

# Uloga kontrolinga u upravljanju imovinom organizacije

---

Mesec, Adrijana

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:150439>

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

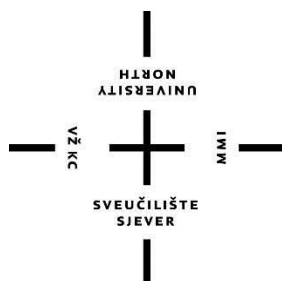
Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-10**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 314/TGL/2016**

**Uloga kontrolinga u upravljanju imovinom  
organizacije**

*Adrijana Mesec, 5466/601*

Varaždin, rujan 2016. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Adrijana Mesec	MATIČNI BROJ	5466/601
DATUM	19.09.2016	KOLEGIJ	POREZNI SUSTAV I KONTROLING
NASLOV RADA	Uloga kontrolinga u upravljanju imovinom organizacije		

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The role of controlling in organization asset management
-----------------------------	--

MENTOR	Vesna Sesar	ZVANJE	univ.spec.oec., MBA
--------	-------------	--------	---------------------

ČLANOVI POVJERENSTVA	doc.dr.sc. Krešimir Buntak- Predsjednik povjerenstva
1.	Ivana Martinčević, univ.spec.oec.- član
2.	Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA - mentor
3.	dr.sc. Igor Klopotan- zamjenski član
4.	
5.	

## Zadatak završnog rada

BROJ	314/TGL/2016
------	--------------

OPIS

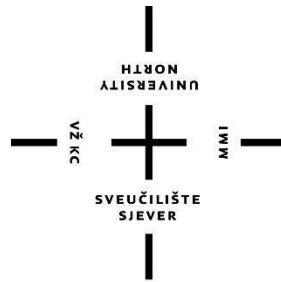
Upravljanje imovinom obuhvaća sustavno praćenje, prikupljanje i analiziranje podataka na temelju čega se planira i donose poslovne odluke vezane za imovinu. Upravljanje imovinom spada u područje kontrolinga. Kontroling je poslovna funkcija koja daje podršku menadžmentu na način da pridonosi transparentnosti poslovanja i poslovnom uspjehu, koordinira pojedinačne ciljeve u cjelovite te osigurava podatke i informacije potrebne za odlučivanje i planiranje.

Cilj ovog rada je utvrditi ulogu kontrolinga u upravljanju imovinom. Kroz teoretski i praktični dio će se istražiti povezanost kontrolinga s upravljanjem imovinom. U teoretskom dijelu će se razmatrati teoretska podloga koja se koristi pri analizi imovine, dok će se u praktičnom dijelu prikazati primjer analize imovine u odabranoj organizaciji.

ZADATAK URUČEN 20.09.2016



POTPIS MENTORA Vesna Sesar



# Sveučilište Sjever

Odjel za Tehničku i gospodarsku logistiku

Završni rad br. 314/TGL/2016

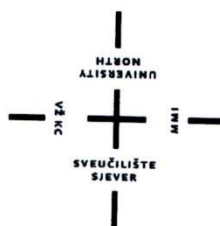
## Uloga kontrolinga u upravljanju imovinom organizacije

**Student**

Adrijana Mesec, 5466/601

**Mentor**

Vesna Sesar, univ. spec. oec, MBA



## Sveučilište Sjever

### IZJAVA O AUTORSTVU

I

### SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Ja, Adrijana Mesec pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada pod naslovom Uloga kontrolinga u upravljanju imovinom organizacije te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

studentica:

Adrijana Mesec

Adrijana Mesec

Ja, Adrijana Mesec neopozivo izjavljujem da sam suglasna s javnom objavom završnog rada pod naslovom Uloga kontrolinga u upravljanju imovinom organizacije čija sam autorica.

studentica:

Adrijana Mesec

Adrijana Mesec

## **Predgovor**

Ovim radom završavam svoje obrazovanje na stručnom studiju Tehničke i gospodarske logistike. Izabrala sam temu iz kolegija Porezni sustavi i kontroling jer mi se područje kontrolinga činilo veoma interesantnim za istraživanje.

Želim zahvaliti svojoj mentorici Vesni Sesar, univ. spec. oec., MBA koja mi je svojim znanjem, savjetima i prijedlozima pomogla pri pisanju ovog rada.

Također želim zahvaliti svojoj obitelji koja me podržavala tijekom pohađanja ovog studija.

## **Sažetak**

Pod pojmom imovina podrazumijevaju se sva sredstva koja organizacija koristi da bi ostvarila ekonomsku korist. Drugim riječima imovina služi za obavljanje gospodarske djelatnosti, a samim time i za stvaranje profita. U teoriji i praksi stvaranje profita i njegovo neprestano povećavanje se smatra temeljnim ciljem poslovanja organizacije. S obzirom na važnost imovine za organizaciju, veoma je bitno pravilno upravljati imovinom. Upravljanje imovinom obuhvaća sustavno praćenje, prikupljanje i analiziranje podataka na temelju čega se planira i donose poslovne odluke vezane za imovinu. Upravljanje imovinom spada u područje kontrolinga. Kontroling je poslovna funkcija koja daje podršku menadžmentu na način da pridonosi transparentnosti poslovanja i poslovnom uspjehu, koordinira pojedinačne ciljeve u cjelovite te osigurava podatke i informacije potrebne za odlučivanje i planiranje.

Cilj ovog rada je utvrditi ulogu kontrolinga u upravljanju imovinom. Kroz teoretski i praktični dio će se istražiti povezanost kontrolinga s upravljanjem imovinom. U teoretskom dijelu će se razmatrati teoretska podloga koja se koristi pri analizi imovine, dok će se u praktičnom dijelu prikazati primjer analize imovine u odabranoj organizaciji.

**Ključne riječi:** imovina, upravljanje imovinom, kontroling, analiza imovine.

## **Abstract**

The term assets include all those resources that the company uses to achieve economic benefit. In other words the assets is used for economic activities and earning profits. In theory and practice making a profit and the constant increase is considered to be the fundamental target of business enterprises. Given the importance of property for the company, it is important to properly manage it. Asset management includes monitoring, collection and analysis of data on the basis of which it plans to make business decisions relating to property. Asset management belongs to controlling. Controlling is a business function that provides support to management in a way that contributes to the transparency of operations and business success, coordinate individual targets to complete and provide data and information necessary for making decision and planning.

The purpose of this study is to determine the role of controlling the asset management. Through theoretical and practical part will explore the connection of controlling with the assets management. The theoretical part will be considered theoretical base that is used in the analysis of the assets, while the practical part shows an example of analysis of assets in a selected company.

**Keywords:** assets, asset management, controlling, analysis of assets.



# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Kontroling u funkciji izvještavanja.....	2
2.1.	Financijski izvještaji .....	3
2.2.	Korisnici financijskih izvještaja .....	4
2.3.	Analiza financijskih izvještaja.....	4
3.	Važnost upravljanja i analize imovine organizacije .....	6
3.1.	Vrste imovine.....	6
3.2.	Sustavi upravljanja imovinom .....	6
3.2.1.	Norma ISO 55 001: 2014 .....	6
3.2.2.	PAS 55 .....	7
3.3.	Analiza imovine.....	8
3.3.1.	Financijska analiza .....	8
3.3.2.	Pokazatelji financijske analize .....	9
3.3.3.	Primjeri financijske analize .....	16
4.	Analiza rezultata - Primjer analize imovine organizacije .....	19
4.1.	Primjer analize imovine organizacije Konzum d.d.....	19
4.2.	Analiza profitabilnosti .....	19
4.3.	Analiza uspješnosti upravljanja .....	27
5.	Zaključak.....	31
6.	Literatura.....	33

## 1. Uvod

Upravljanje organizacijom je danas najznačajnija funkcija u postizanju poslovne uspješnosti. Ova funkcija obuhvaća više podfunkcija, a najvažnije su: upravljanje ljudskim resursima, upravljanje proizvodnjom, upravljanje radom i upravljanje imovinom. U ovom će se radu razmatrati upravljanje imovinom te uloga kontrolinga u tom upravljanju.

Cilj organizacije je postizanje što veće dobiti, a da bi postigla dobit organizacija mora imati imovinu. O djelatnosti organizacije ovisi da li će joj trebati više ili manje imovine za postizanje cilja. Organizacije s velikim opsegom imovine moraju obratiti više pažnje na upravljanje da bi njihovo poslovanje bilo uspješno.

U drugom poglavlju prikazuje se povezanost kontrolinga i financijskog izvještavanja. Jedan od zadatak kontrolera je priprema informacija i sastavljanje izvještaja za menadžere. Vezu kontrolinga i financijskog izvještavanja čine informacije. U nastavku poglavlja prikazuju se financijski izvještaji iz kojih kontroleri uzimaju podatke potrebne za sastavljanje izvještaja. Na kraju je prikazana analiza financijskih izvještaja, a najvažnija stavka ove analize za ovaj rad je rentabilnost imovine.

U trećem poglavlju govori se o važnosti upravljanja i analize imovine. Navedene su vrste imovine te je opisan sustav upravljanja imovinom. Zatim je opisana financijska analiza i njezini pokazatelji i na kraju su dani primjeri financijske analize.

U četvrtom poglavlju provedena je analiza imovine na primjeru organizacije Konzum d.d., analizirana je profitabilnost i uspješnost upravljanja navedenom organizacijom.

Peto poglavlje je zaključak u kojem su prikazani rezultati rada u ovom završnom radu.

## **2. Kontroling u funkciji izvještavanja**

Svakodnevno se susrećemo s velikim brojem informacija. Informacije koje primamo dolaze s različitih strana i putem različitih medija. Informacije o stanju u svijetu, o gospodarskom stanju, o vremenu lako su nam dostupne putem novina, televizije i interneta. Brz razvoj tehnologije, prije svega informacijske i telekomunikacijske, omogućio nam je veliku dostupnost informacija. Tako u bilo kojem trenutku, u vrlo kratkom vremenu možemo pristupiti informacijama iz različitih područja u cijelom svijetu uz par klikova na svom kompjuteru ili putem mobilnog telefona. Brz i jednostavan pristup informacijama olakšava naš svakodnevni život pa više ne možemo zamisliti dan bez interneta, mobitela ili televizije, a u nastavku ćemo vidjeti koja je uloga informacija za organizaciju te kako se informacije prenose u poslovnom svijetu.

Da bi poslovanje organizacije moglo funkcionirati potrebno je neprestano razmjenjivati informacije između svih subjekata koji su uključeni u poslovni proces. Svaka organizacija trebala bi imati informacijski sustav putem kojeg bi informacije putovale brzo i pravovremeno od odredišta do krajnjeg primatelja. Informacije u organizaciji kruže između menadžera koji donose poslovne odluke prema nižim sektorima u kojima se razrađuju planovi i raspoređuju poslovni zadaci koje izvršavaju radnici. Zatim se povratne informacije vraćaju od radnika prema vrhu, sve do menadžera koji ponovo na temelju tih informacija donose poslovne odluke.

Za učinkovit tok informacija kroz informacijski sustav potrebno je kontinuirano prikupljati, sortirati, analizirati i prezentirati informacije tako da čine kvalitetnu podlogu za poslovno odlučivanje. Obradom informacija bave se knjigovodstvo i računovodstvo. Knjigovodstvo bilježi poslovne događaje, dok računovodstvo pretvara knjigovodstvene podatke u informacije te sastavlja financijske izvještaje. Financijski izvještaji služe kao podloga za donošenje poslovnih odluka, na temelju njih se procjenjuje kako organizacija posluje s obzirom na konkurente i koriste ih zainteresirane strane u organizaciji. Financijski izvještaji se javno objavljuju u različitim bazama, udrugama, zavodima i FINI koja ima zakonsko pravo za prikupljanje financijskih izvještaja. [1]

Veza kontrolinga i računovodstva postoji zbog potrebe kontrolinga za informacijama iz računovodstva. Zadatak kontrolinga je uskladiti računovodstveno planiranje i kontrolu s poslovnim planiranjem i kontrolom. Kontroling se bavi savjetovanjem i koordinacijom pri izradi proračuna, strateškom planiranju, unutarnjem informiranju i izvještavanju i analiziranju uspješnosti poslovanja. Kontroling oblikuje i priprema informacije koje menadžment koristi pri donošenju poslovnih odluka i tako ispunjava funkciju izvještavanja. [2]

## 2.1. Financijski izvještaji

Mala, srednja i velika poduzeća u Republici Hrvatskoj zakonski su obvezna sastaviti osnovne financijske izvještaje: bilancu, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjeni glavnice te bilješke uz financijske izvještaje. Financijski izvještaji daju podatke o financijskom stanju i prometu organizacije. Financijske izvještaje koriste vanjski korisnici za procjenu uspješnosti poslovanja neke organizacije i unutarnji korisnici kao temelj za upravljanje i planiranje. [3]

Da bi se mogle provoditi financijske analize, ili kao što je u ovom radu naglasak na analizi imovine, potrebno je poznavati i razumjeti osnovne financijske izvještaje iz kojih se uzimaju podaci za analizu. Stoga će se u nastavku kratko objasniti svaki izvještaj.

Bilanca pokazuje financijski položaj i promjene u financijskom položaju organizacije.[1] Bilanca se sastoji od dva glavna dijela, to su aktiva i pasiva. U aktivi se nalazi popis imovine organizacije koja se dijeli na dugoročnu i kratkoročnu, odnosno na materijalnu i nematerijalnu. U pasivi su zabilježene obveze organizacije, podijeljene na dugoročne i kratkoročne i kapital kojim organizacija raspolaže. Bilanca se sastavlja za vremensko razdoblje od jedne godine, a daje uvid u stanje organizacije na zadnji dan u godini.

Račun dobiti i gubitka pokazuje uspješnost poslovanja u određenom vremenskom razdoblju, najčešće je to razdoblje od godinu dana.[1] Ovaj izvještaj sastoji se od dva glavna dijela, a to su: prihodi koji se dijele na poslovne, financijske i izvanredne te rashodi koji se isto tako dijele na poslovne, financijske i izvanredne. Računom dobiti i gubitka utvrđuje se dobit ili gubitak prije poreza te neto dobit ili gubitak.

Izvještaj o novčanom toku sadrži prikaz primitaka i izdataka novca i novčanih ekvivalenata u određeno vremenskom razdoblju.[4] Osnovni elementi ovog izvještaja su primici, izdaci i neto novčani tok.

Izvještaj o promjeni glavnice pokazuje promjene u kapitalu između dva datuma bilance.[5] Ovaj izvještaj sadrži promjene koje su posljedice transakcija s vlasnicima organizacije, promjene koje su posljedice aktivnosti organizacije i promjene zbog kojih je došlo do dobiti ili gubitka.

Bilješke uz financijske izvještaje su detaljna pojašnjenja pojedinih dijelova financijskih izvještaja. Ovaj izvještaj se sastoji od tekstualnih opisa stavki iz financijskih izvještaja.[5]

## **2.2. Korisnici financijskih izvještaja**

Financijski izvještaju koriste se prvenstveno unutar organizacije, ali koriste ih i vanjske zainteresirane strane. Unutarnji korisnici su menadžeri koji izvještaje koriste kao podlogu za donošenje poslovnih odluka i planiranje budućeg poslovanja organizacije. Osim toga menadžeri mogu uspoređivati financijske izvještaje svoje organizacije s izvještajima konkurentskih organizacija i na taj način procijeniti svoj položaj u odnosu na konkurente.

Vanjski korisnici su investitori, dobavljači, kupci, zaposlenici, država i javnost. Investitori ulažu u organizaciju svoj kapital te prate povrat uloženog kapitala. Njih zanimaju informacije vezane uz uspješnost poslovanja organizacije da bi mogli donijeti odluku o kupnji, prodaji ili zadržavanju dionica. Dobavljače interesira solventnost organizacije, odnosno da li će organizacija moći podmiriti obveze prema njima. Kupci su zainteresirani za informacije o uspješnosti poslovanja organizacije zbog nastavka suradnje. Zaposlenici su zainteresirani za stabilnost i profitabilnost organizacije zbog mogućnosti isplate plaća i doprinosa. Država zahtijeva informacije u svrhu reguliranja aktivnosti organizacije i određivanja poreznih obveza, osim toga koristi informacije za različite statistike. Javnost zanima uspješnost poslovanja organizacije kako bi organizacija mogla pridonijeti lokalnoj privredi.[6]

## **2.3. Analiza financijskih izvještaja**

Analize financijskih izvještaja provode se s ciljem pretvaranja podataka koji su u njima sadržani u informacije koje su potrebne menadžerima za upravljanje. Kontroleri si pri analizi služe različitim postupcima koji se opisuju u nastavku.

Osnovni postupci ove analize su: vertikalna analiza, horizontalna analiza i analiza pomoću pokazatelja. Izbor postupka analize ovisi o tome koje informacije se zahtijevaju i tko su korisnici tih informacija. U nastavku će se opisati svaki od postupaka.

Vertikalnom analizom uspoređuju se podaci iz jedne godine. Temelji se na strukturnim financijskim izvještajima. Analiza se svodi na raščlanjivanje, odnosno promatra se udio pojedine stavke u ukupnoj vrijednosti (ukupna aktiva, pasiva, prihod).

Horizontalnom analizom uspoređuju se podaci iz više razdoblja. Ova analiza temelji se na komparativnim financijskim izvještajima. Analizira se tendencija i dinamika promjena pojedinih stavki u financijskim izvještajima, odnosno provodi se usporedba stavki kroz više obračunskih razdoblja. Rezultat analize je zaključak o poboljšanju ili pogoršanju uvjeta.

Analiza poslovanja pomoću pokazatelja daje informaciju o dva temeljna kriterija: sigurnost poslovanja koja se ocjenjuje pokazateljima likvidnosti, financijske stabilnosti i zaduženosti te uspješnost poslovanja koja se mjeri pokazateljima ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. [7].

Može se zaključiti da za provođenje uspješne analize financijskih izvještaja treba dobro poznavati i razumjeti financijske izvještaje. Rezultat uspješne analize su kvalitetne informacije na temelju kojih menadžeri mogu donositi kvalitetne poslovne odluke.

### **3. Važnost upravljanja i analize imovine organizacije**

#### **3.1. Vrste imovine**

Imovina je ukupna vrijednost resursa koju poduzetnik koristi u svojoj organizaciji za obavljanje svoje djelatnosti i da bi mogao stjecati dobit. Općenito ju možemo podijeliti na stalnu i tekuću.

Stalna imovina obuhvaća nematerijalnu, materijalnu i financijsku imovinu te potraživanja. U nematerijalnu imovinu ubrajaju se: osnivački izdaci, patenti, licencije, zaštitni znaci, goodwill i slično. Materijalna imovina su: zemljišta, šume, građevinski objekti, oprema, alati, uredski inventar i slično. Financijska imovina obuhvaća: dionice, participacije, dane kredite, ostala dugoročna ulaganja. Potraživanja mogu biti: potraživanja od povezanih organizacija, potraživanja s osnove prodaje na kredit i ostala potraživanja. [8]

Tekuća imovina je imovina koja se realizira, odnosno transformira u novac u periodu od jedne godine. Ona obuhvaća: zalihe, kratkotrajna potraživanja i novac. Zalihe su materijalni oblik imovine, a obuhvaćaju sirovine, poluproizvode, gotove proizvode. Kratkotrajna potraživanja naplaćuju se u roku od godine dana. Novac predstavlja najlikvidniji dio kratkotrajne imovine.

#### **3.2. Sustavi upravljanja imovinom**

##### **3.2.1. Norma ISO 55 001: 2014**

Unatrag nekoliko godina sve se više govori o upravljanju imovinom na različitim predavanjima, konferencijama i raspravama. Osnovu za postizanje ciljeva organizacije čine upravo imovina i vrijednosti koje iz nje proizlaze. Međunarodna organizacija za normizaciju 2014. godine izdala je normu ISO 55001:2014 Upravljanje imovinom - Sustavi upravljanja - Zahtjevi, što je dovelo do preokreta u sustavima upravljanja s obzirom na pojavu novog svjetonazora i pogleda na sustave upravljanja.

Norma ISO 55001 omogućuje provođenje aktivnosti pri upravljanju imovinom na učinkovit način. Ovu normu nadopunjavaju još dvije norme, a to su ISO 55000:2014 Upravljanje imovinom - Pregled, načela i terminologija te ISO 55002:2014 Upravljanje imovinom - Upute za primjenu ISO 55001. Norme su namijenjene svim organizacijama koje žele: uspostaviti sustav

upravljanja imovinom; smanjiti rizik povezan s vlasništvom; provoditi, održavati i poboljšavati upravljanje imovinom; osigurati da se provodi definirana politika upravljanja imovinom i dokazati sukladnost rada s ovom međunarodnom normom.[9]

Ako se dobro upravlja imovinom, moguće je postići najveću vrijednost novca za neku organizaciju, bez obzira o kojem se sektoru radi i neovisno govori li se o financijskoj, materijalnoj, nematerijalnoj imovini ili ljudskom potencijalu. Učinkovito planiranje imovinom obuhvaća: koordinirano i optimizirano planiranje, odabir imovine, stjecanje i razvoj, korištenje, održavanje i odlaganje ili obnovu imovine ili sustava imovine. Organizacija bi trebala težiti optimalnom upravljanju imovine koje zahtjeva sinkroniziranost ljudi, procesa i informacija, uključujući prošireni lanac opskrbe, poslovne partnere i druge zainteresirane strane.

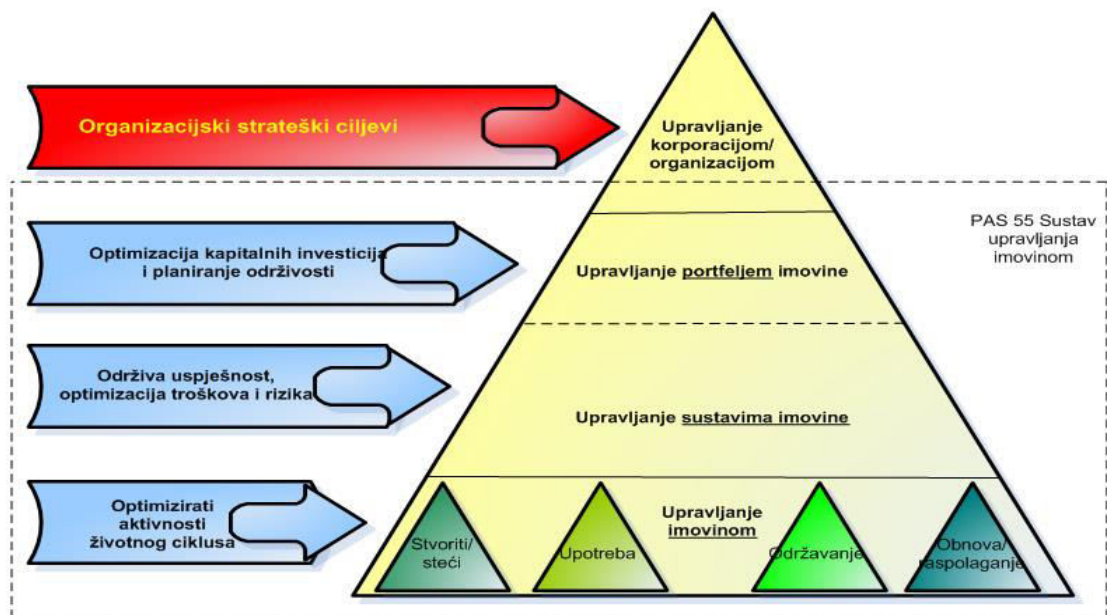
Uvođenje sustava upravljanja imovinom koji se temelji na prethodno navedenoj normi donosi niz prednosti za organizaciju. Sustav menadžerima olakšava upravljanje na način da jasno određuje sve postupke koje je potrebno provesti pri upravljanju imovinom, propisuje alate i tehnologije za provođenje tih postupaka, jasno propisuje zahtjeve koje je potrebno ispuniti da bi se postigla usklađenost s normom i smanjuje mogućnost pogreške u procesu upravljanja.

### **3.2.2. PAS 55**

PAS 55 je specifikacija za optimizirano upravljanje imovinom koju je izdala britanska institucija za standarde. Ova specifikacija daje jasne definicije i postavlja zahtjeve za uspostavljanje optimiziranog sustava upravljanje imovinom. PAS 55 definira upravljanje imovinom kao sustavne i koordinirane aktivnosti i prakse kroz koje organizacija optimalno i održivo upravlja svojom fizičkom imovinom i njihovom udruženom uspješnošću, rizicima i rashodima u tijeku njihovog životnog ciklusa u svrhu ostvarivanja svojeg organizacijskog strateškog plana. [10] Slika 3.1. grafički prikazuje sustav PAS 55.

Organizacije koje su prihvatile takav sustavan i optimiziran pristup imaju značajno niže troškove i poboljšanu kvalitetu poslovanja. PAS 55 daje dokaze zainteresiranim stranama o dobrom upravljanju imovinom. Za razliku od drugih standarda koji su popraćeni mnogobrojnom dokumentacijom, ovaj standard ima pojednostavljen sustav evidencije podataka. Može se reći da je ovo vrijedan mehanizam koji osigurava da se načela cijelog planiranja životnog ciklusa imovine, upravljanja rizicima, cijenama i kupcima poštuju u svakodnevnim aktivnostima poslovanja organizacije.





slika 3.1. PAS 55 - Sustav upravljanja imovinom

### 3.3. Analiza imovine

Analiza imovine istražuje faktore koji su vezani za obujam i strukturu imovine te ocjenjuje da li se imovina učinkovito koristi. Cilj analize je povećati učinkovitost korištenja imovine. Pri analizi imovine kreće se od obujma i strukture određenog poslovnog zadatka jer on uvjetuje koliko će imovne trebati angažirati pri realiziranju tog zadatka. Za postizanje optimalnog poslovnog rezultata potrebno je ostvariti optimalnu uravnoteženost zadatka i imovine. [8]

Analizom imovine utvrđuje se optimalni obujam angažirane imovine, odnosno postiže se maksimalna učinkovitost imovine, a time se postiže najbolji poslovni rezultat po jedinici angažirane imovine. Prema tome preduvjet za uspješno izvršavanje poslovnih zadataka je analiza imovine.

#### 3.3.1. Financijska analiza

Financijska analiza je alat koji menadžeri koriste kada donose poslovne odluke. Ona predstavlja osnovu za planiranje i upravljanje organizacijom. Postoji više vrsta analiza ovisno o tome ko ih provodi. Svojstva koja su zajednička svim analizama su: primjena različitih

analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja transformiraju u korisne informacije za upravljanje. Instrumenti i postupci koji se koriste u analizi su:

1. komparativni financijski izvještaji
2. strukturni financijski izvještaji
3. analiza pomoću pokazatelja.[11]

### 3.3.2. Pokazatelji financijske analize

Pokazatelji financijske analize su racionalni brojevi koji stavljajući u odnos određene veličine prikazuju uspješnost poslovanja organizacije. Veći dio podataka koji se koristi za izračun uzima se iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvješća o novčanim tokovima.

Financijski pokazatelji dijele se na:

1. Pokazatelji likvidnosti - mjere sposobnost organizacije da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze.
2. Pokazatelji zaduženosti - mjere do koje se granice organizacija financira iz tuđih izvora sredstava.
3. Pokazatelji aktivnosti - mjere kako efikasno organizacija upotrebljava svoje resurse.
4. Pokazatelji ekonomičnosti - mjere odnos prihoda i rashoda.
5. Pokazatelji profitabilnosti - mjere povrat uloženog kapitala.
6. Pokazatelji investiranja - mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.[1]

#### Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost je svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu koja je dostatna za podmirenje obveza. Cilj svake organizacije je održavanje likvidnosti, odnosno mogućnosti da podmiruje svoje obveze na vrijeme. Pokazatelji likvidnosti koriste se za usporedbu kratkoročnih obveza s kratkoročnim izvorima kojima se podmiruju kratkoročne obveze. Kao najčešći pokazatelji navode se:

1. Koeficijent tekuće likvidnosti

Koeficijent tekuće likvidnosti je pokazatelj likvidnosti najvišeg stupnja jer u odnos stavlja pokriće i potrebe za kapitalom u roku od godine dana kao što je prikazano formulom (1).

$$\text{koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}} \quad (1)$$

Ovaj pokazatelj mjeri sposobnost organizacije da podmiri svoje kratkoročne obveze. Kod analize se izračunata vrijednost uspoređuje s drugim organizacijama iz određene grane industrije, a zatim se dolazi do zaključka o likvidnosti organizacije. Niže vrijednost pokazatelja u odnosu na prosjek industrije upućuje na probleme vezane za likvidnost. Ako je vrijednost pokazatelja značajno veća od prosjeka industrije to može značiti da organizacija ne koristi efikasno svoja sredstva. Optimalna vrijednost pokazatelja je ona koja je najbliža prosjeku industrije, ako prosjek industrije nije poznat, tada je idealan omjer 2:1 ( kratkotrajna imovina: kratkotrajne obveze).[12]

## 2. Koeficijent ubrzane likvidnosti

Koeficijent ubrzane likvidnosti predstavlja specifično mjerilo likvidnosti drugog stupnja, izračunava se prema formuli (2).

$$\text{koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina - zalihe}}{\text{ukupne kratkoročne obaveze}} \quad (2)$$

Ovaj pokazatelj pokazuje ima li organizacija dovoljno kratkoročnih sredstava da podmiri dospjele obveze, a bez da prodaje zalihe. Optimalna vrijednost koeficijenta je ona koja ne odstupa značajno od prosjeka industrije, ako prosjek nije poznat onda je idealan omjer 1:1.[12]

## 3. Koeficijent trenutne likvidnosti izračunava se prema formuli (3):

$$\text{koeficijent trenutne likvidnosti} = \frac{\text{novac}}{\text{ukupne kratkoročne obveze}} \quad (3)$$

## 4. Koeficijent financijske stabilnosti

Koeficijent financijske stabilnosti izračunava se prema formuli (4).

$$\text{koeficijent financijske stabilnosti} = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital + dugoročne obveze}} \quad (4)$$

Ovako definiran koeficijent financijske stabilnosti mora biti manji od jedan, zato što se kratkotrajna imovina financira iz dugoročnih izvora. Ako je koeficijent veći od 1, to znači da je dugotrajna imovina financirana iz kratkoročnih obveza odnosno da postoji deficit radnog kapitala.

#### Pokazatelji zaduženosti

Pokazatelji zaduženosti pokazuju strukturu kapitala i načine na koje organizacija financira svoju imovinu. Ovi pokazatelji pokazuju koliki je stupanj rizika ulaganja u organizaciju te određuju koliki se koriste posuđena financijska sredstva. Ako organizacija ima velik stupanj zaduženosti to može predstavljati problem pri pronalaženju investitora i također postoji mogućnost da dođe do bankrota. Ukoliko se posuđena sredstva koriste na pravi način zaduženost može rezultirati porastom povrata na investirano. Pokazatelji zaduženosti koji su najčešći u uporabi su :

#### 1. koeficijent zaduženosti

Koeficijent zaduženosti pokazuje koliko je zastupljeno zaduživanje u organizaciji kao oblik financiranja i koliki postotak imovine je financiran zaduživanjem. Optimalna vrijednost koeficijenta zaduženosti je  $\leq 5$ . Izračunava se prema formuli (5).

$$\text{koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}} \quad (5)$$

#### 2. koeficijent vlastitog financiranja

Koeficijent vlastitog financiranja pokazuje koliko imovine je financirano iz vlastitog kapitala, a njegova vrijednost trebala bi biti veća od 50%. Izračunava se prema formuli (6).

$$\text{koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{\text{glavnica}}{\text{ukupna imovina}} \quad (6)$$

#### 3. odnos duga i glavnice

Najveći dopušteni omjer za odnos duga i glavnice je 2:1, pri čemu udio dugoročnog duga ne smije biti veći od jedne trećine. Ako su vrijednosti ovog pokazatelja visoke može doći do problema pri vraćanju posuđenih sredstava. Izračunava se prema formuli (7).[12]

$$\text{odnos duga i glavnice} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna glavnica}} \quad (7)$$

#### 4. stupanj pokrića I i stupanj pokrića II

Stupanj pokrića I i II pokazuju koliko je pokriće dugotrajne imovine glavnicom (stupanj I), odnosno koliko je pokriće dugotrajne imovine glavnicom uvećanom za dugoročne obveze (stupanj II). Pri izračunavanju pokazatelja koriste se podaci iz bilance. Za izračun ovih pokazatelja koriste se formule (8) i (9).[12]

$$\text{stupanj pokrića I} = \frac{\text{vlastiti kapital} \times 100}{\text{dugotrajna imovina}} \quad (8)$$

$$\text{stupanj pokrića II} = \frac{(\text{vlastiti kapital} + \text{dugoročne obveze}) \times 100}{\text{dugotrajna imovina}} \quad (9)$$

#### Pokazatelji aktivnosti

Pokazatelji aktivnosti pokazuju koliko brzo imovina cirkulira u poslovnom procesu, a izračunava se kao omjer prometa i prosječnog stanja. Ako je iznos amortizacije visok u odnosu na dugotrajnu imovinu to ukazuje na zastarjelost imovine, dok porast stanja novca ukazuje na višak sredstava. Omjeri koji se najčešće koriste kod ovih pokazatelja su:

##### 1. koeficijent obrta ukupne imovine

Koeficijent obrta ukupne imovine pokazuje koliko puta se ukupna imovina obrne u periodu od jedne godine, odnosno koliko organizacija uspješno koristi imovinu pri stvaranju prihoda. Ovaj pokazatelj aktivnosti koji pokazuje koliko je imovine potrebno za ostvarivanje određene razine prodaje ili koliko svaka kuna imovine donosi kuna u prodaji. Izračunava se prema formuli (10).[13]

$$\text{koeficijent obrta ukupne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{ukupna imovina}} \quad (10)$$

##### 2. koeficijent obrta dugotrajne imovine

Obrt dugotrajne imovine je omjer ukupnih prihoda i fiksne imovine, a pokazuje koliko efikasno organizacija koristi dugotrajnu imovinu u svrhu ostvarivanja prihoda. Cilj je postići što veću vrijednost ovog koeficijenta jer to znači da je za stvaranje prihoda potrebno manje novaca. Izračunava se prema formuli (11).[13]

$$\text{koeficijent obrta fiksne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{dugotrajna imovina}} \quad (11)$$

### 3. koeficijent obrta kratkotrajne imovine

Koeficijent obrta kratkotrajne imovine pokazuje koliko se puta kratkotrajna imovina obrne u periodu od jedne godine, odnosno on mjeri koliko uspješno organizacija koristi kratkotrajnu imovinu pri ostvarivanju prihoda. Izračunava se prema formuli (12).[13]

$$\text{koeficijent obrta kratkotrajne imovine} = \frac{\text{ukupni prihod}}{\text{kratkotrajna imovina}} \quad (12)$$

### 4. koeficijent obrta zaliha

Koeficijent obrta zaliha pokazuje koliko puta se zalihe obrnu u periodu od jedne godine. Zalihe su najlikvidniji oblik imovine, stoga je poželjna što veća vrijednost ovog koeficijenta. Ako je koeficijent puno veći od prosjeka to može upućivati na smanjenje prodaje zbog nedovoljnih količina zaliha. Izračunava se prema formuli (13). [13]

$$\text{koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{stanje zaliha}} \quad (13)$$

### 5. koeficijent obrta potraživanja

Koeficijent obrta potraživanja je omjer prihoda od prodaje i potraživanja. Pomoću vrijednosti koeficijenta određuje se prosječno trajanje naplate potraživanja. Izračunava se prema formuli (14). [13]

$$\text{koeficijent obrta potraživanja} = \frac{\text{prihod od prodaje}}{\text{potraživanja}} \quad (14)$$

## Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda te pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Ako je vrijednost ovog pokazatelja manja od 1, znači da organizacija posluje s gubitkom. Pri izračunu ovih pokazatelja uzimaju se podaci iz računa dobiti i gubitka. osnovni pokazatelj izračunava se prema formuli (15).

$$\text{ekonomičnost ukupnog poslovanja} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}} \quad (15)$$

## Pokazatelji profitabilnosti

Pokazatelji profitabilnosti povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama, a u širem smislu pokazuju kolika je ukupna učinkovitost poslovanja organizacije.

Najčešće se koriste sljedeći pokazatelji profitabilnosti:

### 1. marža profita

Marža profita izračunava se na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka. Neto profitna marža se izračunava kao omjer neto dobiti i ukupnog prihoda, kao što prikazuje formula (16).

$$\text{neto profitna marža} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupni prihod}} \quad (16)$$

Neto profitna marža pokazuje koliko uspješno menadžment vodi organizaciju.

Ako se profitna marža pomnoži s koeficijentom obrta ukupne imovine dobije se pokazatelj rentabilnosti imovine. Što znači da se rentabilnost imovine može povećati povećanjem koeficijenta obrta ili povećanjem profitne marže. [14]

### 2. stopa povrata imovine

Stopa povrata imovine pokazuje koliko se uspješno koristi imovina u stvaranju dobiti, odnosno pokazuje kolika je intenzivnost imovine organizacije. Stopa povrata imovine izražava se u postotku, a izračunava prema formuli (17). [14]

$$\text{stopa povrata imovine} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupna imovina}} \quad (17)$$

### 3. stopa povrata glavnice

Stopa povrata glavnice ili rentabilnost vlastitog kapitala je najznačajniji pokazatelj profitabilnosti. Stopa povrata glavnice pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti organizacija ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala. Izračunava se prema formuli (18): [14]

$$\text{stopa povrata glavnice} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{glavnica}} \quad (18)$$

### Pokazatelji investiranja

Pokazatelji investiranja koriste se za mjerenje uspješnosti ulaganja u redovne dionice organizacije. Za izračunavanje ovih pokazatelja koriste se podaci iz financijskih izvještaja te podaci o dionicama, posebno o broju i tržišnoj vrijednosti dionica. Pokazatelji investiranja koji se najčešće koriste su:

#### 1. dobit po dionici

Dobit po dionici prikazuje neto dobit i broj dionica, tj. predstavlja iznos dobiti po jednoj dionici. Izračunava se prema formuli (19).[15]

$$\text{dobit po dionici} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{broj dionica}} \quad (19)$$

Dobit po dionici pokazuje koliko je organizacija atraktivna za ulaganje te izražava sposobnost organizacije da stvara dobit.

#### 2. dividenda po dionici

Dobit po dividendi predstavlja iznos dividende koji dioničar dobiva za svaku dionicu koju posjeduje. Izračunava se prema formuli (20). [15]

$$\text{dividenda po dionici} = \frac{\text{dio neto dobiti za dividende}}{\text{broj dionica}} \quad (20)$$

#### 3. odnos isplate dividendi



Odnos isplate dividendi predstavlja odnos dividende po dionici i dobiti po dionici. Ovaj pokazatelj je najčešće manji od 1 jer se dio dobiti zadržava. Izračunava se prema formuli (21). [15]

$$\text{odnos isplate dividendi} = \frac{\text{dividende po dionici}}{\text{dobit po dionici}} \quad (21)$$

#### 4. ukupna rentabilnost dionice

Ukupna rentabilnost dionice je najznačajniji pokazatelj investiranja. Ovaj pokazatelj predstavlja omjer dobit po dionici i tržišnu cijenu dionice, pri čemu je vlastiti kapital iskazan po tržišnoj vrijednosti. Izračunava se prema formuli (22). [15]

$$\text{ukupna rentabilnost dionice} = \frac{\text{dobit po dionici}}{\text{tržišna cijena dionice}} \quad (22)$$

#### 5. dividendna rentabilnost dionice

Dividendna rentabilnost dionice ili prinos po dividendi je pokazatelj sličan ukupnoj rentabilnosti dionice. Odnos ovih pokazatelja ovisi o tome da li se dividende isplaćuju iz zadržane dobiti. Izračunava se prema formuli (23). [15]

$$\text{dividendna rentabilnost dionice} = \frac{\text{dividenda po dionici}}{\text{tržišna cijena dionice}} \quad (23)$$

### 3.3.3. Primjeri financijske analize

#### Rentabilnost imovine

Stavke u bilanci	2012	2013
Novac	25,000	10,000
Potraživanja	205,000	265,000
Zalihe	352,000	335,000
Dugotrajna imovina	50,000	105,000
Ostala imovina	15,000	20,000
UKUPNA IMOVINA	647,500	735,000
Obveze prema dobavljačima	272,400	241,000

Kratkoročni krediti	75,000	150,000
Nenaplaćene obveze	13,500	19,510
Ukupne kratkoročne obveze	360,900	440,510
Dugoročni krediti	40,000	30,000
UKUPNE OBVEZE	400,900	440,510
Redovne dionice	100,000	100,000
Zadržana dobit	146,600	194,490
UKUPNE OBVEZE I KAPITAL	647,500	735,000

tablica 3.1. Bilanca organizacije ABC d.o.o

$$\text{rentabilnost imovine} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupna imovina}} \quad (24)$$

$$\text{rentabilnost imovine} = \frac{47\,890,00}{735\,000,00} = 6,50\%$$

Organizacija ABC d.o.o ostvaruje 6,50% povrata od svake kune uložene u imovinu organizacije.[16]

#### Neto profitna marža

	2012	2013
Prihodi od prodaje	1.035,000	1.185,000
Troškovi prodanih proizvoda	641,700	750,500
Bruto marža	393,300	434,000
Poslovni rashodi	352,000	361,200
Operativna dobit	68,000	73,300
Rashodi od kamata	10,200	13,100

Dobit prije poreze	57,800	60,200
Porezi	11,590	12,310
Neto dobit	46,200	47,890

tablica 3.2. Izvješće o dobiti organizacije ABC

$$\text{neto profitna marža} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{prihodi}} \quad (16)$$

$$\text{neto profitna marža} = \frac{47\,890,00}{1\,185\,000,00} = 4,00\%$$

4 lipe od svake zarađene kune prihoda organizacije čine krajnji rezultat u izvještaju o dobiti.[16]

## **4. Analiza rezultata - Primjer analize imovine organizacije**

Za potrebe ovog završnog rada analizirat će se imovina organizacije Konzum d.d za razdoblje od 2013. do 2015. godine. Podaci koji su potrebni za analizu uzeti su iz financijskih izvještaja, ti podaci su javno objavljeni na stranicama FINA-e.

Konzum d.d. je najveći hrvatski maloprodajni trgovački lanac s udjelom od oko 30% na hrvatskom tržištu. Prema ukupnom prihodu ostvarenom u 2007. godini Konzum je druga najveća tvrtka u Hrvatskoj iza INA-e. U većinskom je vlasništvu tvrtke Agrokor. Zapošljava više od 12.700 ljudi, a u Hrvatskoj ima više od 700 prodavaonica. U Konzumu dnevno kupuje više od 650.000 potrošača (2012.). Ukupni prihod Konzuma u 2011. godini iznosio je 13,359 milijardi kuna. Dionice KNZM-R-A uvrštene su u kotaciju Javnih dioničkih društava Zagrebačke burze u srpnju 2003. godine.[17]

### **4.1. Primjer analize imovine organizacije Konzum d.d.**

Na primjeru organizacije Konzum d.d. analizirat će se profitabilnost i uspješnost upravljanja organizacijom. Analiza profitabilnost zasniva se na izračunu i proučavanju četiri perspektive dobiti koja je ostvarena u organizaciji, a to su:

1. Bruto profitna marža
2. Operativna profitna marža
3. Profitna marža prije poreza
4. Neto profitna marža.

Analiza uspješnosti upravljanja obuhvaća dva pokazatelja, a to su: rentabilnost imovine i rentabilnost kapitala. [18]

Cilj provođenja ovih analiza je procjena stanja imovine i uspješnosti upravljanja cjelokupnom organizacijom.

### **4.2. Analiza profitabilnosti**

Kao što je već prije navedeno analiza profitabilnosti se temelji na četiri pokazatelja a to su: bruto profita marža, operativna profitna marža, profitna marža prije poreza i neto profitna marža. U nastavku će se kratko definirati svaki od pokazatelja, a zatim će se izračunati vrijednost pokazatelja na temelju podataka za prethodne tri godine za organizaciju Konzum d.d. te izvesti zaključak na temelju dobivenih vrijednosti.

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
	(x1000)	(x1000)	(x1000)
Prihodi od prodaje	12.186,450	12.206,022	13.036,228
Ostali prihodi	1 165 427	1 198 971	1 582 648
<b>UKUPNO</b>	<b>13 351 877</b>	<b>13 404 993</b>	<b>14 618 876</b>
Materijalni troškovi	(347 028)	(338 228)	(354 469)
Trošak prodane robe	(9 898 070)	(9 902 298)	(10 850 842)
Troškovi usluga	(797 771)	(786 249)	(792 793)
Trošak osoblja	(824 477)	(889 091)	(955 086)
Amortizacija	(316 762)	(339 299)	(393 331)
Umanjenje vrijednosti goodwill-a	0	(59 135)	(136 823)
Vrijednosno usklađenje	(25 625)	(36 288)	(40 150)
Rezerviranja	(591)	(470)	0
Ostali troškovi	(560 948)	(529 307)	(586 687)
<b>UKUPNO</b>	<b>(12 771 308)</b>	<b>(12 880 365)</b>	<b>(14 110 181)</b>
Financijski prihodi	39 498	49 648	321 865
Financijski rashodi	(398 729)	(405 474)	(535 385)
<b>Operativna dobit</b>	<b>(359 231)</b>	<b>(355 826)</b>	<b>(213 520)</b>
Dobit prije oporezivanja	221 338	168 802	295 175
Porez na dobit	(50 820)	(60 000)	(60 571)
<b>Neto dobit</b>	<b>170 518</b>	<b>108 802</b>	<b>234 604</b>
<b>Ukupna dobit</b>	<b>169 940</b>	<b>121 523</b>	<b>138 003</b>

tablica 4.1. Izvještaj o ukupnoj dobiti društva Konzum d.d.

Bruto profitna marža je razlika između ukupnih prihoda od prodaje tijekom određenog razdoblja i troškova prodanih proizvoda. [18]

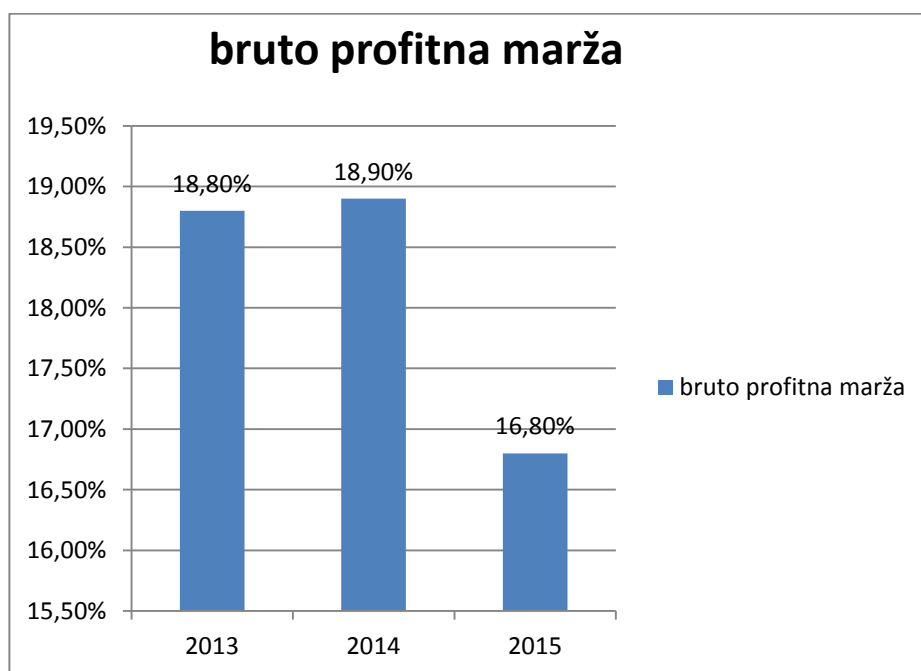
$$\text{Bruto profitna marža} = \frac{\text{prihodi od prodaje} - \text{troškova prodanih proizvoda}}{\text{prihodi od prodaje}} \quad (26)$$

$$\text{Bruto profitna marža}_{(2013)} = \frac{12\,186\,450\,000 - 9\,898\,070\,000}{12\,186\,450\,000} = 0,188 = 18,8\%$$

$$\text{Bruto profitna marža}_{(2014)} = \frac{12\,206\,022\,000 - 9\,902\,298\,000}{12\,206\,022\,000} = 0,189 = 18,9\%$$

$$\text{Bruto profitna marža}_{(2015)} = \frac{13\,036\,228\,000 - 10\,850\,842\,000}{13\,036\,228\,000} = 0,168 = 16,8\%$$

Prosječna kuna prihoda od prodaje organizacije Konzum d.d. pridonijela je gotovo 19 lipa ukupnoj bruto dobiti organizacije u 2013. i 2014. godini, dok je u 2015. doprinijela gotovo 17 lipa.



Nadalje će se razmatrati zašto je u 2015. godini došlo do značajnog pada bruto profitne marže. Bruto profitna marža se razvija iz povezanosti strukture cijena proizvoda i troškova proizvodnje. Neadekvatna bruto profitna marža upućuje na previsoke troškove proizvoda ili preniske cijene proizvoda

$$\% \text{ povećanja prihoda} = \frac{\text{prihodi 2014.} - \text{prihodi 2013.}}{\text{prihodi 2013.}} \quad (27)$$

$$\% \text{ povećanja prihoda} = \frac{12\,206\,022\,000 - 12\,186\,450\,000}{12\,186\,450\,000} = 0,0016 = 1,6\%$$

$$\% \text{ povećanja rashoda} = \frac{\text{rashodi 2014.} - \text{rashodi 2013.}}{\text{rashodi 2013.}} \quad (28)$$

$$\% \text{ povećanja rashoda} = \frac{9\,902\,298\,000 - 9\,898\,070\,000}{9\,898\,070\,000} = 0,004 = 4\%$$

$$\% \text{ povećanja prihoda} = \frac{\text{prihodi 2015.} - \text{prihodi 2014.}}{\text{prihodi 2014.}}$$

$$\% \text{ povećanja prihoda} = \frac{13\,036\,228\,000 - 12\,206\,022\,000}{12\,206\,022\,000} = 0,068 = 6,8\%$$

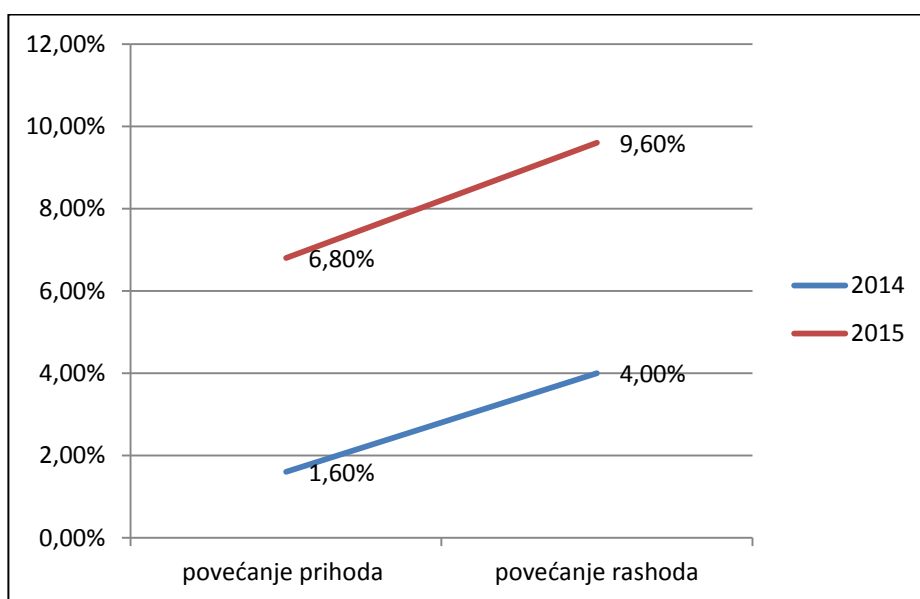
rashodi 2015. - rashodi 2014.

$$\% \text{ povećanja rashoda} = \frac{\text{rashodi 2015.} - \text{rashodi 2014.}}{\text{rashodi 2014.}}$$

$$\% \text{ povećanja rashoda} = \frac{10\,850\,842\,000 - 9\,902\,298\,000}{9\,902\,298\,000} = 0,096 = 9,6\%$$

Može se zaključiti da je do pada bruto profitne marže došlo uslijed većeg rasta troškova nego cijena u 2014. i 2015. godini.

Za identifikaciju pravog uzroka ovakvog stanja nedostaju podaci, no vrlo je vjerojatno da je problem u neadekvatnoj kontroli troškova ili u preniskim cijenama proizvoda.



Operativna profitna marža predstavlja omjer operativne dobiti (EBIT) i ukupnih prihoda od prodaje. Izračunava se prema sljedećoj formuli:

$$\text{Operativna profitna marža} = \frac{\text{operativna dobit (EBIT)}}{\text{ukupni prihodi od prodaje}} \quad (29)$$

$$\text{Operativna profitna marža}_{(2013)} = \frac{359\,231\,000}{12\,186\,450\,000} = 0,0294 = 2,94\%$$

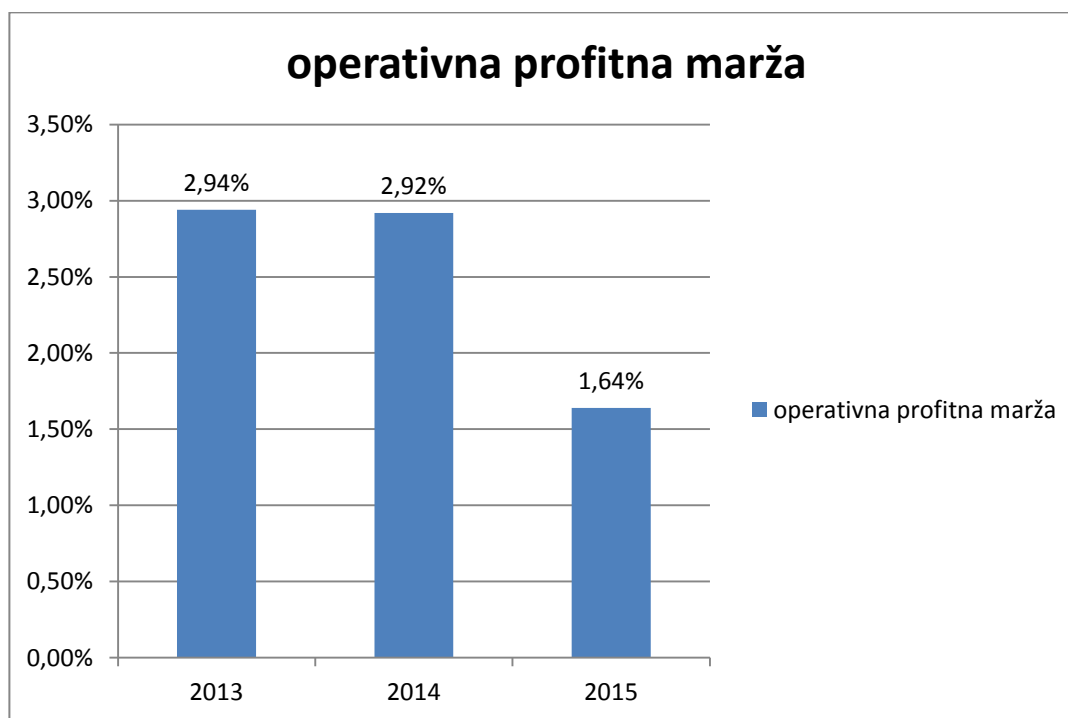


$$\text{Operativna profitna marža}_{(2014)} = \frac{355\,826\,000}{12\,206\,022\,000} = 0,0292 = 2,92\%$$

$$\text{Operativna profitna marža}_{(2015)} = \frac{213\,520\,000}{13\,036\,228\,000} = 0,0164 = 1,64\%$$

Poslovanje organizacije stvara 2,94 kune dobiti od svake kune u 2013., 2,92 kune u 2014. i 1,64 kune u 2015. godini.

Usporedbom rezultata može se uočiti postepeni pad u 2014. te značajni pad operativne profitne marže u 2015. godini. Može se zaključiti da je organizacija u 2015. godini poslovala neefikasno i uslijed toga je došlo do pada operativne profitne marže. Organizacija mora spriječiti pad efikasnosti i optimizirati poslovanje na način da učinkovitije kontrolira operativne troškove.



Sljedeće što se računa je profitna marža prije poreza. Da bi se utvrdila dobit prije poreza potrebno je od oduzeti rashode od kamata oduzeti od operativne dobiti. Povezivanjem dobiti prije poreza s prihodima od prodaje utvrđuje se profitna marža prije poreza.[18]

$$\text{profitna marža prije poreza} = \frac{\text{dobit prije poreza}}{\text{prihodi od prodaje}} \quad (30)$$

$$\text{profitna marža prije poreza}_{(2013)} = \frac{221\,338\,000}{12\,186\,450\,000} = 0,0182 = 1,82\%$$

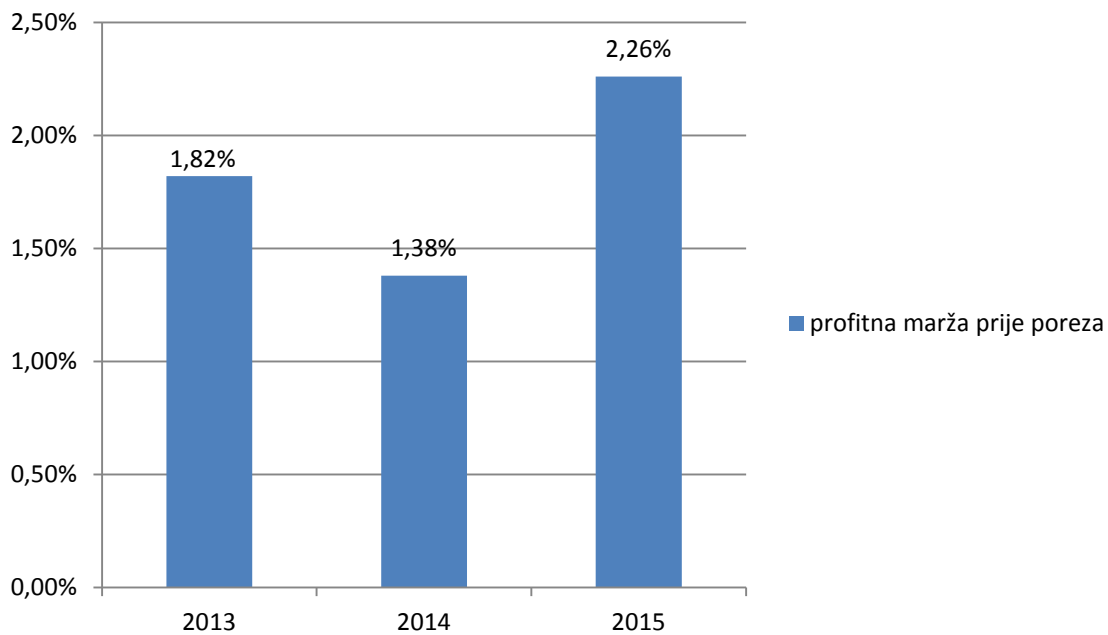
$$\text{profitna marža prije poreza}_{(2014)} = \frac{168\,802\,000}{12\,206\,022\,000} = 0,0138 = 1,38\%$$

$$\text{profitna marža prije poreza}_{(2015)} = \frac{295\,175\,000}{13\,036\,228\,000} = 0,0226 = 2,26\%$$

Rashodi od financiranja organizacije snizili su njezinu profitnu maržu prije poreza na 1,82% u 2013., na 1,38% u 2014. i na 2,26% u 2015. godini. Budući da organizacija rijetko ima utjecaj na porez na dobit, marža dobiti prije poreza predstavlja najbolje mjerilo prave dobiti organizacije.

Može se zaključiti da je uslijed smanjenja rashoda od kamata došlo do značajnijeg rasta profitne marže prije poreza u 2015. godini.

## profitna marža prije poreza



Da bismo imali cjelokupnu sliku o profitabilnosti Konzuma, potrebno je izračunati neto profitnu maržu. Neto dobit predstavlja krajnju mjeru financijske dobiti organizacije nakon priznavanja obveze poreza na dobit. Neto profitna marža je pokazatelj koji procjenjuje sposobnost organizacije da izvuče profit iz svake kune prihoda od prodaje.[18]

$$\text{Neto profitna marža} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{prihodi}} \quad (31)$$

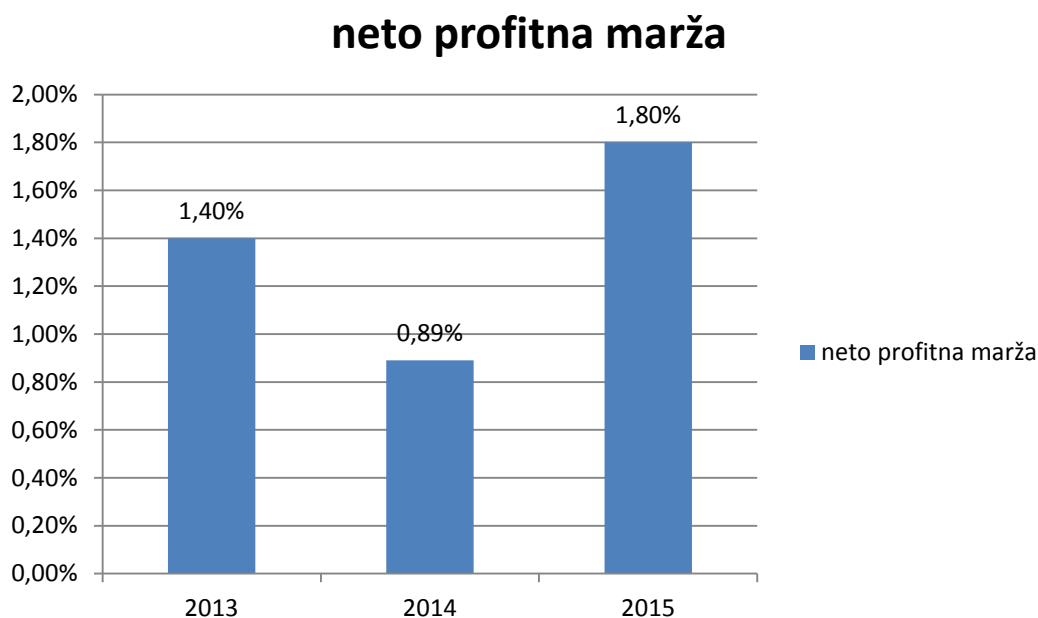
$$\text{Neto profitna marža}_{(2013)} = \frac{170\,518\,000}{12\,186\,450\,000} = 0,0140 = 1,40\%$$

$$\text{Neto profitna marža}_{(2014)} = \frac{108\,802\,000}{12\,206\,022\,000} = 0,0089 = 0,89\%$$

$$\text{Neto profitna marža}_{(2015)} = \frac{234\,604\,000}{13\,036\,228\,000} = 0,180 = 1,80\%$$

1 lipa od svake kune prihoda organizacije čini krajnji rezultat u izvještaju o dobiti u 2013. i gotovo 1 lipa u 2014., a u 2015. gotovo 2 lipe.

Jedan od ciljeva organizacije je povećavanje neto profitne marže. Sama neto profitna marža ne pruža dovoljno korisnih informacija za menadžment. Za rješavanje problema vezanih uz neto profitnu maržu potrebno je imati uvid u čimbenike koji određuju ostale profitne marže. Neto profitna marža je manje pouzdan pokazatelj, no bez obzira na to neto profita marža je sastavni dio analize profitabilnosti organizacije.



### 4.3. Analiza uspješnosti upravljanja

Aдекватna profitabilnost organizacije ne jamči da se njome dobro upravlja. Organizacija može ostvariti zadovoljavajuće profitne marže, unatoč tome što je voženo lošim menadžmentom, na osnovu pravih proizvoda, na pravom tržištu i u pravo vrijeme. Za procjenu uspješnosti menadžmenta potrebno je razmotriti dva povezana pokazatelja, a to su: rentabilnost imovine i rentabilnost kapitala.

Rentabilnost imovine povezuje profit organizacije s ukupnom imovinom koja služi za postizanje tog profita kao što je vidljivo iz formule (32). Veća rentabilnost imovine upućuje na uspješno vođenje organizacije. Također postoji veza između rentabilnosti imovine i rentabilnosti kapitala. Veća rentabilnost imovine uzrokuje povećanje rentabilnosti kapitala. Iz navedenih činjenica proizlazi da bi rentabilnost imovine trebala biti u središtu financijskog menadžmenta. [18]

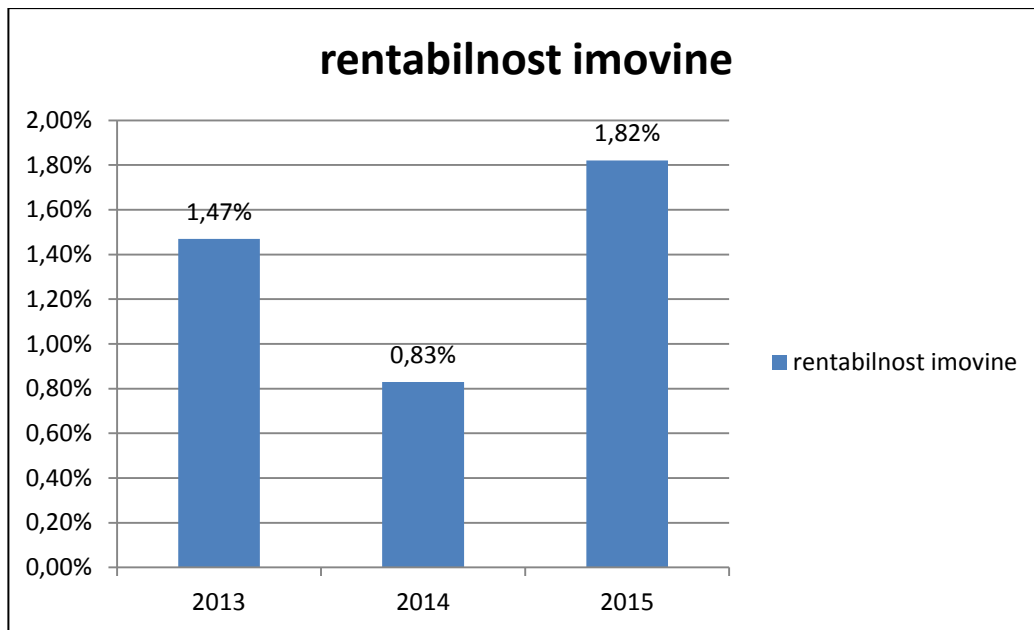
$$\text{Rentabilnost imovine} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{ukupna imovina}} \quad (32)$$

$$\text{Rentabilnost imovine}_{(2013)} = \frac{170\,518\,000}{11\,624\,710\,000} = 0,0147 = 1,47\%$$

$$\text{Rentabilnost imovine}_{(2014)} = \frac{108\,802\,000}{13\,127\,724\,000} = 0,0083 = 0,83\%$$

$$\text{Rentabilnost imovine}_{(2015)} = \frac{234\,604\,000}{12\,864\,608\,000} = 0,0182 = 1,82\%$$

Organizacija ostvaruje 1,47% povrata od svake kune uložene u imovinu organizacije u 2013., 0,83% povrata u 2014. i 1,82% u 2015. godini. Vidljiv je značajan pad rentabilnosti imovine u 2014. godini i ponovni rast u 2015. godini. Za pretpostaviti je da je do pada došlo uslijed neadekvatnog ulaganja, nakon čega je u 2015. godini postignut rast pravilnim investiranje.



Rentabilnost kapitala povezuje neto dobit s knjigovodstvenom vrijednošću glavnice te mjeri proporcionalni povrat koji osigurava profit svakoj kuni glavnice. U pravilu uspješne organizacije ostvaruju veći povrat ili veću rentabilnost kapitala, no postoji mogućnost da i organizacije kojima se loše upravlja ostvare iznadprosječnu rentabilnost kapitala. Razlog tome je u posuđenim sredstvima koja povećavaju profit organizacije. Rentabilnost kapitala izračunava se prema formuli (33). [18]

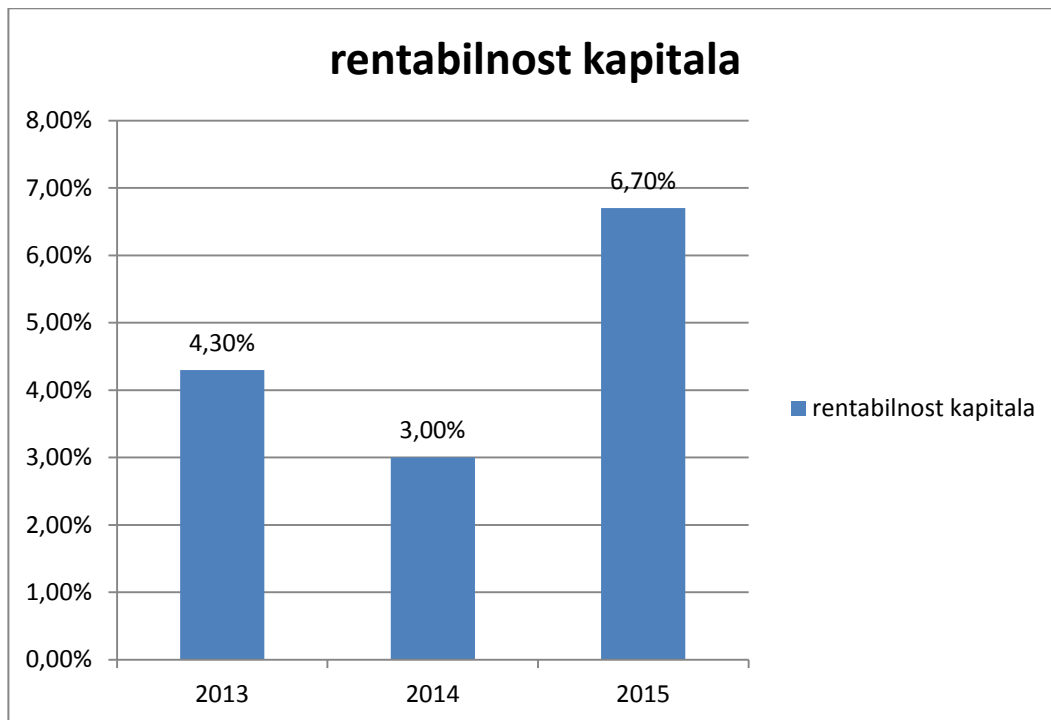
$$\text{Rentabilnost kapitala} = \frac{\text{neto dobit}}{\text{dionički kapital}} \quad (33)$$

$$\text{Rentabilnost kapitala}_{(2013)} = \frac{170\,518\,000}{3\,978\,660\,600} = 0,043 = 4,3\%$$

$$\text{Rentabilnost kapitala}_{(2014)} = \frac{108\,802\,000}{3\,615\,755\,600} = 0,030 = 3\%$$

$$\text{Rentabilnost kapitala}_{(2015)} = \frac{234\,604\,000}{3\,480\,980\,600} = 0,067 = 6,7\%$$

Dobit organizacije u 2013. godini predstavlja 4,30 kuna povrata za svaku uloženu kunu u 2012., 3 kune u 2014. za svaku kunu uloženu u 2014. te 6,70 kuna u 2015. za svaku uloženu kunu u 2014. godini. Vidljiv je pad rentabilnosti kapitala u 2013. godini do kojeg je došlo zbog smanjenja neto dobiti i rast u 2015. godini do kojeg je došlo zbog povećanja neto dobiti.



## 5. Zaključak

Suvremeni trendovi na tržištu zahtijevaju od organizacije uvođenje novih koncepata upravljanja u svrhu održavanja konkurentnosti i postizanja izvrsnih poslovnih rezultata. Sve se više primjenjuje učinkovit način upravljanja poznat pod nazivom kontroling. Kontroling se bavi koordinacijom, planiranjem, informiranjem te analiziranjem različitih faktora u poslovanju organizacije, a glavna funkcija mu je podrška menadžmentu pri odlučivanju. Za donošenje ispravnih poslovnih odluka potrebno je imati kvalitetnu informacijsku podlogu za koju su zaduženi kontroleri. Iz toga proizlazi važnost kontrolinga za organizaciju.

Ovaj se rad bavi analizom imovine i ulogom kontrolinga pa se nakon razmatranja svih aspekata vezanih za imovinu i kontroling može reći da je upravljanje imovinom vrlo zahtjevan i dugotrajan proces. Za učinkovito upravljanje imovinom potrebno je posjedovati znanja iz različitih područja. Pri analizi imovine kreće se od financijskih izvještaja, ponajprije od bilance u kojoj je zabilježeno stanje imovine organizacije. Za proračune vezane za rentabilnost imovine, investiranja i slično koriste se podaci iz računa dobiti i gubitka te po potrebi iz ostalih financijskih izvještaja. Stoga je za uspješnu analizu potrebno dobro poznavati i razumjeti financijske izvještaje. Financijski izvještaji mogu se analizirati pomoću različitih postupaka ovisno o tome u koju svrhu se analiza provodi.

Analiza imovine svodi se na izračunavanje određenih pokazatelja na temelju kojih se mogu izvesti zaključci o uspješnosti poslovanja organizacije. Najvažniji pokazatelji su: pokazatelji aktivnosti, pokazatelji profitabilnosti i pokazatelji investiranja. Ovi pokazatelji mjere kako efikasno organizacija upotrebljava svoje resurse, mjere povrat uloženog kapitala i mjere uspješnost ulaganja u obične dionice. Zbog kompleksnosti upravljanja formiraju se sustavi upravljanja koji se temelje na ISO normama s ciljem lakšeg i efikasnijeg upravljanja imovinom. Važno je dobro upravljati imovinom jer je na taj način moguće postići najveću vrijednost novca za neku organizaciju bez obzira o kojem se sektoru radi i neovisno govori li se o financijskoj, materijalnoj, nematerijalnoj imovini ili ljudskom potencijalu.

Nakon razmatranja financijskih izvještaja, stanja imovine te provedbe analize za organizaciju Konzum d.d. može se zaključiti da poslovanje organizacije uvelike ovisi o imovini koju posjeduje. Opseg i vrijednost imovine ove organizacije je velika pa je stoga potrebno provoditi kontinuirano praćenje i analizu imovine da ne bi došlo do gubitaka ili pogrešnog ulaganja u organizaciju. Analizirana je rentabilnost imovine te uspješnost upravljanja na temelju podataka za prethodne tri godine, a koji su objavljeni na službenim stranicama FINE. Na temelju



dobivenih vrijednosti može se zaključiti da organizacija iz godine u godinu doživljava uspone i padove. Tako je 2014. godina bila znatno lošija od 2013. i 2015. godine. Općenito se može reći da organizacija dobro koristi svoju imovinu pri stvaranju dobiti. Stopa rentabilnosti imovine i kapitala pokazuje da menadžeri dobro upravljaju organizacijom. Vrijednost imovine se povećava uz prisutnost manjih oscilacija, a analogno s time se kreće i neto dobit. Da bi se dobila bolja slika o imovini ove organizacije bilo bi potrebno provesti opširniju analizu, na temelju podataka iz dužeg vremenskog razdoblja. Na kraju se može zaključiti da organizacija posluje uspješno zahvaljujući adekvatnom upravljanju imovinom te dobrim vođenjem cjelokupne organizacije. Bez obzira na to koliko uspješno organizacija posluje uvijek ostaje prostora za unaprjeđenje poslovanja.

U Varaždinu, 11.10.2016. godine

## 6. Literatura

U popisu korištene literature potrebno je navesti autora, naslov, mjesto izdavanja i godina izdanja. Literatura se navodi prema redoslijedu pojavljivanja u radu. Za pojedinačne stavke preporuča se korištenje stila "Referenca" kako slijedi.

Knjige:

- [1] mr. sc. Jasmina Očko, Andreja Svigir: Kontroling upravljanje iz backstagea, Knjiga print, Zagreb, 2009.
- [2] N. Osmanagić Bedenik: Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, ŠK, Zagreb 2007.
- [8] I. Avelini Holjevac: Kontroling upravljanja poslovnim rezultatom, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.
- [17] Bryan E. Milling: Osnove financija - financijski alati za nefinancijske menadžere, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2005.

Internet izvori:

- [3] <http://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> (dostupno 08.07.2016.)
- [4] <http://web.efzg.hr/dok/RAC/kzager/Izvje%C5%A1taj%20o%20nov%C4%8Danom%20toku%20i%20ostali%20izvje%C5%A1taji.pdf> (dostupno 10.07.2016.)
- [5] <http://web.efzg.hr/dok/RAC/imamic/5IZVJE%C5%A0TAJ%20O%20PROMJENAMA%20GLAVNICE%20I%20BILJE%C5%A0KE%20PRINT.pdf> (dostupno 10.07.2016.)
- [6] <https://moodle.oss.unist.hr/mod/resource/view.php?id=20378> (dostupno 21.07.2016.)
- [7] <http://web.efzg.hr/dok/RAC/kzager/afi/Instrumenti%20i%20postupci%20analize%20financijskih%20izvje%C5%A1taji.pdf> (dostupno 10.08.2016.)
- [9] <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ne-propustite/2190-sustavi-upravljanja-imovinom-3> (dostupno 13.08.2016.)
- [10] [https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza.doc.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza.doc.pdf) (dostupno 23.08.2016.)

[11]

[https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska\\_analiza\\_financijski\\_pokazatelji.pdf](https://www.mathos.unios.hr/analizapp/Files/Financijska_analiza_financijski_pokazatelji.pdf)

(dostupno 23.08.2016.)

[12] <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Pokazatelji%20aktivnosti.pdf> (dostupno 25.08.2016.)

[13] [www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni.../5 - Analiza pokazatelja uspjesnosti.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni.../5_-_Analiza_pokazatelja_uspjesnosti.pdf) (dostupno 25.08.2016.)

[14] <http://web.efzg.hr/dok/RAC/kzager//afi/Skupine%20pokazatelja.pdf> (dostupno 27.08.2016.)

[15]

[http://moodle.vz.unin.hr/moodle/file.php/288/VJEZBE\\_13\\_14/01\\_Analiza\\_financij\\_izvjestaj\\_a.pdf](http://moodle.vz.unin.hr/moodle/file.php/288/VJEZBE_13_14/01_Analiza_financij_izvjestaj_a.pdf) (dostupno 29.08.2016)

[16] <https://hr.wikipedia.org/wiki/Konzum> (dostupno 29.08.2016)

[18] <http://www.ebizmags.com/asset-management-upravljanje-imovinom/> (dostupno: 30.08.2016.)

## Popis tablica

tablica 3.1. Bilanca organizacije ABC d.o.o, izvor: [http://moodle.vz.unin.hr/moodle/file.php/288/VJEZBE\\_13\\_14/01\\_Analiza\\_financij\\_izvjestaja.pdf](http://moodle.vz.unin.hr/moodle/file.php/288/VJEZBE_13_14/01_Analiza_financij_izvjestaja.pdf) ( dostupno: 25.08.2016.)

tablica 3.2. Izvješće o dobiti organizacije ABC d.o.o, izvor: [http://moodle.vz.unin.hr/moodle/file.php/288/VJEZBE\\_13\\_14/01\\_Analiza\\_financij\\_izvjestaja.pdf](http://moodle.vz.unin.hr/moodle/file.php/288/VJEZBE_13_14/01_Analiza_financij_izvjestaja.pdf) ( dostupno: 25.08.2016.)

tablica 4.1. Izvještaj o ukupnoj dobiti društva Konzum d.d., izvor: RGFI javna objava financijskih izvještaja FINA-e

## Popis slika

slika 3.1. PAS 55 - Sustav upravljanja imovinom izvor: <http://www.ebizmags.com/asset-management-upravljanje-imovinom/> ( dostupno: 30.08.2016.)