobor.hr/komunalac/politika-kvalitete-c305 (pristupljeno: 27.8.2020.)

T.d. Komunalac d.o.o. nastoji postići zadovoljstvo svojih potrošača, dobavljača, zaposlenika, vlasnika, zajednice u kojoj djeluje ali i drugih zainteresiranih strana uz pomoć politike integriranog sustava upravljanja kvalitetom, okolišem te zdravljem i sigurnošću na radu koja se temelji na tome da zaposlenici na svim razinama, na čelu s Upravom, moraju[66]:

- zadovoljiti zakonske i druge obvezujuće propise
- zadovoljiti zahtjeve i potrebe korisnika
- sprječavati onečišćenja okoliša, ugrožavanje zdravlja i sigurnosti ljudi te odgovorno gospodariti prirodnim resursima
- postupati u skladu s utvrđenim postupcima i dodijeljenim odgovornostima
- neprestano poboljšavati djelotvornost svojih postupaka i poslovnih procesa
- poštivati zahtjeve norme i primjenjivati je u svakodnevnom radu

[66] Komunalac-Samobor.hr; dostupno na: http://www.komunalac-samobor.hr/komunalac/politika-kvalitete-c305 (pristupljeno: 27.8.2020.)

4.3.2. SUSTAV PLANIRANJA

Planiranje je promišljeno, sustavno i budućnosti usmjereno kretanje koje se koristi kako bi se utvrdili budući ciljevi, mjere, sredstva i putevi koji se upotrebljavaju za dostizanje budućeg glavnog cilja. Ono je nezaobilazan instrument definiranja budućih koraka i akcija. Glavna smisao planiranja je pravovremeno spoznati postoje li moguće alternative, šanse i rizici prilikom postizanja ciljeva te postoji li i prikladnan izbor mjera.[67] Također, svrha planiranja je i informirati i motivirati suradnike te usmjeriti njihov način rada prema glavnom cilju društva, pravovremeno spoznati i reagirati na probleme te pomoći pri donošenju odluka.

U poslovanju se razlikuje strateško od operativnog planiranja. Strateško planiranje ima težište na planiranju ciljeva, dok operativno planiranje ima težište na planiranju mjera s naglaskom na odabrane instrumente koji su važni za vrednovanje odluka i odlučivanje. Iz operativnog planiranja proistječu ciljevi aktivnosti za pojedina funkcionalna područja: oni se utvrđuju u pojedinim planovima, primjerice, plan prodaje, proizvodnje, nabave, zaliha, transporta, istraživanja i razvoja, financiranja, zapošljavanja itd.[68]

S obzirom da je kontroling u t.d. Komunalac d.o.o. tek u početcima nisu sve aktivnosti podsustava planiranja aktivne, odnosnu Društvu za sada koristi godišnji plan prihoda i rashoda te nabave koji služe kao službeni dokumenti koji se prije početka poslovne godine dostavljaju gradu Samoboru te se predstavljaju Skupštini i Nadzornom odboru.

- **Izrada godišnjeg plana prihoda i rashoda**

Za izradu godišnjeg plana prihoda i rashoda zadužen je rukovoditelj financijsko-računovodstvene službe koji pomoću aktivnog prognoziranja (engl. Rolling forecast) planira prihode i rashode za svaku službu posebno te za Društvo u cjelini. Aktivnim prognoziranjem se koriste povijesni rezultati kako bi se planirali budući. Tako se, na primjer, rukovoditelj za izradu plana prihoda i rashoda za 2019. godinu koristio izvješćem o ostvarenim prihodima i rashodima 2018. godine.

- **Izrada godišnjeg plana nabave prema nositeljima**

[67] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 118
[68] IBID, str. 138

Za izradu mjesečnog plana nabave prema nositeljima zadužen je voditelj odjela nabave, koji uz pomoć plana rashoda (potrošnje) izrađuje plan nabave krajem godine za sljedeću godinu. Prilikom biranja dobavljača koristi se javnom i jednostavnom nabavom. Jednostavna nabava se odvija putem e-aukcije na internet platformi prema načelima licitacije u stvarnom vremenu.

Jednostavna nabava je nabava čija je procijenjena vrijednosti manja od vrijednosti pragova za primjenu ZJN 2016. koji iznosi 200.000,00 kuna. Naručitelji općim aktom, uzimajući u obzir načela javne nabave te mogućnosti primjene elektroničkih sredstava komunikacije, utvrđuje pravila, uvjete i postupke jednostavne nabave koji je kasnije obvezan objaviti na internetskim stranicama kao i sve njegove moguće promjene.[69] T.d. Komunalac d.o.o. jednostavnu nabavu obavlja putem internetske platforme Promena e-Sourcing Solutions koja funkcionira kao online aukcija.

Javna nabave je nabava čija je procijenjena vrijednost veća od 200.000,00 kuna, a kod t.d. Komunalac d.o.o. ona se obavlja preko Elektroničkog oglasa javne nabave RH Narodnih novina (EOJN).

4.3.3. SUSTAV KONTROLE

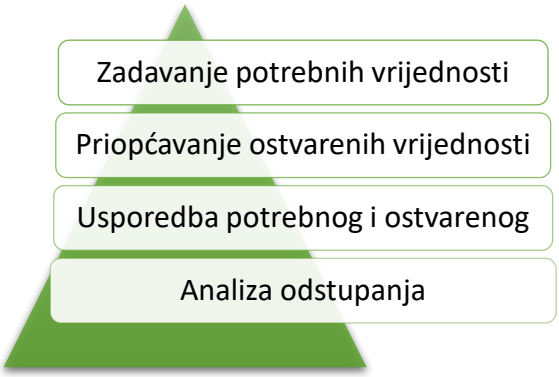
Kako bi poduzeće uspješno poslovalo nedovoljno je izraditi poslovni plan i organizirati njegovu provedbu već je potrebno nadgledati jesu li rezultati poslovnih aktivnosti u skladu s izrađenim planom te jesu li organizacijske smjernice pridržavane i efikasne. Ukoliko se utvrdi da je došlo do odstupanja od plana i organizacijskih smjernica, potrebno je analizirati takva odstupanja, kako bi se ona mogla uzeti u obzir pri idućem planiranju. Zbog toga mnogi kontrolu smatraju jednim od temeljnih zadataka menadžmenta.

Kontrola je kontinuiran i cjelovit proces obrade informacija kako bi se spoznala odstupanja nastala između dviju veličina. Dok jedna veličina predstavlja mjerilo ili normu, druga usporedna veličina je veličina koja se ispituje. Nakon spoznaje odstupanja rezultati kontrole najčešće dolaze u obliku ključne spoznaje, informacija, utjecaje na ljudsko ponašanje i strojne procese, a opisuju se odgovarajućom dokumentacijom. Pribavljanje informacija potrebnih za kvalitetno odlučivanje smatra se glavnom svrhom kontrole. Smjer kontrole se

[69] Palčić, Čulina, Loboja, Vuić, Jelinović (2017) *Javna nabava od 1.1.2017*. Zagreb: TEB d.o.o., str. 27

može kretati prema provjeravanju planiranih odluka, podupiranju novih odluka te definiranju i ocjenjivanju trenutnih planova i odluka. Osiguranje ostvarivanja definiranih ciljeva i provođenje planova koje se ostvaruje utjecajem na ponašanje ljudi te praćenjem procesa najčešće ukazuju na svrhu kontrole.[70]

Slika 5 Raščlamba proces kontrole u užem smislu



Izvor: obrada autora temeljem Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 169

- **Zadavanje potrebnih vrijednosti**

Proces kontrole u t.d. Komunalac d.o.o. većinski se obavlja pomoću internog izvješća financijskog plana rashoda i prihoda za čiju izradu je zadužen odjel kontrolinga koji uz pomoć rukovoditelja službi i aktivnog prognoziranja zadaje planiranu vrijednost rashoda i prihoda na mjesečnoj bazi.

- **Priopćavanje ostvarenih vrijednosti**

Suradnjom Odjela kontrolinga i Financijsko-računovodstvene službe cilj je u roku proknjižiti sve račune, primke i izdatnice kako bi odjel kontrolinga već početkom mjeseca imao uvid u ostvarene vrijednosti prethodnog mjeseca.

- **Usporedba potrebnog i ostvarenog**

[70] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 168-169

Odjel kontrolinga na mjesečnoj bazi uz planirane vrijednosti rashoda i prihoda dodaje koliko je svakoga mjeseca ostvareno kako bih se pravovremeno moglo reagirati na moguća odstupanja.

- **Analiza odstupanja**

Svakog mjeseca nakon usporedbe potrebnog (planiranog) i ostvarenog, odjel kontrolinga analizira gdje, zašto i kako je došlo do odstupanja kako bi mogao iznijeti potpuno izvješće Upravi društva.

4.3.4. SUSTAV INFORMIRANJA I IZVJEŠTAVANJA

Informacijski sustav je od velike važnost za funkciju kontrolinga te predstavlja parcijalni dio sustava vođenja. Informacijski sustav je uređeni skup informacija koje se referiraju na činjenicama, obilježjima i događajima sustava izvođenja, neophodnim za sustav vođenja. Informacijski sustav ima za zadatak prikupiti, pohraniti, obraditi i isporučiti informacije čija je svrha povećati spoznaju o aktivnostima izvođenja koje su potrebne menadžmentu prilikom planiranja, kontrole, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i oblikovanja vizije, misije i ciljeva organizacije. [71]

U t.d. Komunalac d.o.o. informacijsku podlogu priprema Odjel kontrolinga koji se koristi određenim instrumentima informiranja.

- **Sustav ranog upozorenja**

Suvremeni uvjeti poslovanja sa sobom nose i probleme pravodobnosti informacija, odnosno spoznaja i analiza rizika i šansi dolazi najčešće prekasno, čime je vrijeme za reakcije poduzeća na promijenjene uvjete skraćeno i ograničeno. Posljedice zakašnjenih informacija vidljive su u naglim i neočekivanim kriznim situacijama, koje sa sobom donose neposredne ili posredne opasnosti za poduzeće.[72] Stoga je izrazito važan sustav menadžmenta, upravo, sustav ranog upozorenja čiji je zadatak što ranije razotkriti moguće promjene odnosno, signalizirati latentne opasnosti i rizike za poduzeće kako bi menadžmentu stvorio dovoljno prostora za poduzimanje potrebnih aktivnosti i omogućio što veći izbor mjera za prevladavanje kriznih situacija.

---

[71] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 179

[72] IBID, str. 191

S ciljem pravovremenog reagiranja na moguće promjene ili neplanirane troškove, Odjel kontrolinga u t.d. Komunalac d.o.o. izrađuje i održava mjesečne kontrolerske sastanke na kojima Upravu i voditelje službi/odjela informira o svim nastalim troškovima te ostvarenim prihodima u svakoj, pojedinoj službi ili odjelu te Društva u cjelini. Prilikom izvještavanja definiraju se i objašnjavaju nastala odstupanja i iznose potrebna upozorenja ili pohvale pojedinih dijelova Društva.

Tablica 32 Primjer obrasca t.d. Komunalac d.o.o. za mjesečno izvještavanje o prihodima i rashodima

Vrsta prihoda	Godišnji plan 2019.	Udio u godišnjem planu	Planirano 1-12/19	Ostvareno 1-12/19	Ostvareno 1-12 – planirano 1-12	Ostvareno 1-12/ planirano 1-12	Potrebno ostvariti do kraja godine	Udio ostvarenog u godišnjem planu (2019)	Planirano 12-2019	Ostvareno 12-2019	Ostvareno 12-2019/ Planirano 12-2019
UKUPNO		100,00%				%		%			%

Naziv troška	Plan 2019	Udio u prihodu	Ostvareno do sada/ godišnji plan	Preostalo do kraja godine	Planirano 1-12/19	Ostvareno 1-12/19	Ostvareno 1-12-2019 - Planirano 1-12-2019	Ostvareno 1-12-2019/ Planirano 1-12-2019	ostvareni troškovi 1-12/ukupni ostvareni prihodi 1-12	Mjesečni plan 12/19	Ostvarenje 12/2019	Ostvareno 12-2019/ Plan 12-2019
		%	%					%	%			%

Izvor: Interna izvješća t.d. Komunac Samobor d.o.o.

- **Pokazatelji**

Pokazatelji su multifunkcionalni instrumenti koji se koriste za istraživanje, odlučivanje, prosuđivanje, kao instrumenti spoznaje i praktičkog djelovanja. Prema konceptu hijerarhije predupravljačkih veličina, kao važnog dijela modela integriranog sustava upravljanja, izbor relevantnih pokazatelja treba zadovoljiti kriterije likvidnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti te istraživanja i razvoja. Preduvjeti kontinuiranog kreiranja dobitka su izgradnja i očuvanje potencijala, a njihovo formiranje je preduvjet za očuvanje i uvećanje supstancije i očuvanje likvidnosti poslovanja. [73]

[73] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 196-197

Odjel kontrolinga t.d. Komunalac d.o.o. izrađuje interno izvješće Analiza financijskih pokazatelja u kojem se koristi instrumentom informiranja pomoću pokazatelja kako bi informirali Upravu o likvidnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti Društva.

Navedeni pokazatelji su izračunati te interpretirani u prethodnom poglavlju.

- **Sustav pokazatelja**

Sustav pokazatelja je dobro oblikovani skup pokazatelja, između kojih postoji određeni odnos, taj odnos može biti sadržajno-logički ili matematički.[74] Sustav pokazatelja rješava izbor pokazatelja i njihov međusobni odnos. Odjel kontrolinga Društva, u svom izvješću, koristi DuPont model, jednog od najpoznatijih sustava pokazatelja. Više o navedenom modelu prikazano je u sljedećem poglavlju.

4.3.5. SUSTAV ORGANIZIRANJA

Sustav organiziranja je spoj formalnih pravila i smjernica potrebnih za upravljanje poslovnim aktivnostima. Organizacijom se uspostavlja primarna koordinacija, tj. usklađivanje u procesu izvođenja. Prilikom razvoja organizacije, razvijaju se i njezini instrumenti uz čiju pomoć se uspostavlja i osigurava organizacijska struktura i organizacijski procesi.[75] Najvažniji organizacijski instrumenti kao što su plan organizacije, plan usmjeravanja suradnika, opis radnih mjesta s hijerarhijom odgovornosti, opis ovlaštenja, podjela rada, različiti pravilnici i smjernice dio su novog Pravilnika o organizaciji društva i sistematizaciji radnih mjesta koji je 2019. godine donesen za t.d. Komunalac d.o.o.

Zadaća odjela kontrolinga u organizaciji Društva je preispitivanje, usklađivanju i kontrola zadataka te njihovih izvršitelja.

4.3.6. SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva sve segmente utjecanja menadžmenta na nižerangirane suradnike i čini jedinstvenu cjelinu. Instrumenti kojima se menadžment koristi

[74] IBID, str. 202

[75] Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling: *Abeceda poslovnog uspjeha, III. Dopunjeno izdanje.* Zagreb: Školska knjiga, str. 225-226

kako bi utjecao na ponašanje ljudi istodobno su i instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima.[76]

U t.d. Komunalac d.o.o. u sklopu Opće pravno kadrovske službe te Službe zaštite na radu, zaštite od požara, zaštite okoliša i kontrole kvalitete vodi se evidenciju o podatcima radnika, uključujući podatke o završenim obrazovanjima te stručnim osposobljavanjima. Na temelju ostvarenog stupnja i smjera obrazovanja te navedenih završenih stručnih osposobljavanja radnicima je omogućeno napredovanje unutar Društva uz ispunjenje uvjeta definiranih u sistematizaciji radnih mjesta te na preporuku njihovih voditelja. Također, radnicima je omogućeno dodatno obrazovanje što se zapravo i potiče od strane uprave Društva. Bilo da se radi o stručnom usavršavanju, srednjoškolskom ili visokom obrazovanju. Na taj se način osigurava stručnost kadrova za svako radno mjesto.

Kako bi motivirali ljudski potencijal Društvo se uz prethodno navedene nenovčane poticaje, koristi i novčanim poticajima. Tako svaki voditelj na mjesečnoj bazi može preporučiti nedefinirani broj svojih radnika za koje smatra da su zaslužili stimulaciju izmedu 5 i 10 posto. Na temelju njihove opravdane preporuke uprava istu odobrava s time da postoji i mogućnost stimulacije od 30 posto koju može dodijeliti sam direktor za posebne zasluge u radu Društva. Također, uz sve navedeno, krajem svake godine se dodjeljuju i nagrade za najbolje radnike po službama koje nominiraju voditelji. Nagrade sadrže, osim novčanog iznose i poklon paket.

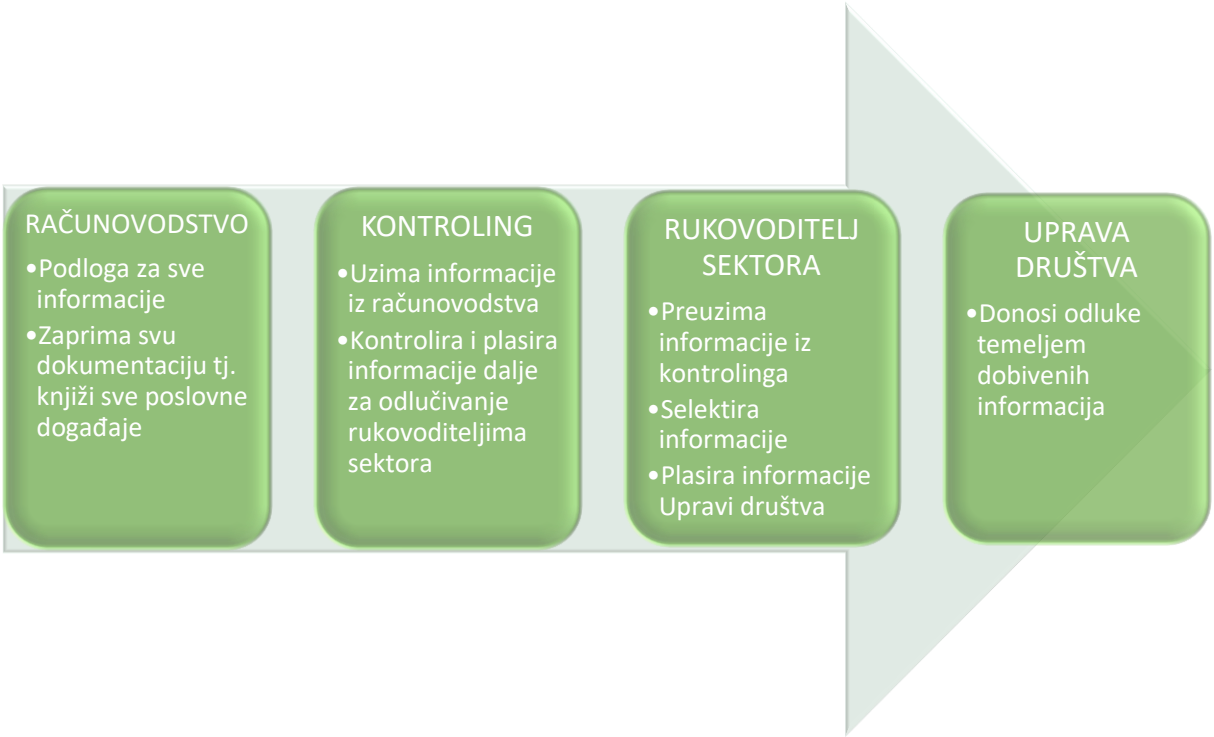
4.4. INFORMACIJSKA MREŽA

Informacije imaju dva temeljna izvora, interni i eksterni. Interni podatci se dobivaju korištenjem dva Softverska rješenja: prvi je tvrtke Libusoft Cicom, naziva Sustav poslovnih informacija (SPI) koji predstavlja jedinstven sveobuhvatan sustav za informatizaciju poslovnih procesa, a drugi je Tableau, self-service aplikacija koja omogućava analizu podataka svim korisnicima. Eksterni podatci su povratne informacije korisnika (*feedback*), razni statistički izvori, mediji, zakoni, informacije različitih makroekonomskih analiza, gradska izvješća i slično.

[76] IBID, str. 231

Kvalitetna informacijska podloga je temelj za pravilno donošenje strateških i operativnih odluka. Stoga se kretanje internih informacija u t.d. Komunalac d.o.o. može pratiti kroz nekoliko koraka.

Slika 6 Koraci kretanja internih informacija u t.d. Komunalac d.o.o.



Izvor: obrada autora temeljem internih informacija t.d. Komunalac d.o.o.

Korisnike informacija također se dijeli na interne i eksterne. Interni korisnici informacija su zaposlenici, Uprava, menadžment te Grad Samobor kao vlasnik Društva. Dok su eksterni korisnici dobavljači, korisnici usluga, financijske institucije, revizijske kuće, državna tijela i javnost.

4.5. STANJE I MOGUĆNOSTI DALJNJEG RAZVOJA KONTROLINGA

Kontroling je odigrao veliku ulogu u procesu pružanja stručne podrške menadžmentu pri donošenju važnih strateških odluka i prilagođavanju društva na zakonske promjene što je dovelo do poboljšanju poslovanja Društva. U narednom razdoblju, zadaće funkcije kontrolinga u poduzeću su:

- nastavak aktivnosti vezanih uz kontroling nabave
    - UPRAVLJANJE DOBAVLJAČIMA (okrupnjavanje nabave i provođenje aukcija za postizanje najpovoljnije cijene)

    - UPRAVLJANJE ZALIHAMA (optimiziranje zaliha, provođenje kontinuirane inventure – na primjer 50 artikala tjedno)
- kontinuirano praćenje ostvarenja mjesečnih budžeta potrošnje svakog odjela
- uspostava mehanizama za efikasnije upravljanje potraživanjima (problemi s naplatom potraživanja od kupaca -> dani vezivanja potraživanja povećali se sa 28 u 2018. godini na 40 u 2019. godini)
- praćenje i upravljanje novčanim tokom (mjesečno praćenje novčanih priljeva i odljeva) - trenutno problemi s likvidnošću (kratkoročne obveze veće su od kratkotrajne imovine)
- niske razine koeficijenata obrtaja imovine - potrebno se riješiti neefikasne i zastarjele dugotrajne imovine kako bi se imovina efikasnije angažirala u generiranju prihoda
- nastavak aktivnosti u izgradnji kvalitetnog sustava poslovne inteligencije (*Business Intelligence*) - (Tableau) koji će omogućiti pravovremene informacije za upravljanje i donošenje poslovnih odluka

5. MODELI FINANCIIJSKE ANALIZE

Pojedinačni financijski pokazatelji donose informacije vezane uz likvidnost, zaduženost, profitabilnost, ekonomičnost i investiranje. Međutim, s ciljem dobivanja cjelokupne slike o poslovanju poslovnog subjekta, neophodno je te pokazatelje tumačiti povezano i međuzavisno. Na taj su način kreirani zbrojni ili skupni financijski pokazatelji koji prikazuju ponderirani zbroj nekoliko pokazatelja te tako stavljaju u odnos više odabranih pokazatelja koje sintetiziraju u cjelinu.[77] Shodno tome sistem pokazatelja je odabrani limitirani broj pokazatelja koji su uvjetovani svojim sadržajem i međuovisni, a donose ključne informacije za poslovanje.[78] Zahvaljujući naporima mnogih znanstvenika i stručnjaka te njihovim dugogodišnjim istraživanjima danas postoji nekoliko modela skupnih pokazatelja, a oni se mogu podijeliti u dvije skupine, deduktivne i induktivne sustave pokazatelja.

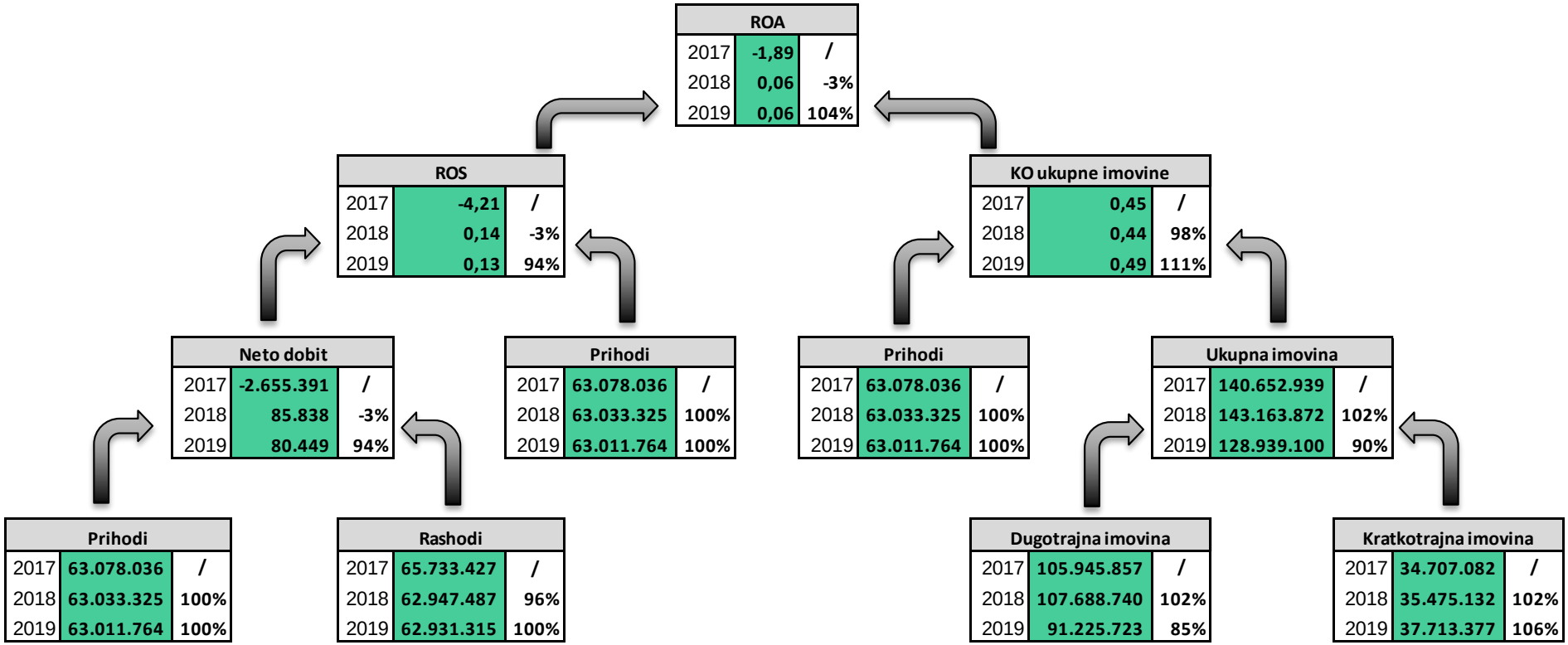
5.1. DU PONT MODEL

Du Pont model je najpoznatiji sustav te on spada u skupinu deduktivnih sustava pokazatelja. Nastao je kao posljedica želje da se pojedinačnim pokazateljima složenim u cjelinu poveže dio poslovanja koji se sastoji od različitih segmenata. Pomoću ovog modela moguće je analizirati uspješnost poslovanja poduzeća. Primarno se upotrebljava za potrebe analize i planiranja, odnosno za lakše donošenje planova i odluka pri upravljanju poslovanjem i poduzećem. Njegova analiza se sastoji od dva temeljna financijska izvješća: bilancu i račun dobiti i gubitka. Oblikovan je u obliku piramide koja se dijeli na desnu i lijevu stranu. Lijeva strana piramide se iščitava iz podataka računa dobiti i gubitka, a izračunava profitnu maržu, odnosno stopu rentabilnosti prodaje. Desna strana piramide iščitava se bilance, a izračunava koeficijent obrtaja ukupne imovine. Na vrhu piramide, kao glavni pokazatelj Du Pont modela, nalazi se rentabilnost ukupne imovine poduzeća. Takav sustav pokazatelja analitičarima omogućuje da razmotre koliko izmjena bilo kojeg pokazatelja obuhvaćenog u sustavu utječe na promjenu rentabilnosti imovine (kapitala). Stoga je mogućnost izvještavanja o cjelini poslovanja pomoću Du Pont sustava pokazatelja mnogo veća nego što je to u slučaju s pojedinačnim pokazateljima.[79]

---

[77] Žager, L. et al. (2008) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia; str. 269
[78] Tintor, J. (2009) *Poslovna analiza.* Zagreb: Masmedia; str. 288
[79] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 58-59

Slika 7 Du Pont model t.d. Komunalac d.o.o. za 2017., 2018. i 2019. godinu



Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Du Pont analizom u t.d. Komunalac d.o.o. uspoređivane su tri poslovne godine (2017., 2018. i 2019. godina). Društvo je u promatranom razdoblju imalo sličnu razinu ostvarenih prihoda čija se promjena kretala unutar 1% dok je, u promatranom razdoblju značajno smanjilo ostvarene rashode koji su 2017. godine iznosili 65.733.427 kuna, a 2019. godine 62.931.315 kuna što je pad za 4,3%. S obzirom na veći pad rashoda u odnosu na pad prihoda, što predstavlja pozitivan pomak ka racionalizaciji poslovanje, Društvo je nakon neto gubitak iz 2017. godine, u 2018. i 2019. godini poslovalo s neto dobiti koja je bila veća od 80 tisuća kuna te je došlo i do povećanja rentabilnosti prodaje (ROS-a). Dakle, upravljanje prihodima i troškovima, odnosno rashodima imalo je pozitivan utjecaj na rezultat rentabilnosti imovine (ROA).

Dugotrajna imovina je smanjenja 2019. godine za 15% u odnosu na 2018. godinu istovremeno je kratkotrajna imovina povećana za 6%. No, udio kratkotrajne imovine u ukupnoj imovini je manje nego dugotrajne imovine stoga je ukupna imovina smanjenja za 10% što predstavlja veće smanjenje nego smanjenje prihoda. Što ukazuje da se i imovinom upravljalo racionalnije čime je unaprijeđen koeficijent obrtaja ukupne imovine za 11%.

Dakle, upravljanje prihodima i rashodima te racionalnijim upravljanjem imovinom rentabilnost imovine je u promatranom razdoblju porasla s -1,89% na 0,06%. No, s obzirom da ROA ne bi trebala biti ispod 5% u t.d. Komunalac d.o.o. još ima mnogo prostora za poboljšanjem i napretkom.

5.2. BEX MODEL

Business Excellence (BEX) model nastao je s ciljem prilagođavanja pokazatelja uspješnosti specifičnostima hrvatskog gospodarskog okruženja. BEX model uz pomoć ranga poslovne izvrsnosti prikazuje poslovnu izvrsnost društva koju mjeri u dvije dimenzije: trenutačnu poslovnu izvrsnost („lagging“ dimenzija) i očekivanu poslovnu izvrsnost („leading“ dimenzija). Orijentiran je na predviđanje i praćenje poslovnih uspjeha i neuspjeha što garantira veću kvalitetu donošenja poslovnih odluka, a sačinjen je od četiri pokazatelja: profitabilnosti,

stvaranja vrijednosti, likvidnosti i financijske snage kojima se nadodaju odgovarajući ponderi utjecaja.[80]

Formula za Business Excellence (BEX) modela:

$$BEX=0,388*Ex_1+0,579*Ex_2+0,153*Ex_3+0,316*Ex_4$$

Tablica 33 Četiri pokazatelja BEX modela

NAZIV POKAZATELJA	BROJNIK	NAZIVNIK	Poželjne vrijednosti
Ex1 - Profitabilnost	EBIT	Ukupna aktiva	**> 17,00**
Ex2 - Stvaranje vrijednosti	Neto dobit	Vlastiti kapital x cijena	**> 1,00**
Ex3 - Likvidnost	Radni kapital	Ukupna aktiva	**> 25,00**
Ex4 - Financijska snaga	5 x (dobit + amortizacija)	Ukupne obveze	**> 1,00**

Izvor: obrada autora temeljem Belak, V. (2014) *Analiza poslovne uspješnosti*

Poslovna izvrsnost i prognoza za budućnost poduzeća se rangira temeljem BEX modela prikazanog u sljedećoj tablici.

Tablica 34 Rang poslovne izvrsnosti na temelju BEX modela

BEX	Rang poslovne izvrsnosti	Prognoza za budućnost
Veći od 6,01 - 4 godine uzastopno	Svjetska klasa	Poduzeće posluje s vrhunskim rezultatima što se može očekivati u iduće 4 godine ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima
Veći od 6,01	Kandidat za svjetsku klasu	Poduzeće posluje s vrhunskim rezultatima što se može očekivati u iduće 3 godine ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima
Od 4,01 - 6,00	Izvrsno	Poduzeće posluje izvrsno što se može očekivati u slijedeće 3 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima
Od 2,01 - 4,00	Vrlo dobro	Poduzeće posluje vrlo dobro što se može očekivati u slijedeće 2 godine, ako menadžment nastavi s unaprjeđenjima
Od 1,01 - 2,00	Dobro	Poduzeće posluje, ali se poboljšanje može očekivati samo ako se pristupi unaprjeđenjima
Od 0,00 - 1,00	Granično područje između dobrog i lošeg	Poslovna izvrsnost je pozitivna, ali nije zadovoljavajuća. Potrebno je pristupiti ozbiljnim unaprjeđenjima

[80] Belak, V., Aljinović Barać, Ž. (2008)*: Tajne tržišta kapitala: BEX indeks, analiza financijskih izvještaja, pokazatelji efikasnosti ulaganja i model odlučivanja,* Belak excellens d.o.o., Zagreb, str. 31.

Manji od 0,00	Loše	Ugrožena je egzistencija. Potrebno je žurno pristupiti restrukturiranju i unaprjeđenjima. Postoji opasnost od propasti (vjerojatnost preko 90%)

Izvor: obrada autora temeljem Belak, V., Aljinović Barać, Ž. (2007) *Business Excellence (BEX) indeks za procjenu poslovne izvrsnosti tvrtki na tržištu kapitala u Republici Hrvatskoj*

Tablica 35 BEX model t.d. Komunalac d.o.o. za 2017., 2018. i 2019. godinu

	2017.g.	2018.g.	2019.g.
Ex_1 - Profitabilnost	-0,015109	0,005076	0,005130
Ex_2 - Stvaranje vrijednosti	-1,371996	0,041611	0,036801
Ex_3 - Likvidnost	-0,053564	-0,051319	-0,030699
Ex_4 - Financijska snaga	0,087312	0,251084	0,422847
BEX indeks	-0,780853	0,097553	0,152221

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

BEX model t.d. Komunalac d.o.o. ukazuje na prijelaz iz lošeg u granično područje između dobrog i lošeg poslovanja Društva. Društvo je 2017. godine imalo negativne sve financijske pokazatelje, osim financijske snage, što je rezultiralo negativnošću BEX indeksa. No, s obzirom da je Uprava Društva na loše poslovne rezultate reagirala uvođenjem kontrolinga, pozitivan utjecaj je vidljiv već 2018. godine kod svih pokazatelja, malo manji kod trećeg pokazatelja (likvidnosti) te isto tako i kod BEX indeksa koji je 2018. i 2019. godine bio pozitivan s tendencijom porasta.

5.3. ADT MODEL

ADT sustav pokazatelja objedinjuje pokazatelje zaduženosti, rentabilnosti, financijske poluge i koeficijenta obrtaja, ali se umjesto dobiti koristi cash flow, odnosno novčani tok.

ADT model kombinacijom i međuovisnošću različitih pokazatelja dolazi do spoznaje i formiranja suda o sposobnosti poduzeća za opstankom i razvojem. Odnosno, analizom i dijagnozom pronalazi moguće spoznaje i smetnje u poslovanju koje ugrožavaju opstanak i razvoj poduzeća, te pronalazi terapiju koja će te smetnje ukloniti. Upravo temeljem ta tri pojma sustav je dobio ime: analiza, dijagnoza i terapija (ADT).

Glavni faktor sustava ADT je pokazatelj financijske poluge koji je ujedno i temelj tog sustava. Pokazatelj financijske poluge reflektira potencijalne slabosti ili potencijalne snage poduzeća. Potencijalne snage poduzeća, odnosno potencijalne sposobnosti opstanka i razvoja reflektiraju se kada je vrijednost cash flowa poduzeća relativno visoka, odnosno u slučaju kada je faktora zaduženosti izrazito nizak, a rentabilnost sredstava visoka. Suprotno tome potencijalne slabosti poduzeća, odnosno potencijalnu ugroženost poduzeća reflektira se kada je vrijednost cash flowa poduzeća izrazito niska, odnosno u slučaju kada je faktora zaduženosti relativno visok, a rentabilnosti sredstava niska.[81]

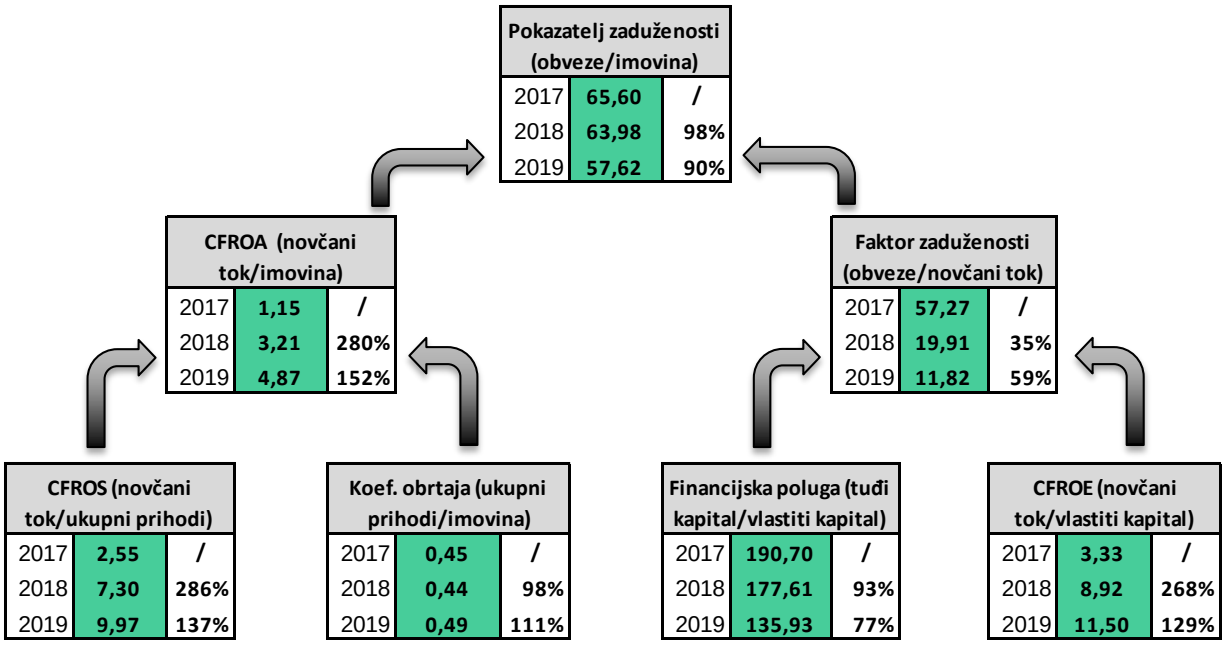
Lijeva strana ADT modela slična je Du Pont modelu, samo što se umjesto dobiti koristi cash flow, odnosno novčani tok kojeg čini zbroj neto dobiti i amortizacije. Pokazatelji lijeve strane odražavaju prošlost poduzeća te koliko je poduzeće do sada kvalitetno poslovalo. Poželjno je da ta dva pokazatelja rastu.

Desna strana sustava orijentirana je na financijsku polugu, odnosno odnos tuđeg i vlastitog kapitala i rentabilnost vlastitog kapitala mjerenu uz pomoć cash flowa. Ta dva pokazatelja govore o zaduženosti s jedne strane te snazi zarađivanja s druge. Zajedno vode do faktora zaduženosti, koji pokazuje budućnost - s obzirom na stvorene dugove te snagu zarađivati. Ako faktor zaduženosti pada, znači da snaga zarađivanja raste brže od zaduživanja i predstavlja dobar smjer.[82]

[81] Očko, J. i Švigir, A. (2009) *Kontroling: upravljanje iz backstagea*. Zagreb: Altius savjetovanje, str. 260-261

[82] IBID, str. 262

Slika 8 ADT model t.d. Komunalac d.o.o. za 2017., 2018. i 2019. godinu



Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

U slučaju t.d. Komunalac d.o.o., u promatranom razdoblju, rentabilnost prometa mjerena cash flowom (CFROS) ima značajan porast, što znači da bez obzira na pad prodaje, cash flow raste većom brzinom. Koeficijenta obrtaja ukupne imovine također ima pozitivan pomak unatoč smanjenju prihoda, što rezultira porastom rentabilnosti imovine mjerene cash flowom (CFROA) za 180% 2018. godine u odnosu na 2017. godinu te 52% 2019. godine u odnosu na 2018. godinu.

S druge strane, s obzirom da se udio vlastitog kapitala u ukupnom kapitalu povećava, dolazi do porasta rentabilnost vlastitog kapitala mjerenog cash flowom (CFROE), no istovremeno financijska poluga se smanjuje u većem omjeru što dovodi do smanjenja faktora zaduženosti isto tako i do smanjenja pokazatelja zaduženosti koji se 2018. godine u odnosu na 2017. godinu smanjio za 2%, a 2019. godine u odnosu na 2018. godinu se smanjio za 10%.

5.4. KRALICEKOV DF POKAZATELJ

Temeljem postupaka multivarijantne diskriminantne analize Kralicek je razvio model za identifikaciju krize u poduzeću. Razvijeni model funkcije diskriminacije (DF) prikazuje funkciju

koja je sačinjena od šest dinamičkih i statičkih pokazatelja kojima se nadodaju odgovarajući ponderi.[83]

Formula za Kralicekove funkcije diskriminacije:

$$DF=1,5*X_1+0,08*X_2+10*X_3+5*X_4+0,3*X_5+0,1*X_6$$

Tablica 36 Pokazatelji Kralicekove funkcije diskriminacije

Pokazatelj	Brojnik	Nazivnik
X1	Čisti novčani tok	Ukupne obveze
X2	Ukupna imovina	Ukupne obveze
X3	Dobit prije kamata i poreza	Ukupna imovina
X4	Dobit prije kamata i poreza	Ukupni prihodi
X5	Zalihe	Ukupni prihodi
X6	Poslovni prihodi	Ukupna imovina

Izvor: obrada autora temeljem Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi

Tablica 37 Kralicekova funkcija diskriminacije t.d. Komunalac d.o.o.

Pokazatelj	2017.g.	2018.g.	2019.g.
X1	0,02	0,05	0,08
X2	1,52	1,56	1,74
X3	-0,01	0,01	0,01
X4	-0,03	0,02	0,01
X5	0,02	0,03	0,02
X6	0,44	0,44	0,49
DF	-0,04	0,41	0,45

Izvor: obrada autora temeljem podataka iz godišnjih financijskih izvještaja t.d. Komunalac d.o.o.

Kralicekovim DF pokazateljem procjenjuje se financijska stabilnost poduzeća, a zaključak se donosi temeljem kritičkih vrijednosti koje se nalaze u tablici kriterija za odlučivanje iz kojih je vidljivo da vrijednost DF pokazatelja može biti pozitivna i negativna.

Tablica 38 Vrijednosti DF pokazatelja s pripadajućom ocjenom financijske stabilnosti

Vrijednost DF pokazatelja	Financijska stabilnost

[83] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF, str. 74-75

> 3,0	Izvrsna
> 2,2	Vrlo dobra
> 1,5	Dobra
> 1,0	Osrednja
> 0,3	Loša
< 0,3	Početak insolventnosti
< 0,0	Umjerena insolventnost
< -1,0	Izrazita insolventnost

Izvor: obrada autora temeljem Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi

Kralicekov DF pokazatelj, za t.d. Komunalac d.o.o., 2017. godine prognozira mogući stečaj društva. Odnosno, financijska stabilnost Društva je bila umjereno insolventna, 2018. i 2019. godine insolventnost Društva se popravila, ponajviše zbog pozitivnog financijskog rezultata te je tada financijska stabilnost bila loša, ali uz tendenciju porasta.

5.5. SMJERNICE POSLOVANJA T.D. KOMUNALAC D.O.O.

Uvođenjem kontrolinga u t.d. Komunalac d.o.o. financijska situacija Društva se popravila, no ne dovoljno značajno, stoga je glavni cilj Društva uz pomoć kontrolinga doći do stabilnosti financija konstantnim praćenjem situacije prihoda i rashoda kako bi se moglo pravovremeno reagirati na eventualne odmake od planova. Na taj bi se način došlo do stabilnog povećanja pozitivne razlike između prihoda i rashoda kod ne komunalnih aktivnosti što bi se pretočilo u povećanje plaća i osuvremenjivanje voznog parka i samih strojeva. Smjernice poslovanja kojima t.d. Komunalac d.o.o. planira poslovati su[84]:

- Maksimalno realizirati sve programe Grada Samobora (održavanje uređenog građevinskog zemljišta, održavanje nerazvrstanih cesta i ulica, održavanje javne rasvjete)
- U svim službama konstantno raditi na sustavnoj edukaciji djelatnika
- Nastaviti s aktivnostima u implementaciji kontrolinga u poduzeću, u segmentu upravljanja potraživanjima (kroz povećanje naplate potraživanja od kupaca i

[84] Poslovni plan Trgovačkog društva Komunalac d.o.o. za 2020. godinu

poboljšanje likvidnosti društva), uspostave programa praćenja troškova po radnim jedinicama te sustava planiranja i upravljačkog izvještavanja

- Implementirati sustav upravljanja dobavljačima (segmentacija dobavljača i odabir strateških dobavljača, postavljanje ciljeva i praćenje performansi dobavljača), unaprjeđenje odnosa s dobavljačima
- Nastaviti s aktivnostima u segmentu implementacije kontrolinga nabave kao i procesa objedinjene nabave (kroz analizu potrošnje, optimizaciju procesa nabave uspostavljanjem sustava digitalnog naručivanja materijala i usluga te uspostavljanjem sustava upravljanja zalihama – izrada plana naručivanja, optimizacija zaliha i troškova upravljanja zalihama)
- Definirati ciljeve i kreirati planove po organizacijskim jedinicama te uspostaviti sustav izvještavanja koji će Upravi Društva osigurati pravovremene informacije kao temelj za donošenje strateških poslovnih odluka
- Nastaviti s ulaganjima u opremu, vozila i mehanizaciju za efikasnije obavljanje poslova i maksimalizirati realizaciju Programa održavanja komunalne infrastrukture u Gradu Samoboru vlastitim resursima
- Nastaviti s aktivnostima u provedbi održivog sustava odvojenog prikupljanja i zbrinjavanja otpada na području Grada Samobora, a sukladno odredbama Zakona o održivom gospodarenju otpadom te Uredbe o gospodarenju komunalnim otpadom i Uredbe o izmjenama i dopunama Uredbe o gospodarenju komunalnim otpadom
- Daljnja digitalizacija internih procesa radi povećanja efikasnosti i poboljšanja komunikacije među odjelima
- Daljnja prilagodba zakonskim propisima na području gospodarenja komunalnim otpadom, Zakon o komunalnim djelatnostima
- Očuvati razinu pružanja usluga korisnicima
- Kroz dodatne programe uvećati ponudu u svakoj službi
- Poboljšati profesionalni odnos prema poslu i timskom radu

6. ZAKLJUČAK

Rastom populacije i razvojem industrije stvara se sve veća potreba za komunalnim uslugama bez kojih život u gradovima i općinama ne bi bio zamisliv. Stoga je pružanje komunalnih usluga jedno od najvažniji pitanje svake lokalne zajednice, a tako i Grada Samobora u kojem komunalne usluge već godinama izvršava Trgovačko društvo Komunalac d.o.o.

S obzirom da su komunalne djelatnosti dio općeg društvenog interesa, vlast ima pravo donositi nove zakone te mijenjati postojeće. Tako je 4.8.2018. godine, s vremenom prilagodbe do 1.2.2019. godine na snagu stupio novi Zakon o komunalnom gospodarstvu (NN 68/18), a temelji se na tome da se komunalne djelatnosti ne smiju obavljati radi stjecanja dobiti već radi osiguravanja isporuke komunalnih usluga korisnicima prema načelima komunalnog gospodarstva, s posebnim naglaskom na načelo neprofitabilnosti. Donošenje tog Zakona te loše poslovanje Društva, koje je 2017. godine završilo godinu s velikim gubitcima uz vidljivo malu likvidnost i ekonomičnost, imalo je značajan utjecaj na daljnju organizaciju i poslovanje t.d. Komunalac d.o.o.

Kao logičan odgovor na navedene promjene Uprava Društva odlučila je „na mala vrata“ uvesti kontroling, sveobuhvatni sustav kao podršku i dopunu menadžmentu u odlučivanju i upravljanju poslovanjem poduzeća. Kontroling svojim radom pomaže u rasterećenju poslovodstva u procesu definiranja ciljeva i planova, procesu kontroliranja, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima, povećava efikasnost i efektivnost rada menadžmenta, podržava menadžment u primarnom cilju prilagođavanja poduzeća promjenama, unutarnjim i vanjskim, odnosno pomaže menadžmentu da inovativnim rješenjima ide problemima u susret te povećava vitalnost poduzeća.

Nakon upotrebe instrumenta kontrole, odnosno definiranja ciljeva i primjene planiranja, kontrole, organiziranja i informiranja, analizom financijskih izvještaja, pomoću financijskih pokazatelja, vidljive su pozitivne promjene u poslovnom rezultatu Društva. Društvo je za ostvarenje iste razine prihoda utrošilo 4% manje rashoda te time, umjesto neto gubitkom kao 2017. godine, poslovanje završilo neto dobitkom i 2018. i 2019. godine. Što je ponajviše posljedica planiranja i kontrole potrošnje. Utjecaj instrumenata kontrolinga je vidljiv i kod pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti i profitabilnosti, gdje Društvo i dalje nema poželjnu razinu, ali je nadomak tome.

Nakon pozitivnog utjecaja kontrolinga na poslovanje te zbog potreba promjene organizacije Društva, 21.10.2019. godine ne snagu je stupio novi pravilnik o organizaciji društva i sistematizaciji radnih mjesta kojim je kontroling osnovan kao zaseban organizacijska jedinica s novim zadatcima i odgovornostima. Kontroleri sada imaju veći značaj u poslovanju i Uprava će biti bolje informirana zbog njih i na temelju njihovih podataka donositi odluke koje su financijski isplativije, odnosno sukladne donesenom zakonu.

POPIS LITERATURE

KNJIGE:

1. Belak, V., Aljinović Barać, Ž (2007) *Business Excellence (BEX) indeks za procjenu poslovne izvrsnosti tvrtki na tržištu kapitala u Republici Hrvatskoj.* Zagreb: RRIF

2. Belak, V., Aljinović Barać, Ž. (2008): *Tajne tržišta kapitala: BEX indeks, analiza financijskih izvještaja, pokazatelji efikasnosti ulaganja i model odlučivanja*, Belak excellens d.o.o., Zagreb

3. Belak, V. (2014) *Analiza poslovne uspješnosti: 130 ključnih pokazatelja performanse i mjerila za Kontroling*. Zagreb: RRIF

4. Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K. (2014) *Kontroling i kontroler*, Zagreb: Konroling Kognosko d.o.o.

5. Narodne novine (2018) *Zakon o komunalnom gospodarstvu.* Zagreb: Narodne novine d.d. broj 68/2018

6. Novosel, L. (Uređivački odbor: Burica, J., Fabijan, M., Zorić, S., Šančić, N., Vrkljan, D.) (2009) *200 godina komunalne djelatnosti*; Samobor: Komunalac d.o.o. Samobor

7. Očko, J. i Švigir, A. (2009) *Kontroling: upravljanje iz backstagea*. Zagreb: Altius savjetovanje

8. Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha*, III. Dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga

9. Osmanagić Bedenik, N. (2010) *Kontroling između profita i održivog razvoja*. Zagreb: M.E.P.

10. Palčić, Čulina, Loboja, Vuić, Jelinović (2017*) Javna nabava od 1.1.2017.* Zagreb: TEB d.o.o.

11. Sučević, D. (2010) *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak (s primjerima iz prakse).* Zagreb: Lider press

12. Tintor, J. (2009) *Poslovna analiza*. Zagreb: Masmedia

13. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (redaktor: Žager, L.) (2017) *Analiza financijskih izvještaja*, treće prošireno izdanje. Zagreb: Masmedia

14. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever Mališ, S., Ježovit A., Žager, L.. (redaktor: Žager, L..) (2020) *Analiza financijskih izvještaja – načela-postupci-slučajevi*, četvrto izdanje. Zagreb: RIF

15. Žager, L. et al. (2008) *Analiza financijskih izvještaja.* Zagreb: Masmedia

ZNANSTVENI I STRUČNI RADOVI:

1. Bolfek, B. (2010) *Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka*. Ekonomski vjesnik, 23 (1), str. 94-113.

2. Bucić, D. (2016) *Financijska analiza poslovanja odabranih trgovinskih poduzeća putem financijskih pokazatelja*. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet

3. Dečman, N. (2012). *Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj.* Ekonomski pregled, 63(7-8), 446-467.

4. Ježovita, A. (2016) *Analiza marže profita kao odrednica profitabilnosti poslovanja poduzeća*, Pregledni rad. Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 181-201.

5. Krešić, M. (2019) *Ocjena sigurnosti i uspješnosti poslovanja poduzeća u području vojne opreme iz djelatnosti strojne obrade metala*. Završni rad. Zagreb: Ekonomski fakultet

6. Osmanagić Bedenik, N. i Lalovac, B. (2007) *Kontroling – Faktor poslovnog uspjeha primjer hotelskih poduzeća*; Pregledni članak, Vol. 19, br. 1, str. 84-90

7. Romčević, M. (2017) *Ekonomski pokazatelji uspješnosti i stabilnosti poslovanja logističkih operatera.* Završni rad. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti

8. Rupčić, N. i Datković, A. (2013) *Kontroling – Pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta*; praktični menadžment, Vol. IV, br. 1, str. 43-49

9. Švigir, A. (2020) *Analiza poslovanja – jesmo li dobri kako nam se čni?* Altius savjetovanje d.o.o.

10. Vrdoljak Raguž, I. (2010) *Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima*; Pregledni rad, br. 2. Zagreb: Poslovna izvrsnost, str. 107-118

INTERNET IZVORI:

1. Kontroling Financije Menadžment (2017) broj 1. tema broja: *Standardi u kontrolingu,* dostupno na: https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Casopis_Kontroling__financije_i_menadzment_broj_01.pdf [9. rujna 2020.]

2. Popović Petrušić, H. (2017) *Kontroling kao instrument uspješnog upravljanja zalihama* (online); FIP – financije i pravo, Vol. 5 No. 1 2017. dostupno na: https://hrcak.srce.hr/185843 [28. srpnja 2020.]

3. Vukoja, B. (2010) *Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka*, dostupno na: http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf [31. srpnja 2020.]

FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI:

1. Bilješke za 2017. t.d. Komunalac d.o.o.

2. Bilješke za 2018. t.d. Komunalac d.o.o.

3. Bilješke za 2019. t.d. Komunalac d.o.o.

4. Bruto bilanca na dan 31.12.2018. t.d. Komunalac d.o.o.

5. Bruto bilanca na dan 31.12.2019. t.d. Komunalac d.o.o.

6. Financijska analiza 01.01.2018.-31.12.2018.g. t.d. Komunalac d.o.o.

7. Financijska analiza 01.01.2019.-31.12.2019.g. t.d. Komunalac d.o.o.

8. GFI – POD 2017. t.d. Komunalac d.o.o.

9. GFI – POD 2018. t.d. Komunalac d.o.o.

10. GFI – POD 2019. t.d. Komunalac d.o.o.

11. Izvješće o poslovanju T.D. Komunalac d.o.o. u razdoblju 01.01.-31.12.2019.g.

12. Izvješće o poslovodstvu za 2018. t.d. Komunalac d.o.o.

13. Izvješće o poslovodstvu za 2019. t.d. Komunalac d.o.o.

14. Komunalac d.o.o. Samobor – Dojmovi – projekt uvođenja kontrolinga - sustava izvještavanja

15. Pravilnik o organizaciji društva i sistematizacija radnih mjesta 01.10.2019. t.d. Komunalac d.o.o.

16. Poslovni plan Trgovačkog društva Komunalac d.o.o. za 2020. godinu

POPIS SLIKA

Slika 1 Organizacijska struktura t.d. Komunalac d.o.o. 14
Slika 2 Šest podsustava menadžmenta koji čine instrumente kontrolinga 44
Slika 3 Vizija t.d. Komunalac d.o.o. 45
Slika 4 Misija t.d. Komunalac d.o.o. 46
Slika 5 Raščlamba proces kontrole u užem smislu 49
Slika 6 Koraci kretanja internih informacija u t.d. Komunalac d.o.o. 54
Slika 7 Du Pont model t.d. Komunalac d.o.o. za 2017., 2018. i 2019. godinu 57
Slika 8 ADT model t.d. Komunalac d.o.o. za 2017., 2018. i 2019. godinu 62

POPIS TABLICA

Tablica 1 Potrebne znanja i vještine svakog kontrolera 9
Tablica 2 Pokazatelji temeljeni na zaposlenima 18
Tablica 3 Strukturna bilanca na dan 31.12.2017., 31.12.2018. i 31.12.2019. godine u kunama 20
Tablica 4 Strukturni račun dobiti i gubitka za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 21
Tablica 5 Komparativna bilanca za 2017./2018. i 2017./2019. godinu u kunama 23
Tablica 6 Komparativni račun dobiti i gubitka za 2017./2018. i 2017./2019. godinu u kunama 25
Tablica 7 Koeficijent ubrzane likvidnosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 27
Tablica 8 Koeficijent financijske likvidnosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 27
Tablica 9 Koeficijent tekuće likvidnosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 28
Tablica 10 Koeficijent zaduženosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 29
Tablica 11 Koeficijent vlastitog financiranja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 29
Tablica 12 Koeficijent financiranja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 29
Tablica 13 Pokriće troškova kamata za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 30
Tablica 14 Faktor zaduženosti za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 30
Tablica 15 Koeficijent obrtaja ukupne imovine za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 31
Tablica 16 Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 32

Tablica 17 Koeficijent obrtaja potraživanja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 32
Tablica 18 Dani vezivanja potraživanja za 2017., 2018. i 2019. godinu 32
Tablica 19 Koeficijent obrtaja zaliha za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 33
Tablica 20 Dani vezivanja zaliha za 2017., 2018. i 2019. godinu 33
Tablica 21 Koeficijent obrtaja dobavljača za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 34
Tablica 22 Dani vezivanja dobavljača za 2017., 2018. i 2019. godinu 34
Tablica 23 Cash gap za 2017., 2018. i 2019. godinu 34
Tablica 24 Ekonomičnost ukupnog poslovanja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 35
Tablica 25 Ekonomičnost poslovanja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 36
Tablica 26 Ekonomičnost financiranja za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 36
Tablica 27 Neto marža profita za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 37
Tablica 28 Rentabilnost imovine za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 37
Tablica 29 Rentabilnost prometa za 2017., 2018. i 2019. godinu u kunama 38
Tablica 30 Rentabilnost vlastitog kapitala 38
Tablica 31 Suma ključnih pokazatelja za 2017., 2018. i 2019. godinu 39
Tablica 32 Primjer obrasca t.d. Komunalac d.o.o. za mjesečno izvještavanje o prihodima i rashodima 51
Tablica 33 Četiri pokazatelja BEX modela 59
Tablica 34 Rang poslovne izvrsnosti na temelju BEX modela 59
Tablica 35 BEX model t.d. Komunalac d.o.o. za 2017., 2018. i 2019. godinu 60
Tablica 36 Pokazatelji Kralicekove funkcije diskriminacije 63
Tablica 37 Kralicekova funkcija diskriminacije t.d. Komunalac d.o.o. 63
Tablica 38 Vrijednosti DF pokazatelja s pripadajućom ocjenom financijske stabilnosti 63

ŽIVOTOPIS STUDENTICE

DARIA JEDVAJ
Braće Ribara 17,
10437 Bestovje
Mobitel : 099/411-5680,
E-mail : dariajedvaj82@gmail.com

OBRAZOVANJE :

2015./… **Ekonomski fakultet – Sveučilište u Zagrebu**
Integrirani preddiplomski i diplomski studij
Smjer: Poslovna ekonomija
Ekonomski fakultet, Trg J. F. Kennedya 6, 10000 Zagreb

2011./2015. **Ekonomska, trgovačka i ugositeljska škola Samobor**
Smjer: Ekonomija
Andrije Hebranga 26, 10430 Samobor

RADNO ISKUSTVO :

2018./… **Trgovačko društvo Komunalac d.o.o.**
Evidentiranje dokumentacije, priprema materijala i aktivno sudjelovanje u procesu planiranja i budžetiranja, izrada mjesečnih, kvartalnih i godišnjih analiza i izvješća, izrada i analiza mjesečnih izvještaja o troškovima, prihodima, odstupanjima od budžeta, pomoć pri izradi i analiza redovitih, periodičnih i povremenih izvještaja prema Upravi društva, pomoć pri izradi financijskih i statističkih izvještaja, provedba inventure, priprema kontrolerskih sastanka, sudjelovanje i održavanje kontrolerskih sastanka, izrada primka i izdatnica i drugi administrativni i kontrolerski poslovi

2013./… **Jedvaj obrt; Caffe bar "Viktorija", Bestovje (Hrvatska)**
Konobarenje, kontakt s dobavljačima, evidencija i priprema dokumentacije, knjigovodstvo, marketing, organizacija događaja

2016./2019. **Bilić Erić Security**
Redarenje, pretres i usmjeravanje posjetitelja te pregled valjanosti karata na raznim događanjima kao što su utakmice, koncerti I slično. Najčešći rad na lokaciji Arena Zagreb i Cibona.

2016. **Grey d.o.o.**
Provedba ankete na tržištu različitih brendova duhanskih proizvoda i donošenje zaključka

DODATNA ZNANJA I VJEŠTINE :

- **STRANI JEZICI:**
  - Engleski jezik (C1)
  - Španjolski jezik (A1,2)
- **RAČUNALNE VJEŠTINE:**
  - Aktivno korištenje I izvrsno poznavanje rada na računalu: Microsoft Office™ (*Word*™, Excel™, Access™ and *PowerPoint*™); Libusoft Cicom
- **OSTALE VJEŠTINE:**
  - Komunikacijske, prezentacijske i vještine vođenja projekata i timova radom na raznim projektima u školi i fakultetu
  - Dobro planiranje vremena i dobra organizacija na projektima
  - Motiviranost i želja za učenjem i napretkom
- **DODATNE INFORMACIJE:**
  - *Vozačka dozvola:* B kategorija
  - 2015. Državno natjecanje "Mladi poduzetnik"
  - 2015. Školsko natjecanje iz *knjigovodstva s bilanciranjem*
  - 2016. Natjecanje na fakultetu “Organize your talk 2016”
  - 2020. Sudjelovanje na Razmjeni studenata Erasmus+ programa u Španjolskoj