

# Proces prodaje - temelj poslovne uspješnosti i kvalitete na primjeru poduzeća "ABC"

---

Jembrih, Siniša

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:590120>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



DIPLOMSKI RAD br. 252/PE/2019

**PROCES PRODAJE – TEMELJ POSLOVNE  
USPJEŠNOSTI I KVALITETE NA  
PRIMJERU PODUZEĆA „ABC“**

Siniša Jembrih

Varaždin, ožujak 2019.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij: Poslovna ekonomija**



DIPLOMSKI RAD br. 252/PE/2019

**PROCES PRODAJE – TEMELJ POSLOVNE  
USPJEŠNOSTI I KVALITETE NA  
PRIMJERU PODUZEĆA „ABC“**

Student:

Siniša Jembrih, 0541/336D

Mentor:

prof. dr. sc. Živko Kondić

Varaždin, ožujak 2019.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija		
PRISTUPNIK	SINIŠA JEMBRIH	MATIČNI BROJ	0541/336D
DATUM	10.02.2019.	KOLEGIJ	UPRAVLJANJE KVALITETOM
NASLOV RADA	PROCES PRODAJE – TEMELJ POSLOVNE USPJEŠNOSTI I KVALITETE NA PRIMJERU PODUZEĆA „ABC“		
NASLOV RADA NA ENGL. IZIKU	PROCESS OF SALES – BASE FOR BUSINESS SUCCESS AND QUALITY ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY "ABC"		
MENTOR	prof.dr.sc.ŽIVKO KONDIĆ	ZVANJE	redoviti profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv.prof.dr.Ante Rončević,predsjednik 2. doc.dr.sc. Damira Đukec, član 3. prof.dr.sc.Živko Kondić, mentor 4. doc.dr.sc. Darijo Čerepinko, zamjenski član 5.		

## Zadatak diplomskog rada

BROJ	252/PE/2019
OPIS	U diplomskom radu potrebno je:  -U uvodnom dijelu diplomskog rada potrebno je obrazložiti opći pojam i važnost procesa u proizvodnim sustavima, te upravljanje procesima preko kvalitete.  -Pojasniti proces prodaje u odabranom poslovnom sustavu.  -Provesti analizu uspješnosti poslovanja u odabranom poduzeću kroz: 1. Financijske pokazatelje poslovanja (račun dobiti i gubitaka, bilanca, likvidnost, zaduženost, aktivnost, ekonomičnost, profitabilnost) 2. Pokazatelje kvalitete funkcioniranja procesa prodaje uz posebno obrazloženje i analizu reklamacija kao jednog od pokazatelja kvalitete.  -U zaključku rada dati kratki kritički osvrt na radak.

ZADATAK URUČEN

12.03.2019



## SAŽETAK

U svakoj proizvodnji proizvodi se roba za tržište. Roba traži kupca kao stranu koja je potrebna za proces razmjene, a prodaja se pojavljuje kao alat razmjene. Prodaja se mora promatrati kao proces, a ne kao događaj. U procesu razmjene prodaja je važna za ostvarenje transakcije kao razmjene vrijednosti između dviju ili više strana. Pojam prodaje izaziva brojne asocijacije, i sve mogu biti ispravne. Prodaja kao čin, prodaja kao organizacijska jedinica unutar organizacijskog ustroja poduzeća, prodaja kao poslovna funkcija, prodaja kao kriterij poslovne uspješnosti, prodaja kao poslovni proces, prodaja kao mjerilo kvalitete i sl. Povezivanje pojma prodaje s bilo kojim od ovih aspekata je ispravno, ukoliko se vodi računa o kontekstu i u okviru kojeg se pojam prodaje koristi. Kroz proces prodaje kao temelj poslovne uspješnosti i kvalitete opisat ćemo složenost procesa, međusobne zavisnosti procesa kao i mjerljive rezultate uspješnosti na primjeru društva ABC.

### **KLJUČNE RIJEČI:**

Prodaja kao poslovni proces, proces prodaje, prodaja kao temelj poslovne uspješnosti

## **ABSTRACT**

Every manufacturing process produces market goods. Goods are seeking the customer as a party needed for the exchange process, and the sale appears as an exchange tool. Sales must be observed as a process, not as an event. In the exchange process, sale is important for accomplish transaction as a value exchange between two or more sides. The term of sales is causing numerous associations, and every one of them can be right. Selling as an act, selling as unit in organization structure, selling as a business function, selling as a business performance criterion, selling as a business process, selling as a quality measure etc. Connecting the term of sales with any of these aspects is correct, considering the context. Through the sales process as the basis of business success and quality, in this paper, we will describe the complexity of the process, process dependence and measurable performance results on ABC's example.

### **KEY WORDS:**

Selling as a business process, selling process, sales process as the basis of business success

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
2.	POJAM I VAŽNOST PROCESA.....	1
3.	UPRAVLJANJE KVALITETOM – UPRAVLJANJE PROCESIMA .....	7
4.	PRODAJA KAO KLJUČNI PROCES PODUZEĆA ABC .....	13
5.	ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA ABC .....	20
5.1	Pojam i značenje financijskih izvještaja.....	20
5.2	Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja .....	21
5.3	Pokazatelji analize financijskih izvještaja.....	22
5.4	Financijski pokazatelji poslovanja .....	23
5.4.1	Račun dobiti i gubitka poduzeća ABC za razdoblje .....	23
5.4.2	Bilanca poduzeća ABC za razdoblje od 2015.-2018.....	25
5.4.3	Horizontalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka.....	26
5.4.4	Vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka.....	27
5.4.5	Pokazatelji likvidnosti .....	28
5.4.6	Pokazatelji zaduženosti .....	29
5.4.7	Pokazatelji aktivnosti .....	31
5.4.8	Pokazatelji ekonomičnosti.....	32
5.4.9	Pokazatelji profitabilnosti .....	34
5.5	Pokazatelji kvalitete funkcioniranja procesa prodaje.....	35
5.5.1	Analiza reklamacija (pokazatelji kvalitete).....	37
6.	ZAKLJUČAK .....	41
7.	POPIS LITERATURE I IZVORA.....	42
8.	POPIS TABLICA I SLIKA.....	44

## 1. UVOD

Danas, u vrijeme izuzetno dinamičnih tržišnih zbivanja i svakodnevnih tržišnih promjena, prilike za prodaju i zaradu, a s druge strane i gubitak, povećavaju se iz dana u dan. Stoga je od ključne važnosti imati definirane i uhodane procese koji će sa/kroz proces prodaje obuhvatiti i pružiti poduzeću da bude što konkurentnije i profitabilnije na tržištu, odnosno da opstane i donese dobit vlasnicima. Jednako tako, bitno je osigurati upravljanje kvalitetom radi postizanja održivosti organizacije (poduzeća) te ostvarivanja dodane vrijednosti kao glavnog cilja svakog poslovnog poduhvata.

U radu ćemo obuhvatiti *proces prodaje* sa pratećim procesima u proizvodnom poduzeću ABC koje proizvodi specifičan proizvod - suncobran dimenzija 3,5\*3,5 metra te u svojem proizvodnom procesu, koristi sirovine koje su najnižeg mogućeg stupnja obrade radi ostvarivanja čim veće dodane vrijednosti. Sve to predstavlja dodatni zahtjev kako za nabavu, tako i za proizvodnju ali u konačnici daje veći učinak kroz poslovne rezultate. Bitno je napomenuti da se gotovi proizvodi proizvode tek kada je kupac poznat, a kroz rad ćemo prikazati da je *proces prodaje* uz potporu ostalih pratećih ključnih procesa temelj da bi poduzeće ABC bilo uspješno.

Prikupljeni podaci dobiveni su kroz Registar godišnjih financijskih izvještaja i kroz neformalnu anketu s odgovornim osobama poduzeća ABC, te kroz podatke o pokazateljima kvalitete dobivene od njih.

## 2. POJAM I VAŽNOST PROCESA

Pojavom ozbiljnije industrijske proizvodnje prepoznata je potreba uvođenja procesa u proizvodnju što je omogućavalo prelazak iz malih manufaktura i malih serija proizvodnje, u industrijsku proizvodnju. Na taj je način sa procesnom organizacijom poslovanja omogućen je napredak i proizvodnja velikih serija.

Sikavica, Hernaus (2011; 303) pišu da *poslovni procesi* ne samo da postoje od početka organiziranog obavljanja posla, već su njihovo postojanje i važnost prepoznati još prelaskom iz 19. u 20. stoljeće, ako ne i prije. Naime, koncept poslovnog procesa po prvi se put pojavljuje i detaljnije se počinje proučavati početkom 1920. godine, i to vezano uz metode i analizu procedura. Značajniji naglasak na organizaciju proizvodnih procesa stavljen je već pojavom industrijske



revolucije, krajem 18. stoljeća. Poduzetnici su kroz povijest neprekidno mijenjali svoje proizvodne procese i na taj način pridonosili ponajprije napretku svoje manufakturne radionice ili obrta, zatim samo industrije, a konačno i cjelokupne civilizacije.

Prema Blaće D. (2015) *proces* možemo definirati kao niz radnji, promjena ili funkcija koje donose određeni rezultat. Dakle proces odnosno procesni pristup je donio toliko bitan iskorak u promjeni da bi se mogao postići organizirani pristup i sustav u kojem će biti kroz detaljno obrađeni i definirane ulazne vrijednosti, postupci, norme, propisi, alati te izlazne vrijednosti pojedinog procesa te organizacije kao jedinstvene cjeline.

Prema Kondić, Maglić, Pavletić, Samardžić (2018; 147) *proces* je moguće definirati kao skup koraka ili aktivnosti koje su logički povezani, a koje je potrebno poduzeti kako bi se ostvarili ciljevi, odnosno kako bi se ulazna vrijednost transformirala u izlaznu vrijednost. Kod procesa je bitno uočiti procesni korak odnosno ulaz – aktivnost – izlaz.

Nadalje prema Kondić, Maglić, Pavletić, Samardžić (2018; 149) najvažniji čimbenici bilo kojeg procesa su:

- nakon prve aktivnosti slijedi aktivnost istraživanja tržišta za pronalaženje budućih kupaca, rezultati istraživanja,
- ljudi,
- oprema,
- metode,
- okruženje,
- operacije i veze.

Ljudi su sigurno na prvom mjestu „vrijednosti“ u procesu. Obučeni ljudi koji poznaju procese, kao i što, tko, kako, gdje i kada radi, s kojom opremom, na koji način i gdje u okruženju (svi zatvoreni i otvoreni prostori potrebni za odvijanje procesa) te koja se operacija koristi, kojim logičkim redoslijedom da bi proces bio efikasan. Operacijom se smatraju aktivnosti koje su zaokružene u cjelinu, svaka operacija ima kao i proces svoj ulaz i izlaz, te se odvijaju logičkim redoslijedom.

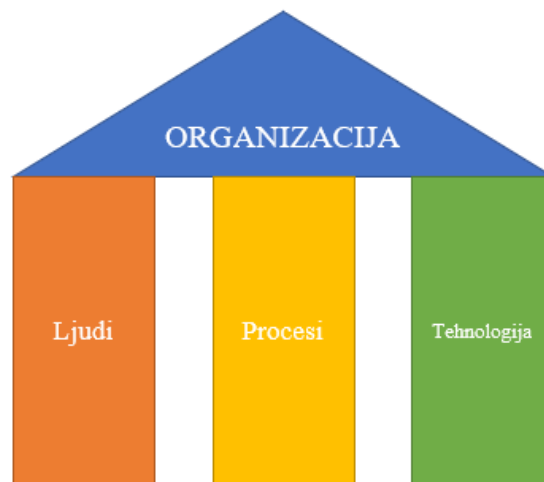
Svakako bitnu odrednicu u kroz definiranje procesa predstavlja i efikasnost procesa. Tako Kondić, Maglić, Pavletić, Samardžić (2018, 151) govore da „*Efikasnost procesa* podrazumijeva njihovo funkcioniranje i postizanje rezultata predviđenih projektiranjem i uspostavom. Izražava se kroz sljedeće pokazatelje:

- definiranost,
- stabilnost,

- kontroliranost,
- učinkovitost i
- prilagodljivost.“

Općeprihvaćeno je mišljenje ukoliko su svi potrebni procesi definirani i kreirani na način da su stabilni, kontrolirani te učinkoviti i prilagodljivi, ljudi se u njima mogu zamijeniti.

U svakoj modernoj organizaciji postoje tri važna temelja od kojih se ista sastoji – ljudi, procesi i tehnologija. Sva tri su međusobno povezana i disfunkcija jednog znači popuštanje drugog, što u konačnici može dovesti do raspadanja cijele organizacije.



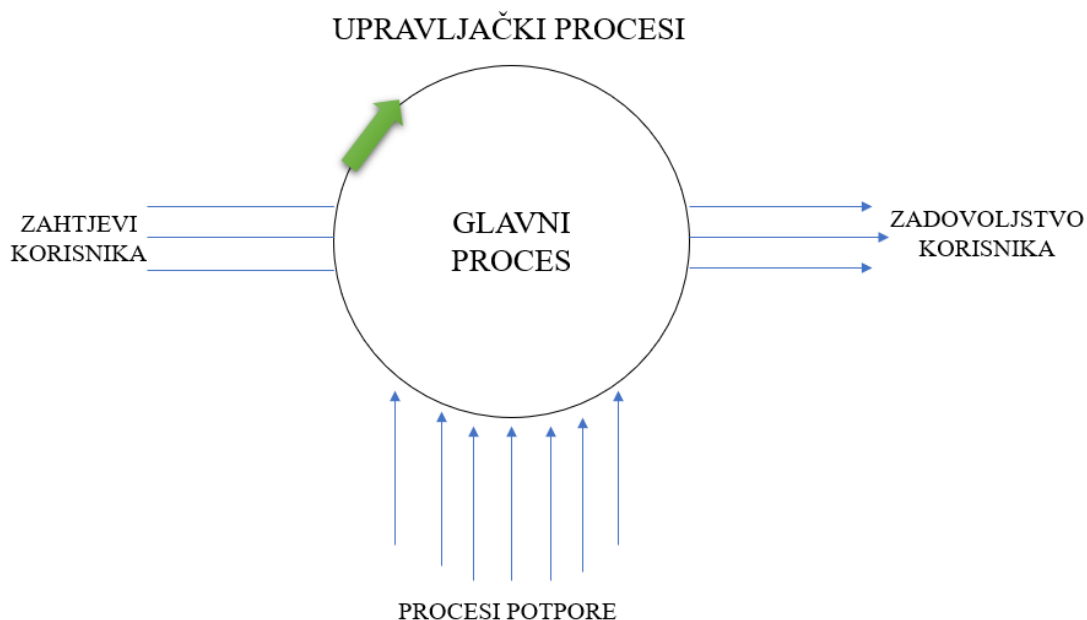
*Slika 1. Stupovi organizacije (Blaće D.; 2015.)*

Osnovna vrijednost svake organizacije u današnje vrijeme su ljudi. Bez njih kao temeljne vrijednosti i njihovog zadovoljstva kao bitnog čimbenika svakog sustava kvalitete se ne može, a procesi i tehnologija moraju biti usklađeni i definirani da na najefikasniji način uz najmanje troškova, izvrše zahtjeve koji su pred njih postavljeni. Veliku ulogu u tome predstavlja definiranje i dizajniranje procesa. Svaka organizacija ovisi o prihodima i kontroli troškova, tako da je u dizajniranju i kasnije, u upravljanju poslovnim procesima je bitno detektirati one procese koji usporavaju poslovanje ili proizvode neplanirane gubitke (bilo u vremenu, energiji, novcu ili bilo kojem drugom resursu s kojim organizacija raspolaže). Zadatak samog procesa i upravljanja procesima je konstanto preispitivanje i optimizacija istih, te je radi očuvanja organizacije potrebno uvijek težiti poboljšanjima i tražiti bolje alternative, te graditi čvršću vezu između tri temelja – ljudi, procesa i tehnologije.

Sikavica, Hernaus (2011; 317) navode da „Procesi predstavljaju osnovne gradive blokove koncepta procesne orijentacije. Kao sinonim za obavljanje različitih aktivnosti, proces je univerzalno primjenjiv pojam. Moguće ga koristiti na svim područjima poslovnog i privatnog života. Iako se svaka čovjekova aktivnost, bilo na privatnom ili na poslovnom planu, može nazvati procesom, među onima prisutnima u poslovnom okruženju, potrebno je razlučiti između tri kategorije organizacijskih procesa:

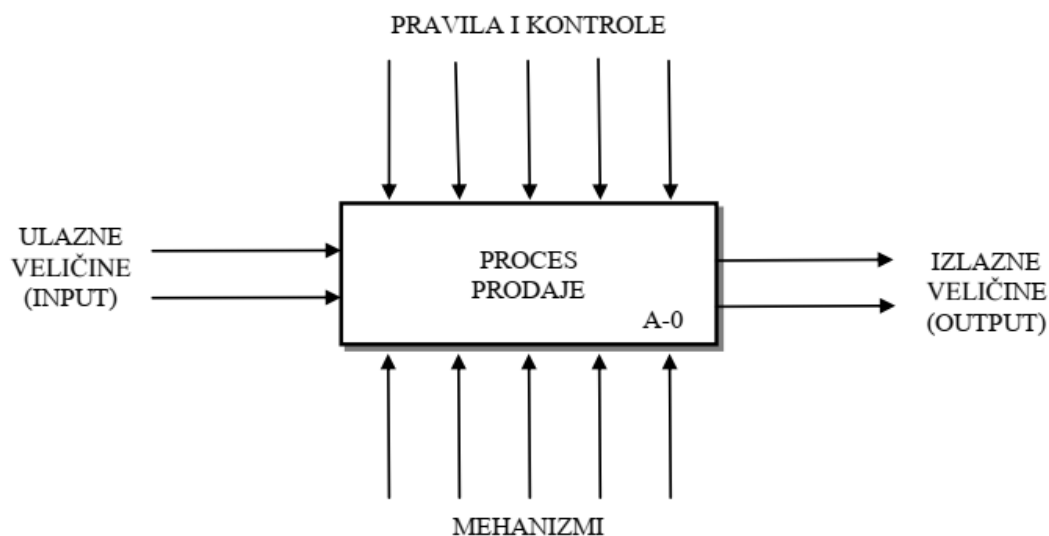
- 1) radni ili poslovni procesi,
- 2) bihevioralni procesi i
- 3) procesi promjena.

Svaka kategorija obuhvaća određenu vrstu procesa sa specifičnim karakteristikama i izazovima. Njihovo razumijevanje iznimno je važno za samo upravljanje poslovnim procesima, jer se time zapravo utvrđuje njihov opseg, tj. granice. U poslovnom svijetu na spomen procesa automatski se misli na proizvodnju ili na proces proizvodnje, dakle na poslovne procese koji prikazuju slijed aktivnosti koji pretvara inpute u outpute. Bihevioralni procesi kao široko prisutni obrasci ponašanja i načini ponašanja odnosno interakcije te procesi promjena koji prikazuju slijed događaja tijekom vremena, također su sveprisutni iako su po svojoj prirodi neopipljivi i teže mjerljivi.“



Slika 2. Prikaz tri tipa poslovnih procesa (Martyn A. Ould, 2016.)

Prema Drljača, M. (2005; 4) kojem tipu poslovnih procesa će pripadati proces prodaje ovisi o temeljnoj djelatnosti i posebnostima poduzeća. U poduzećima kojima je prodaja temeljna djelatnost, proces prodaje imat će karakter glavnog poslovnog procesa. Istovremeno, ukoliko je poduzeće pretežito proizvodno orijentirano, glavni poslovni proces u takvom poduzeću bit će proces proizvodnje, a proces prodaje u tom će slučaju imati karakter procesa potpore koji treba osigurati prodaju rezultata procesa proizvodnje (proizvod/usluga) na tržištu dodavanje vrijednosti proizvodu ili usluzi u cilju ispunjenja zahtjeva kupca/korisnika i postizanja njegova zadovoljstva.



Slika 3. Dijagram konteksta procesa prodaje (Izvor: Drljača, M.; 2005; 3)

Ulazne veličine u proces prodaje predstavljaju zahtjeve kupaca ili korisnika. Izlazne veličine jesu proizvodi ili usluge sa karakteristikama (kvalitetom) koje će zadovoljiti kupca/korisnika jer će njegovi zahtjevi sa ulaza u proces biti ispunjeni. Ova transformacija (preoblikovanje) ulaznih veličina u izlazne veličine, odvija se po određenim pravilima i kontrolama. U procesu prodaje nalazimo ih u:

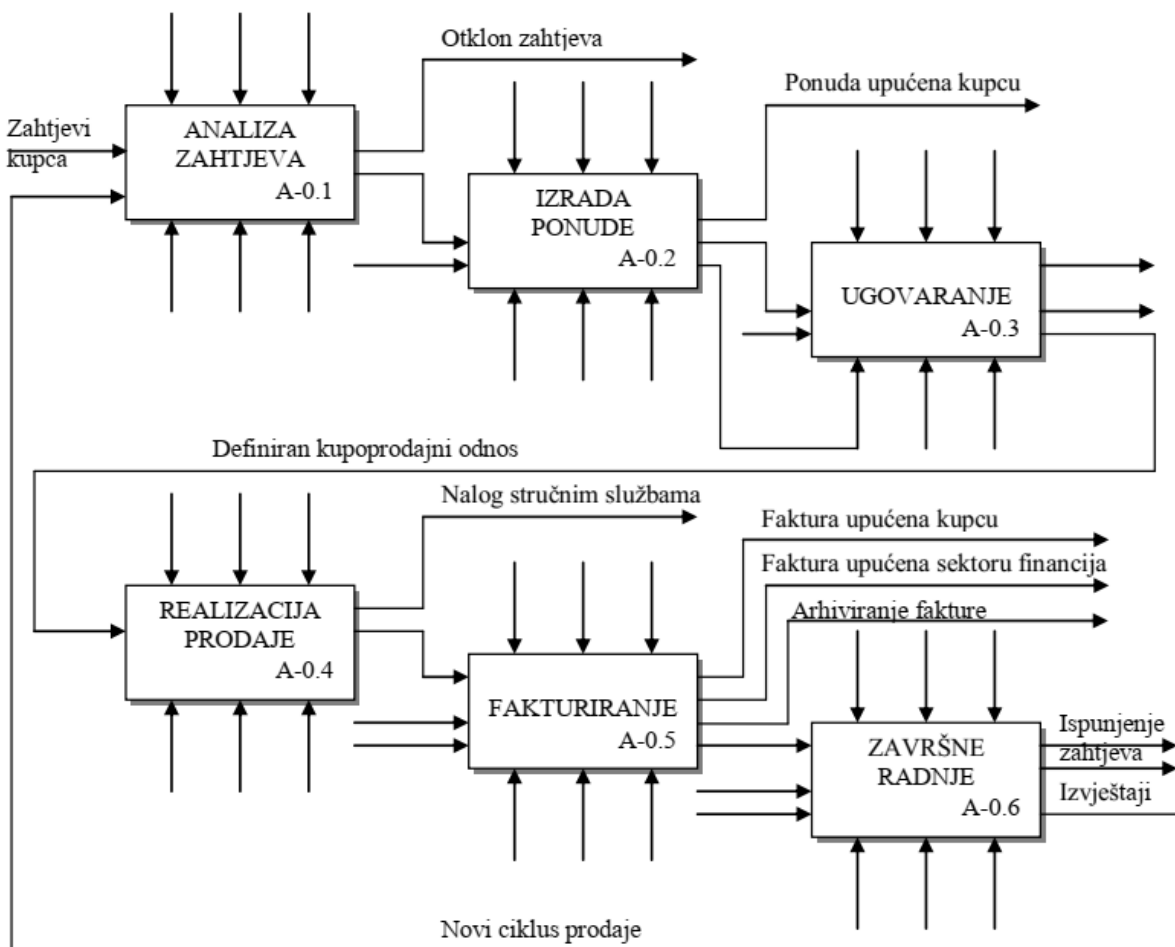
- međunarodnim normama,
- nacionalnim zakonima i propisima,
- ugovorima,
- tehničkim specifikacijama,
- planu poslovanja,
- postupcima,
- radnim uputama,
- metodologijama,
- cjenicima i sl.

Kako bi se proces prodaje mogao odvijati nužno je osigurati i odgovarajuće mehanizme, prije svega u obliku potrebnih resursa:

- stručni radnici,
- oprema,
- informatička oprema i softveri,
- energenti,
- radna sredina,
- financijska sredstva,
- partnerstva,
- obrasci i sl.

Procesom prodaje treba upravljati. Upravljanje procesom prodaje u nekom poduzeću preuzimaju osobe koje su odgovorne za prodaju, te moraju zajedno sa stručnjacima isti razraditi i definirati. Razrada i definiranje odnosno svi koraci moraju biti jasni da bi proces bio provodljiv. Tako prema Drljača, M. (2005) da bi se moglo *Upravljati procesom prodaje* potrebno je provesti daljnju dekompoziciju dijagrama konteksta, budući on predstavlja proces prodaje na najvišoj razini prikaza. Dijagram dekompozicije prikazuje proces prodaje prema procesnim koracima, koji se odvijaju logičnim slijedom. Najmanje jedan izlaz iz nekog procesnog koraka ujedno je ulaz u sljedeći procesni korak. Procesni koraci u procesu prodaje identificirani su kao:

- A-0.1 Analiza zahtjeva kupca/korisnika
- A-0.2 Izrada ponude
- A-0.3 Ugovaranje
- A-0.4 Realizacija prodaje (prodaja)
- A-0.5 Fakturiranje
- A-0.6 Završne radnje.



Slika 4. Dijagram dekompozicije procesa prodaje (Izvor: Drljača, M.; 2005;4)

### 3. UPRAVLJANJE KVALITETOM – UPRAVLJANJE PROCESIMA

Riječ kvaliteta (kakvoća) potječe od latinske riječi “qualitas”, a predstavlja svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost. Kvaliteta se može definirati na više načina. Osnovna definicija je: *Kvaliteta je zadovoljstvo kupca*. Od zadovoljstva kupca sve polazi. Kupac je onaj tko odlučuje što je kvaliteta. U kvaliteti se teži stalnom poboljšanju i unapređenju. Definicija kvalitete prema normi ISO 9000 je *"Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve"*. Kvalitetu nekog proizvoda ili usluge određuje odnos želja i potreba korisnika i njihove realizacije od proizvođača“ (Svijet kvalitete; 2012).

Upravljanje kvalitetom predstavlja skup radnji upravljanja koji određuje politiku kvalitete, ciljeve, odgovornosti te ih u okviru sustava kvalitete ostvaruje pomoću planiranja, praćenja, osiguravanja i poboljšavanja kvalitete. Upravljanje kvalitetom je nadogradnja na osiguranje i kontrolu kvalitete i zauzima važno mjesto u strateškom planiranju svake organizacije. Upravljanje

kvalitetom postaje jedan od najvažnijih zadataka suvremenog menadžmenta.“ (Svijet kvalitete; 2012).

Osnovni cilj upravljanja kvalitetom je udovoljavanje zahtjevima kupaca. Kupac je razlog radi kojega poduzeće postoji i radi kojega (ne)opstaje na tržištu. Samo kvalitetnim proizvodom i uslugom odnosno cijelim „servisom“, možemo očuvati postojećeg i pridobiti novog kupca. Upravljanje kvalitetom može se na više načina – uz norme ISO serije postoji i TQM (Total Quality Management) sustav upravljanja.

Norma **ISO 9001** međunarodno je priznata norma pripremljena od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (ISO) za sustave upravljanja kvalitetom (Supera kvaliteta; 2015). Uspostava, primjena, certificiranje i poboljšanje sustava upravljanja kvalitetom prema zahtjevima normi iz obitelji **ISO 9001** danas se koristi u cijelom svijetu i primjenjuje na sve organizacije bez obzira na njihovu veličinu i vrstu djelatnosti. Danas je u svijetu preko jedan milijun organizacija certificiralo svoje sustave upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 što osigurava prepoznatljivost između poduzeća iz različitih država koja imaju implementiran sustav upravljanja kvalitetom.

Prema Drljača, M. „Total Quality Management“ i može se prevesti kao „upravljanje potpunom kvalitetom“ ili „potpuno upravljanje kvalitetom.“ Radi se o slojevitom pojmu čije razumijevanje zahtijeva temeljit pristup i analizu. Različiti autori pojam TQM-a različito prevode i različito tumače.

Potpuno upravljanje kvalitetom može se ukratko definirati kao:

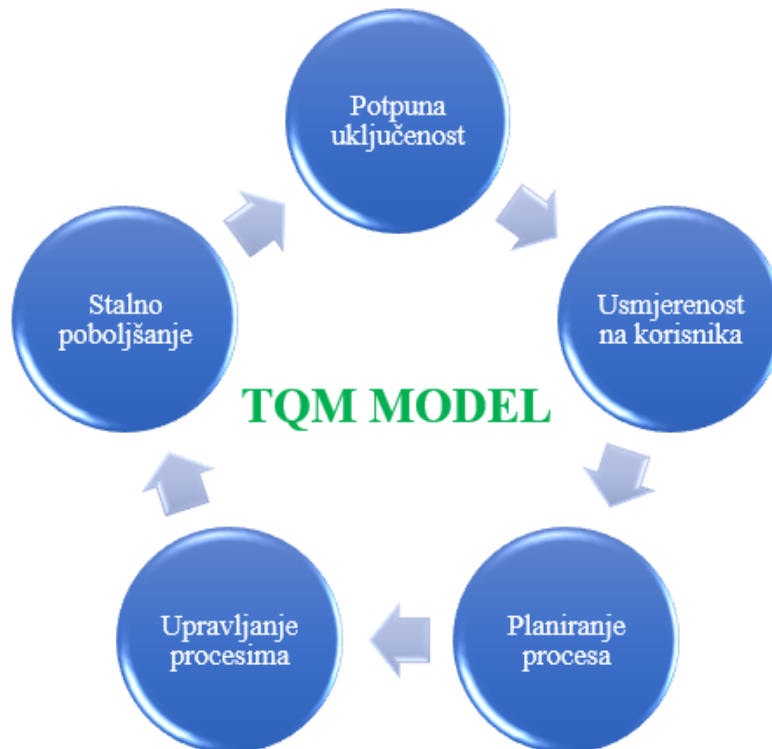
- kontinuirano zadovoljavanje utvrđenih zahtjeva kupaca,
- po najnižim troškovima, i
- oslobađanjem potencijala svih zaposlenih.

To znači:

- kupci odlučuju što je kvaliteta proizvoda,
- ukupni troškovi kvalitete smanjuju se primjenom principa uradi ispravno prvi put i svaki put,
- motivacija i obrazovanje za kvalitetu zaposlenih omogućuje provedbu TQM-a.

Kupci i tržište su jedini suci o stupnju razvoja TQM-a. Potpuno upravljanje kvalitetom mijenja organizacijsku kulturu i pomaže svakom radniku da se orijentira na kontinuirana poboljšanja kvalitete – kako bi se postiglo višu kvalitetu uz niže troškove. Ovo pojmovno određenje u prvi plan stavlja tri kategorije:

- 1) zahtjeve kupca,
- 2) troškove kvalitete i
- 3) ulogu svih zaposlenih u razvoju TQM-a. (Drljača M., 2010; 14)



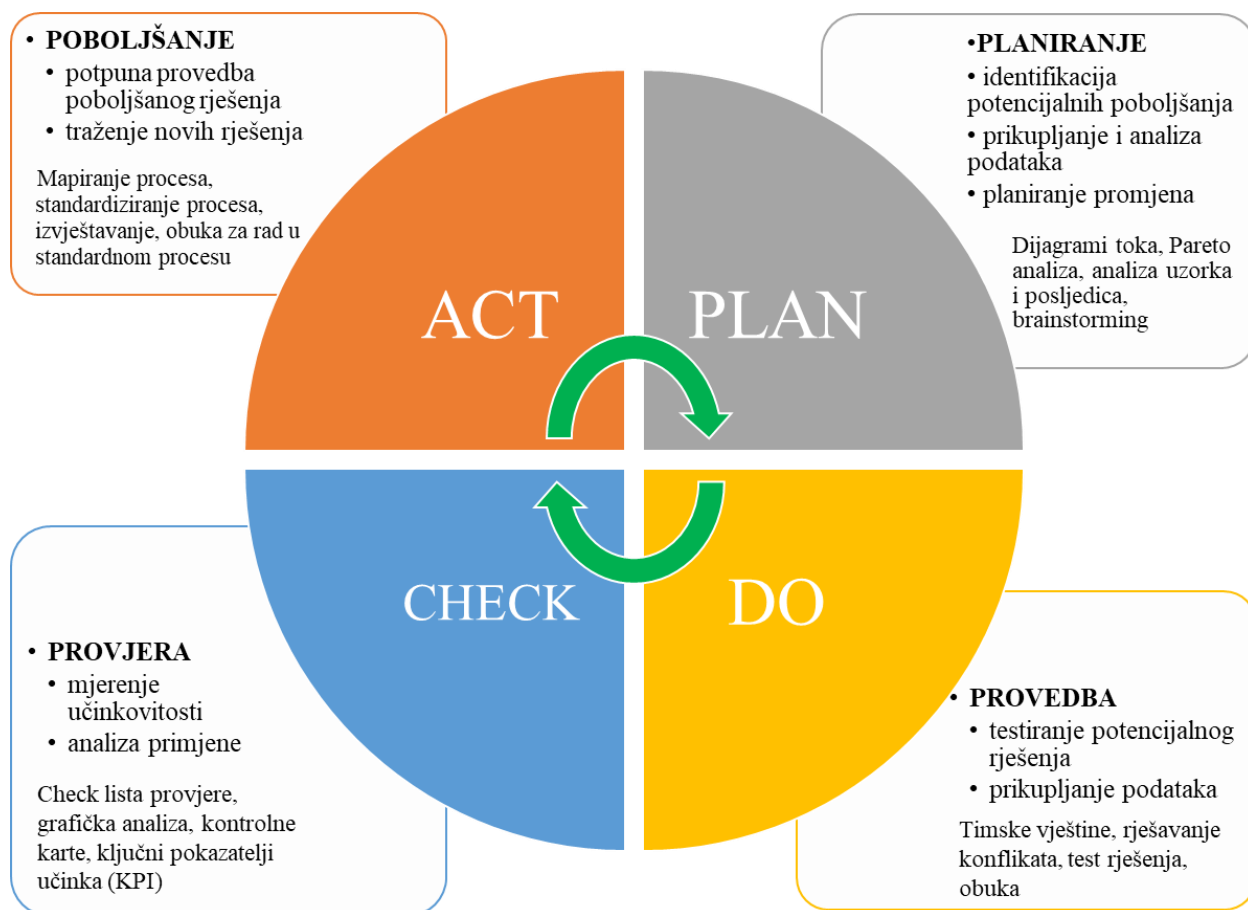
*Slika 5. Model potpunog upravljanja kvalitetom (izrađeno prema Funda, D. (2011): Modeli TQM organizacije)*

Iz slike je vidljivo da je TQM model kontinuirani rad na procesu, upravljanju procesima, ispitivanju procesa, unaprjeđivanje procesa što iziskuje potpunu uključenost i usmjerenost ka korisniku. Neovisno radi li se o TQM modelu ili o nekoj ISO Normi sve se bazira na sustavu upravljanja u poduzeću te kontinuiranom radu na povratnim informacijama i neprestanom radu na poboljšanjima kako na razini poslovanja, tako i na razini zadovoljstva zaposlenika.

Jednako tako, o kojem god sustavu upravljanje kvalitete se radi sve se svodi na Plan-Do-Check-Act (skraćeno PDCA). PDCA je načelo na kojem počivaju svi sustavi upravljanja, uključujući ISO 9001. Praćenjem njegovih ciklusa omogućuje se učinkovito upravljanje i stalno poboljšanje efikasnosti tvrtke.



PDCA je neprekidan krug planiranja, realizacije, provjere i djelovanja. Često se naziva Demingovim krugom, prema pioniru kvalitete koji ga je potpuno afirmirao u praksi. Drugi naziv je Shewhartov ciklus, prema čovjeku koji je prvi predstavio model stalnog poboljšanja. PDCA ciklus potiče na metodičan pristup rješavanja problema i provedbe rješenja. Slijedenjem koraka, poduzeće svaki put pronalazi još kvalitetnije rješenje problema, tj. poboljšanje procesa kako realizacije, tako i poslovanja u cjelini.



Slika 6. PDCA / Demingov krug/ 4P (izrađeno prema Gaži – Pavelić, K. (2014) Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima)

Prema Gaži - Pavelić PDCA čine četiri faze ili koraka u ciklusu:

- **Planiranje (Plan):** identificiranje i analiza problema. Problem i njegove uzroke potrebno je precizno utvrditi.
- **Djelovanje/ Provedba (Do):** razvoj i testiranje potencijalnog rješenja. U ovom koraku generiraju se moguća rješenja problema, odabire se najbolje i provodi ga se kao pilot-projekt ograničenog obuhvata.

**Napomena:** kratica PDCA se lako pamti, međutim, važno je razumjeti značenje svake riječi (kratice). Djelovanje (Do) znači „pokušaj“ ili „test“, ne znači „potpunu provedbu“. Potpuna provedba rješenja događa se u koraku Provjera (Check).

- **Provjera (Check):** mjerenje učinkovitosti probnog rješenja i analiza (daje li primjena rješenja poboljšanje). Ovisno o uspjehu pilot-projekt i broju poboljšanja, tvrtka se može odlučiti za ponavljanje koraka Djelovanje – Do i Provjere – Check sve dok ne dobije zadovoljavajuće rezultate.
- **Poboljšanje (Act):** potpuna provedba poboljšanog rješenja. Ovim korakom primjena PDCA ciklusa ne mora prestati i obično ne prestaje. PDCA treba koristiti kao dio kontinuiranog poboljšanja, a to znači da se nakon svakog Poboljšanje – Act koraka petlja kruga vraća u prvi korak gdje se traži novo područje za poboljšanje.

ISO 9001 norma pruža niz uvjeta za rad sustava upravljanja kvalitetom i predstavlja najbolju međunarodnu praksu za upravljanje kvalitetom. Temelji se na sedam načela upravljanja koja su prikazana na slici 7. Ta su načela razrađena kako bi ih vodstvo tvrtke moglo upotrijebiti i implementirati u svoje politike kvalitete te vođenje tvrtke, radeći i osiguravajući stalna unapređenja sustava upravljanja kvalitetom, te kako bi se definirali sustavi vrijednosti u poduzeću.

Kako je navedeno na DQS.hr najvažniji preduvjet dobro funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom je fokus na „Sedam načela upravljanja“:

- usmjerenost na kupca,
- pravedno vodstvo,
- uključivanje zaposlenika,
- stabilan procesni pristup,
- kontinuirano poboljšavanje,
- donošenje odluka na temelju dokaza i
- upravljanje odnosima s dobavljačima.

Takav sustav upravljanja bit će djelotvoran nakon što se jasno definiraju ciljeve i nakon što se ostvarenje tih ciljeva očituje u mjerljivim rezultatima – na temelju ključnih pokazatelja iz efikasnih i transparentnih procesa.

Jasno strukturirani, transparentni procesi pomažu pri minimiziranju poslovnih rizika i omogućavaju brže reagiranje na tržišne promjene (web stranica [dqs.hr](http://dqs.hr)).

Fokus na kupce	Razumijevanje potreba kupaca i drugih interesnih strana od presudne je važnosti za dugoročno održivo poslovanje.
Vodstvo	Uprava je ta koja promovira upravljanje kvalitetom i koja je odgovorna za provedbu. Ciljevi kvalitete i poslovni ciljevi trebaju biti usklađeni na svim razinama organizacije.
Uključivanje zaposlenika	Integrirani zaposlenik imat će bolju percepciju važnosti svoga posla te će imati jasniju sliku što se od njega točno očekuje.
Procesni pristup	Procesi društva su dinamični te trebaju biti organizirani i strukturirani unutar društva na optimalan način kako biste postigli organizacijske ciljeve. To u konačnici pomaže da sistemski definirate aktivnosti nužne za postizanje zadanih rezultata.
Kontinuirano poboljšanje	Treba imati jasno definirane strategijske ciljeve i voditi primjerom svoje zaposlenike kroz poslovne procese, kako bi se isti ciljevi u konačnici ostvarili, a zaposlenici kroz posao napredovali.
Donošenje odluka na temelju podataka	Donošenje odluka može biti kompleksan proces i uvijek donosi sa sobom određene neizvjesnosti. Odluke koje su donesene na osnovu analize i evaluacije svih podataka, imaju veću mogućnost da ostvare željeni rezultat.
Upravljanje odnosima	Dugotrajni i održivi uspjeh postiže se kada društvo ima dobre odnose sa svojim poslovnim partnerima. Dobri odnosi s dobavljačima i mrežom ostalih poslovnih partnera od ključnog je značaja za uspjeh društva.

*Slika 7. Sedam načela upravljanja (vlastita izrada, prema podacima sa web stranice [alphacorpitalis.com](http://alphacorpitalis.com))*

#### 4. PRODAJA KAO KLJUČNI PROCES PODUZEĆA ABC

Poduzeće ABC je zastupljeno na svim EU tržištima sa tendencijom širenja na Baltičke zemlje, Skandinaviju, Aziju i Afrički kontinent. Potreba za proizvodima iz njihovog proizvodnog programa raste, te su prepoznati su kao pouzdan partner koji kvalitetom osvaja nove kupce i tržišta. Isto tako zbog sve većeg obima poslovanja i brojnosti faza rasla je potreba za uvođenjem sustava za upravljanje kvalitetom.

Navedeno znači da se cijeli proces upravljanja kvalitetom bazira na zahtjevima odnosno narudžbama kupaca. Drugim riječima, sirovine koje se naručuju su sirovine najnižeg stupnja obrade i proizvodnjom se pretvaraju u poluproizvode koji će se prema zahtjevu kupca proizvesti u gotov personalizirani proizvod. Bitno je za napomenuti da se poslovni model poduzeća ABC da temelji na proizvodnji isključivo baziranoj za unaprijed poznatog kupca (nema proizvodnje gotovih proizvoda na skladište s očekivanjem prodaje zalihe). Svaka aktivnost u poduzeću planira se na način da se ostvari cilj isporuke naručenog personaliziranog proizvoda u obimu i izgledu kako je kupac tražio (aplicirano vizualno rješenje, količina, odgovarajuća kvaliteta prema zahtjevu, u traženom roku). To ujedno predstavlja izlaznu vrijednost, odnosno rezultat cjelokupnog zaokruženog prodajno-nabavno-proizvodnog procesa. Zbog veličine obima proizvodnje važnu ulogu predstavlja planiranje, pregovaranje, nabava sirovina i pravovremeni dolazak istih, te osiguravanje dostatnih financijskih sredstva za kupnju sirovina.

Da bi se kupcima njima prema njihovim zahtjevima isporučili proizvodi nužno je u poduzeću ABC nužno je osigurati ključne resurse za poslovanje:

- infrastruktura,
- organizacijsko znanje,
- stabilna situacija likvidnosti,
- dovoljan broj ljudi i obučeno osoblje,
- informacijska podrška,
- poslužitelj i
- vanjska podrška za održavanje IT sustava.

Poduzeće ABC je identificiralo zainteresirane strane, svoja očekivanja i očekivanja tih zainteresiranih strana, kao i mjere za postizanje očekivanja. Poduzeće je ta očekivanja prepoznalo kroz različite kanale, alate i dokumente, a to su:

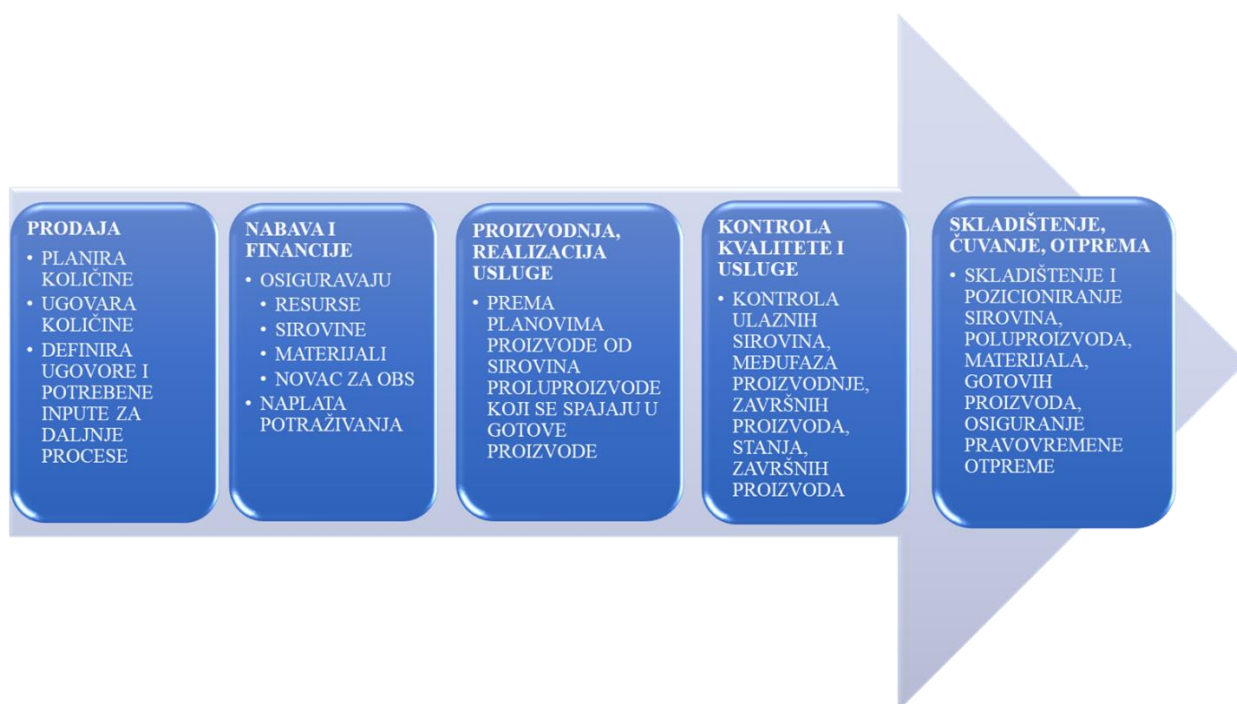
- analiza zadovoljstva kupaca;
- prijedlozi kupaca / dobavljača ili zaposlenika tvrtke;
- praćenje zakona;

- usklađivanje i potpisivanje ugovora koji uređuju međusobne odnose;
- analize internih pravila;
- analize dozvole za obavljanje djelatnosti;
- analizom zahtjeva norme ISO 9001; te kroz vlastita otkrića i promatranja tržišta.

Poduzeće ABC u svom sustavu upravljanja kvalitetom ISO 9001 kao bitnu odrednicu navodi PROCES PRODAJE odnosno *proces realizacije usluge*.

Pod pojmom realizacije usluge objedinjeni su sljedeći procesi:

- proces prodaje – planiranja,
- proces nabave – kontrole resursa,
- proces proizvodnje – realizacije,
- proces kontrole kvalitete i kvantitete,
- proces skladištenja, čuvanja i otpreme.



Slika 8. Proces prodaje (vlastita izrada)

Da bi se shvatio zahtjev gore navedenih procesa, treba objasniti da je glavni proizvod poduzeća ABC profesionalni promotivni suncobran, kojeg naručuju svjetski kupci na tržištu EU i šire. Kako se navodi na stranicama poduzeća ABC: *proizvod je besprijekorne funkcionalnosti, ABC suncobrani jamče kakvoću materijala i izrade. Kao sredstvo unaprjeđenja prodaje, ABC suncobrani nalaze se na mjestu donošenja odluke o kupnji i time stimuliraju konzumaciju Vašeg*

proizvoda. Konačno, kao sredstvo vanjskog oglašavanja, ABC suncobrani omogućuju maksimalnu uočljivost Vašeg branda. Obzirom na vidljivost otisnute poruke i s vanjske i s unutarnje strane suncobrana, izloženost kupca poruci je idealna. Zbog svega navedenog, ABC suncobrani izravno osiguravaju kako komunikacijski tako i prodajni učinak. (web stranice poduzeća ABC). NA svojim stranicama navode da zbog svega navedenog, ABC suncobrani izravno osiguravaju kako komunikacijski tako i prodajni učinak.

Prednosti koje navodi poduzeće ABC (web stranice poduzeća ABC):

- vrhunske "ABC LONG LIFE" poliesterske tkanine,
- zaštita od štetnog zračenja sunčevih zraka – "ABC UV GUARD"
- suvremene metode zaštite – vodoodbojnost, vodonepropusnost, antifungicidna zaštita
- pouzdane dugotrajne aluminijske i drvene konstrukcije s višegodišnjom garancijom
- aluminijske konstrukcije s imitacijom prirodnog drva

Sam proizvod je velikih dimenzija te kao cjelina sa postoljem koje omogućuje njegovo korištenje predstavlja logistički zahtjev kako u dopremi sirovina, tako i u otpremi gotovih proizvoda kupcu. Izgled proizvoda koji čini glavninu financijskog prihoda i obim proizvodnje te isporuka kupcima prikazan je na slici 9.



Slika 9. Slika suncobrana poduzeća ABC (web stranice poduzeća ABC.)

PROCES PRODAJE uključuje prije prodajne aktivnosti kao što je sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima na kojima se okuplja većina velikih kupaca za ovu „vrstu proizvoda“, te postsezonske razgovore sa postojećim kupcima o planovima i budžetima za sljedeću sezonu. Korak

nakon sajma je kontakt i razgovori o količinama i raspoloživom budžetu, te željenim karakteristikama suncobrana, tkanine, rokovima isporuka. Isto tako se održava kontakt sa postojećim kupcima da bi se znalo pripremiti i dati smjernice za nabavu za pripremu sljedeće sezone, odnosno proces planiranja. Na temelju njihovih potreba i načelnih predugovora i informacija rade se PRODAJNI PLANOVI sa potrebnim količinama sirovina i materijala na temelju kojih NABAVA pokreće proces planiranja i pregovaranja te ugovaranja količina, specifikacija i rokova. Na temelju predugovora i prema dobivenim informacijama zadatak PRODAJE je ugovoriti odnosno zaključiti prodaju kao i definirati vremenske termine za isporuku. Ovo je bitna i ključna kritična točka, ne postoje kapaciteti da se proizvedu kupcima njihovi proizvodi u isto vrijeme, već je bitno planirati i rasporediti proizvodne kapacitete i nabavne resurse. Zato je bitno od strane prodaje pravovremeno zaključiti i ugovoriti željene rokove isporuke, da bi se sve količine mogle proizvesti, isporučiti i ispuniti ugovori i zahtjevi kupca. Prodajni proces za PRODAJU ne završava sa ugovorenom količinom već podrazumijeva cijelo vremenu brigu u svim fazama proizvodnje, ovjere vizualnog rješenja od strane kupca, kontrole vrste i količine potrebnih kostura, pakiranja, do otpreme i primitka robe od strane kupca. PRODAJNI PROCES završava sa potpunom naplatom ugovorene usluge.

Nabava nakon dobivenih okvirnih potrebnih količina od strane PRODAJE kreće u PROCES NABAVE i ugovaranja proizvodnje aluminijskih profila i dijelova od kojih se sklapaju suncobrani, kao i ugovaranja tekstilne pređe koja je potrebna da bi se otkala potrebna količina tkanine u zahtijevanim specifikacijama. Osim toga potrebno je u danim rokovima osigurati dovoljnu količinu kemikalija kao i boja da bi se mogao osigurati nesmetani kontinuitet proizvodnje. Također je zadatak nabave je osigurati pravovremenu količinu ambalaže prema zahtjevu kupca kao i transportne jedinice da bi se suncobrani mogli prema definiranim rokovima dopremiti u skladište kupca. Sve ovo iziskuje kontrolu resursa, potreba, i stanja po pogonima, pravovremeno planiranje, te objedinjavanje i upravljanje informacijama. Od bitne važnosti je kod dolaska sirovina provjeravati kvalitetu i kvantitetu naručenog i dopremljenog. Logistički zahtjevi zbog veličine proizvoda u isporuci i otpremi, kao i dolasku sirovina sa tržišta nabave su veliki te je potrebna dobra organiziranost i logistička potpora kako u planiranju dolaska tako i u planiranju otpreme.

PROCES PROIZVODNJE se sastoji od četiri ključne faze te završne faze:

- Prva faza proizvodnje je tkanje tkanine od pređe prema informacijama od prodaje i zahtjevima kupca, optičko bijeljenje, kontrola i skladištenje „sirove-bijele“ tkanine (tkanina spremna za tisak, nije dorađena ni bojana)
- Druga faza odnosi se na doradu sirove tkanine prema zahtjevu kupca, otiskivanju vizualnog rješenja, te završnu obradu na ugovoreni način. Ova faza proizvodnje direktno ovisi o prvoj fazi jer ukoliko ona nije završena, druga faza ne može početi,
- Treća faza proizvodnje usmjerena je na proces krojenja i šivanja otisnute tkanine, te spajanje pojedinih dijelova tkanine u gotovu navlaku za montažu na suncobran. Ovaj dio direktno ovisi o drugoj fazi proizvodnje,
- Četvrta faza proizvodnje je faza spajanja i sklapanja dijelova kostura suncobrana u tipu i boji prema zahtjevu kupca u gotov suncobranski kostur spreman za montažu navlake.

U završnoj fazi proizvodnje proizvodi se gotov suncobran odnosno vrši se spajanje navlake i suncobranskog kostura u jedinstvenu cjelinu, a prije završne moraju biti gotove sve prethodne faze.

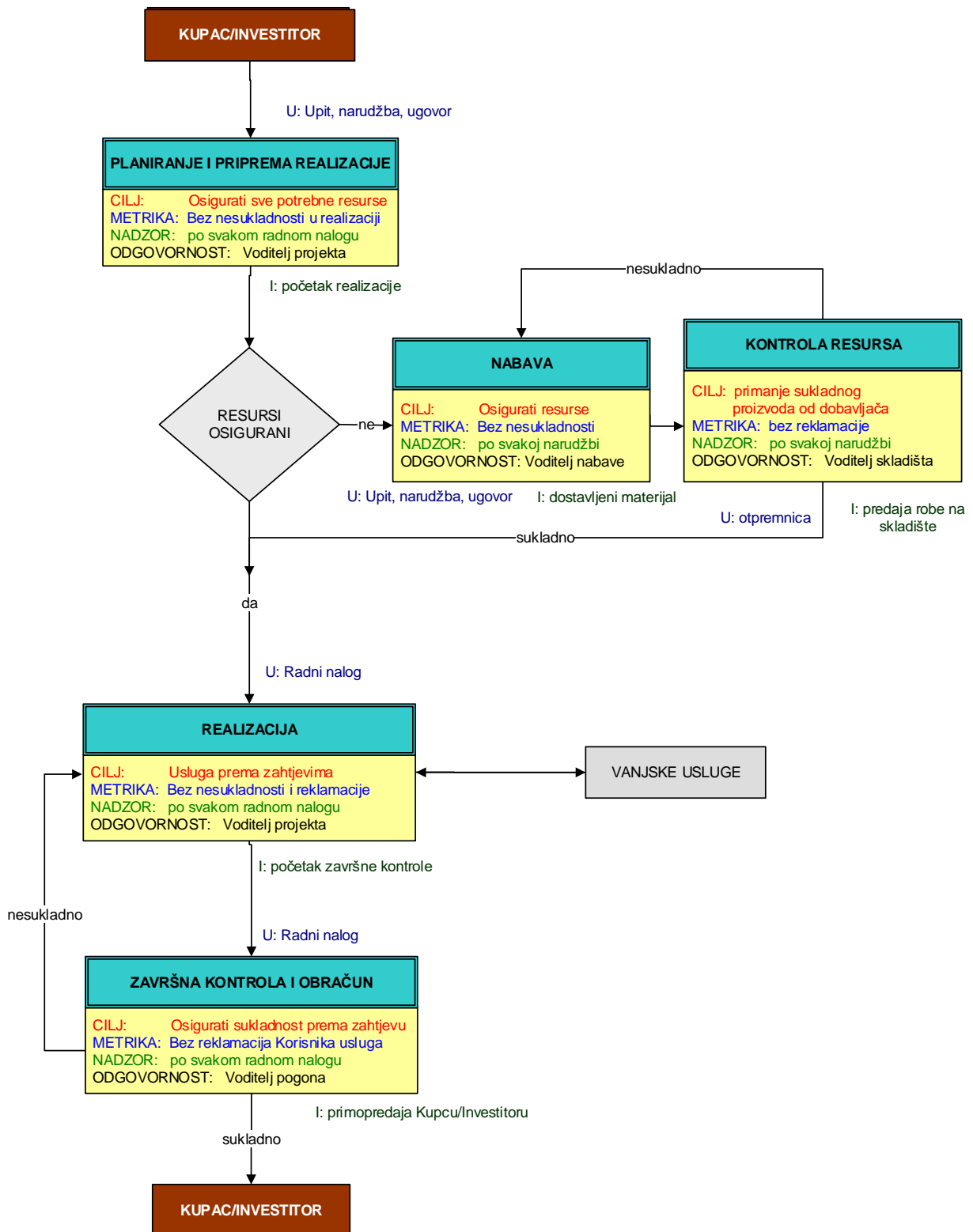
PROCES KONTROLE je prisutan u svim fazama, a posebno nakon završetka svake od faza proizvodnje. Kritična točka kontrole je kod dolaska sirovina kada se kontrolira odgovaraju li dijelovi kostura zahtjevima. To je važno jer ukoliko isporučeni dijelovi ne odgovaraju traženim specifikacijama postoji velika vjerojatnost da kvaliteta konačnog proizvoda neće biti zadovoljavajuća. Isto tako kod dolaska pređe provjerava se pređa jer u suprotnom otkana tkanina neće biti pogodna za tisak, te postoji mogućnost pojave loše otisnute tkanine što predstavlja gubitak za poduzeće. Nakon spajanja suncobrana u gotov proizvod radi se kontrola ispunjenja po radnom nalogu i jesu li izvršeni svi ugovoreni zahtjevi i napravljena odgovarajuća količina u zahtijevanoj transportnoj ambalaži.

PROCES SKLADIŠTENJA, ČUVANJA i OTPREME bitan je proces jer se GOTOV proizvod spreman za isporuku, a privremeno je na skladištu, mora čuvati u stanju u kojem se mora isporučiti kupcu. S obzirom na zahtjeve kupca i obim proizvodnje može se dogoditi situacija u kojoj će neki suncobrani biti završeni i uskladišteni u siječnju, njihova isporuka se očekuje tek u ožujku ili travnju, dok je samo korištenje proizvoda previđeno za svibanj (ovisno o vremenskim prilikama u tekućoj godini). Iz tog razloga bitno je na kvalitetan način uskladištiti i čuvati proizvode do njihove isporuke. PROCES OTPREME predstavlja zahtjevan i bitan proces jer



logistički zahtjev isporuke suncobrana (isporuke kamionima) po cijeloj EU, u željenim terminima kupca, predstavlja veliki zahtjev počevši od ugovaranja dolaska na utovar, organizacije utovara, isporuke točne i cjelovite papirologije, i konačne otpreme. Bilo koja greška dovodi do reklamacija ili odgode plaćanja računa ili plaćanja penala.

*Proces prodaje* - realizacija usluge prema sustavu kvalitete ISO 9001 koji je implementiralo poduzeće ABC je grafički prikazana na slici 10. Na slici su vidljive kontrole pojedinog procesa i pod procesa, te što i kako postupiti u slučaju zadovoljenja ili nezadovoljenja traženih parametara. Ulazna vrijednost je upit, narudžba, ugovor – planiranje i priprema realizacije daju informaciju nabavi, te im je zadatak osiguranje svih resursa. Nabava na temelju dobivenih informacija sa kontrolom resursa provjerava, naručuje i osigurava dostatne količine potrebnih resursa. Realizacija odnosno proizvodnja, proizvodi proizvode prema zahtjevima, te u slučaju nedostatka resursa angažira i vanjske usluge da bi se mogli ispuniti svi rokovi. Nakon završene faze realizacije usluge – proizvodnje radi se završna kontrola i obračun te se u slučaju nesukladnosti vraćaju proizvodi na dodatnu doradu - korekciju. Kada je proizvod sukladan zahtjevu kupca, a i po potvrdi završne kontrole spreman za otpremu ili uskladištenje isti ide na čuvanje u skladište do trenutka otpreme.



Slika 10. Opis realizacije usluge (Poslovnik upravljanja poduzeća ABC)

## 5. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA ABC

### 5.1 Pojam i značenje financijskih izvještaja

Analiza financijskih izvještaja je usmjerena na kvantitativne financijske informacije i zbog toga se često naziva i financijskom analizom.

Postoje tri aktivnosti koje opredjeljuju postanak i razvoj analize, a to su:

- financijsko upravljanje,
- upravljačko računovodstvo i
- financijsko računovodstvo, gdje je računovodstvo jezik poslovanja, a financijska analiza omogućuje primjenu tog jezika u poslovnim situacijama.

Prema Ževrnja A. (2018;4) analiza poslovanja sastoji se od analize financijskog poslovanja na temelju podataka iz financijskih izvještaja, izračuna financijskih pokazatelja poslovanja te analize cjelokupnog poslovanja.

Analitička sredstva i postupci koji se koriste u analizi financijskih izvještaja su:

- komparativni financijski izvještaji koji omogućuju uočavanje promjena tijekom vremena te uočavanje tendencija promjena pomoću serije indeksa
- strukturni financijski izvještaji koji omogućuju uvid u strukturu
- analiza pomoću pokazatelja i specijalizirane analize. (Žager, 2008:90)

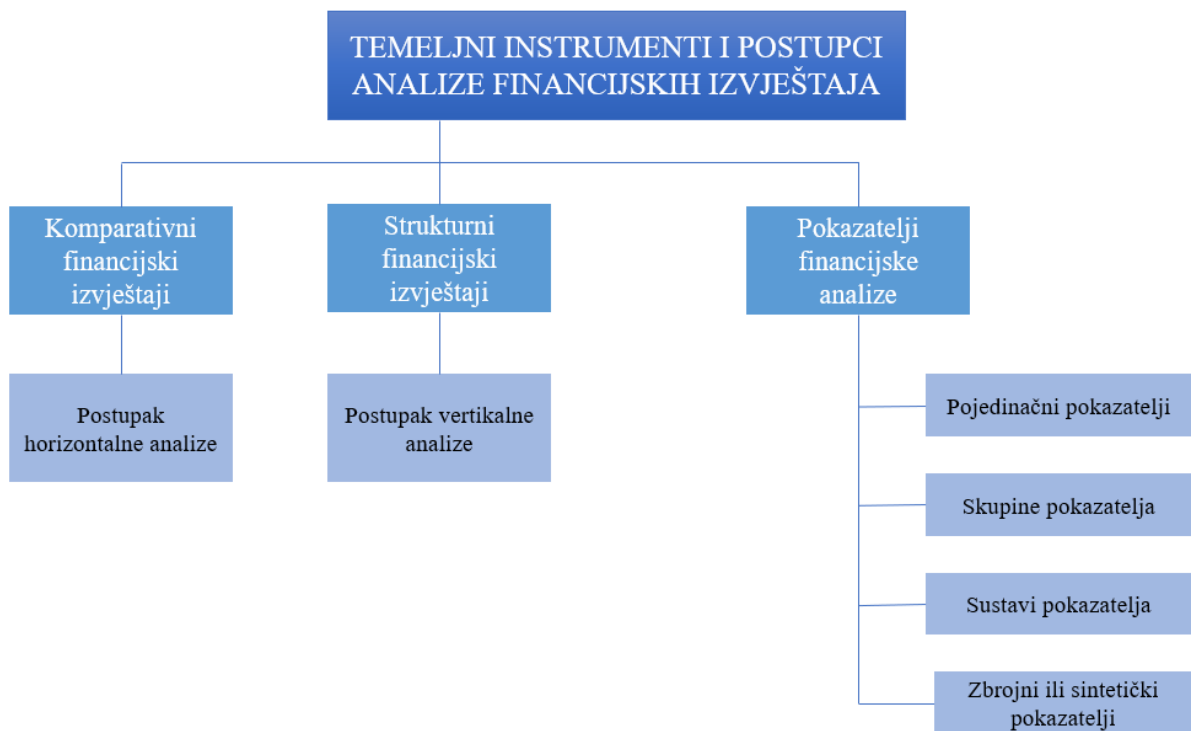
Važnost analize financijskih izvještaja ogleda se s aspekta upravljanja, odnosno ona prethodi procesu planiranja koji čini sastavni dio upravljanja. To znači da ona stvara informacijsku podlogu za potrebe odlučivanja, dok je zadatak analize financijskih izvještaja da prepozna dobre osobine poduzeća kako bi se iste mogle iskoristiti, ali i da prepozna slabosti poduzeća kako bi se mogla poduzeti korektivna akcija. Međutim, treba naglasiti da informacije dobivene iz analize nisu sveobuhvatne jer pružaju samo financijske informacije i time ne osiguravaju razmatranje cjeline poduzeća u potpunosti, pa je prilikom prosuđivanja poslovanja poduzeća potrebno voditi računa o navedenom ograničenju.

## 5.2 Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja

U procesu analize financijskih izvještaja moguće je koristiti čitav niz različitih postupaka, koji su, prije svega, utemeljeni na raščlanjivanju i uspoređivanju.

Uobičajena analitička sredstva i postupci koji se koriste u analizi financijskih izvještaja su sljedeći: (Žager i sur., 2008:157)

- komparativni financijski izvještaji koji omogućuju sagledavanje promjena u toku vremena (više obračunskih razdoblja),
- sagledavanje tendencija pomoću serije indeksa,
- strukturni financijski izvještaji i
- analiza pomoću pokazatelja, specijalizirane analize (predviđanje toka gotovine, analiza promjena u financijskom položaju, izvještaj o promjenama bruto profita, analiza točke pokrića).



Slika 11. Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja (Izvor: Žager, K. i dr., 2008.)

### 5.3 Pokazatelji analize financijskih izvještaja

Uz već spomenute prethodne analize, moguće je koristiti i analizu pomoću pokazatelja koji daju kvalitetnije informacije potrebne za upravljanje poslovanja i razvoj poduzeća.

Financijski pokazatelji mogu se, s obzirom na vremensku dimenziju podijeliti na dvije skupine. Jedna skupina obuhvaća razmatranje poslovanja poduzeća unutar određenog vremenskog razdoblja i temelji se na podacima iz računa dobiti i gubitka, dok druga skupina financijskih pokazatelja se odnosi na točno određen trenutak i govori o financijskom položaju poduzeća u tom trenutku ako se koriste podaci iz bilance.

Pokazatelj je racionalni ili odnosni broj koji podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos s drugom ekonomskom veličinom. Smatraju se nosiocima informacija koje se koriste za upravljanje poslovanjem i razvojem poduzeća.

Dakle, pokazatelji se formiraju i računaju sa ciljem stvaranja informacijske podloge koja je nužna za donošenje određenih poslovnih odluka. Temeljne skupine pokazatelja su pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. (Žager, 2012.;46)

Dobro poslovanje podrazumijeva da su u poslovanju zadovoljena dva kriterija:

- kriterij sigurnosti i
- uspješnosti.

Pri tome, pokazatelji likvidnosti i zaduženosti mogu se smatrati pokazateljima sigurnosti, tj. onima koji opisuju financijski položaj poduzeća, dok pokazatelji ekonomičnosti i profitabilnosti pokazuju efikasnost poslovanja.

Izračunati pokazatelji pojedinačno ne govore mnogo, nego se trebaju promatrati u međuzavisnosti te ih se treba usporediti s određenim standardnim veličinama kao što su planirani pokazatelji za razdoblje koje se analizira, kretanje veličine određenog pokazatelja tijekom nekog vremena u istom poduzeću, te vrijednost pokazatelja drugog poduzeća u istoj grani. Mogu se koristiti u analizi svakog poslovnog sustava bez obzira čime se taj sustav bavi. (Žager, 2012.;47)

## 5.4 Financijski pokazatelji poslovanja

### 5.4.1 Račun dobiti i gubitka poduzeća ABC za razdoblje

„Račun dobiti i gubitka prikazuje prihode i rashode te financijski rezultat ostvaren tijekom određenog vremenskog razdoblja. Temeljna razlika između bilance i računa dobiti/gubitka sastoji se u tome što bilanca prikazuje stanje imovine i njenih izvora na određeni dan, dok račun dobitka i gubitka prikazuje financijski rezultat ostvaren u određenom vremenskom razdoblju“ (Belak, 2006; 58).

Skraćeni račun dobiti i gubitka za poduzeće ABC za razdoblje od 2015.-2018. prikazan je u sljedećoj slici.

Naziv pozicije	1.1.2015	1.1.2016	1.1.2017	1.1.2018
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	73.041.937	72.638.630	87.786.730	90.207.193
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	62.658.108	59.865.552	77.301.428	78.208.141
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	10.267.742	12.289.068	9.859.585	11.957.927
3. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga				
4. Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe				
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	116.087	484.010	625.717	41.125
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	66.818.411	62.883.738	77.167.915	83.323.241
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	888.811	-118.495	-3.451.297	-902.092
2. Materijalni troškovi	49.207.350	45.013.480	60.163.420	61.646.831
3. Troškovi osoblja	10.233.973	10.405.170	12.497.000	14.412.119
4. Amortizacija	2.825.132	3.594.518	3.379.509	3.453.477
5. Ostali troškovi	3.014.760	2.706.629	4.019.512	4.521.129
6. Vrijednosno usklađivanje	40.203	172.219	23.450	0
7. Rezerviranja	479.041	323.281	0	0
8. Ostali poslovni rashodi	129.141	786.936	536.321	191.777
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	341.198	848.309	853.928	1.148.084
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	1.492.185	1.499.053	1.106.874	1.099.922
<b>V. UDIO U DOBITI OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>				
<b>VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDRUŽENIH PODUZETNIKA</b>				
<b>VII. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI</b>				
<b>VIII. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI</b>				
<b>IX. UKUPNI PRIHODI</b>	73.383.135	73.486.939	88.640.658	91.355.277
<b>X. UKUPNI RASHODI</b>	68.310.596	64.382.791	78.274.789	84.423.163
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	5.072.539	9.104.148	10.365.869	6.932.114
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	1.080.819	1.887.416	1.929.390	1.247.781
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	3.991.720	7.216.732	8.436.479	5.684.333
<b>DODATAK RDG-u (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)</b>				
<b>XIV. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>				
1. Pripisana imateljima kapitala matice				
2. Pripisana manjinskom interesu				
<b>IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjavanje poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)</b>				
<b>I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	3.991.720	7.216.732	8.436.479	5.684.333
<b>II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA</b>	0	0	0	0
<b>IV. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	0	0	0	0
<b>V. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	3.991.720	7.216.732	8.436.479	5.684.333

Slika 12. Račun dobiti i gubitka poduzeća ABC za razdoblje od 2015.-2018. (izvor RGFI)

U situacijama kada je iznos prihoda veći od iznosa rashoda, poduzeće ostvaruje pozitivan financijski rezultat (dobit). U suprotnom, kada iznos rashoda premašuje iznos prihoda, poduzeće ostvaruje negativan financijski rezultat (gubitak).

	2015	2016	2017	2018
Poslovni prihodi	99,54%	98,85%	99,04%	98,74%
Finacijski prihodi	0,46%	1,15%	0,96%	1,26%
Izvanredni prihodi	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

*Slika 13. Struktura ukupnog prihoda s obzirom na izvore stjecanja 2015- 2018*

Promatrajući strukturu prihoda u odabranom razdoblju vidljivo je da se većina prihoda ostvaruje prodajom – poslovnim приходima u te se taj udio u sve četiri godine kreće oko 99%, dok se financijski prihodi kreću oko 1% kroz promatrano razdoblje, što čini dobru strukturu prihoda.

#### 5.4.2 Bilanca poduzeća ABC za razdoblje od 2015.-2018.

Bilanca je financijski izvještaj koji pokazuje financijski položaj poduzeća na određeni nadnevak, odnosno ona je sustavni pregled imovine, obveza i kapitala na određeni datum. Ima dva dijela- aktivu i pasivu. Na osnovi aktive i pasive utvrđuje se financijski položaj bilo kojeg poslovnog subjekta. To upućuje na nužnost postojanja računovodstvene jednakosti, odnosno bilančne ravnoteže između aktive i pasive. (Žager, 2008:90)

Naziv pozicije	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
<b>AKTIVA</b>				
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>				
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	29.900.606	26.904.191	24.976.799	24.313.236
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	7.947	2.760	17.107	20.649
II. MATERIJALNA IMOVINA	29.892.659	26.901.431	24.959.692	24.292.587
III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA	0	0	0	0
IV. POTRAŽIVANJA	0	0	0	0
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA				
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	22.641.629	26.323.795	33.123.543	36.298.603
I. ZALIHE	19.970.545	22.392.196	23.573.536	26.067.723
II. POTRAŽIVANJA	1.487.600	2.945.033	2.467.096	2.773.711
III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA	156.388	576.922	6.794.818	6.993.202
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	1.027.096	409.644	288.093	463.967
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>		56.136	7.704	25.175
<b>E) UKUPNO AKTIVA</b>	52.542.235	53.284.122	58.108.046	60.637.014
<b>F) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>				
<b>PASIVA</b>				
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>	4.011.588	11.228.320	13.630.396	12.953.075
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	20.000	20.000	20.000	1.000.000
II. KAPITALNE REZERVE				
III. REZERVE IZ DOBITI	0	0	0	0
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE				
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI	0	0	0	0
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	-132	3.991.588	5.173.917	6.268.742
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	3.991.720	7.216.732	8.436.479	5.684.333
VII. MANJINSKI INTERES				
<b>B) REZERVIRANJA</b>	479.041	323.281	0	0
<b>C) DUGOROČNE OBVEZE</b>	42.137.750	28.720.904	25.407.916	24.996.293
<b>D) KRATKOROČNE OBVEZE</b>	5.913.856	13.011.617	19.069.734	22.687.646
<b>E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA</b>				
<b>F) UKUPNO – PASIVA</b>	52.542.235	53.284.122	58.108.046	60.637.014
<b>G) IZVANBILANČNI ZAPISI</b>				
<b>DODATAK BILANCI (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)</b>				
<b>A) KAPITAL I REZERVE</b>				
1. Pripisano imateljima kapitala matice				
2. Pripisano manjinskom interesu				

Slika 14. Bilanca poduzeća za razdoblje od 2015.-2018. (izvor RGFI)



#### 5.4.3 Horizontalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka

Horizontalna analiza financijskih izvještaja uspoređuje podatke kroz više vremenskih tj. obračunskih razdoblja, kako bi se otkrili trendovi i dinamika promjene bilančnih pozicija. U ovoj analizi se koriste komparativne analize financijskih izvještaja koji omogućuju sagledavanje trendova promjena pomoću baznih indeksa, na temelju koji se prosuđuje uspješnost i sigurnost poslovanja poduzeća u određenom vremenskom razdoblju (Paić Ćirić, i dr. 2010.; 915).

Prilikom promatranja računa dobiti i gubitka možemo izdvojiti nekoliko pozicija koje pokazuju odstupanja u promatranom razdoblju. Ukupni prihodi rastu iz godine u godinu da bi na kraju 2018. g. (prema projekciji RDG-a za 2018. godinu) bili za 20,76 % veći nego godinu ranije (2017) dok su u odnosu na 2018 na 2015 g. veći za 23,50%. To znači da je poduzeće u četverogodišnjem razdoblju značajno povećalo svoje volumene prodaje tako i ostale poslovne prihode.

U strukturi ukupnih rashoda možemo primijetiti da je poduzeće na kraju 2018. g. imalo 7,98 % veće rashode u odnosu na 2017. g. što je i očekivano jer raste volumen prodaje.

Ono što je bitno i što treba napomenuti je konstanti rast dobiti i ostvarivanje dobiti, tako da je dobit rasla iz godine u godinu, osim u 2018. godine (za 2018. godinu su potrebe detaljnije analize, a i radi se o preliminarnim izvještajima tako da nećemo ulaziti u dublje analize). Općenito poduzeće kroz 4 godine ostvaruje pozitivan rezultat što se smatra pozitivnom slikom poduzeća.

Iz bilance je vidljivo da je ukupna dugotrajna imovina u 2018. g. bila za 2,67 % manja u odnosu na 2017. g. To smanjenje proizlazi iz amortiziranja postojeće imovine bez kapitalnih ulaganja u tekućoj godini.

Kratkotrajna imovina pokazuje povećanje 2018. g. u odnosu na 2017. g. i to za 9,59% , i to najviše zbog rasta zaliha. Rast zaliha je ujedno i priprema za novu sezonu. Kod pojedinih proizvodnih poduzeća fiskalna godina bi trebala biti podešena prema njihovoj sezoni, u ovom slučaju to bi bio kraj 9. mjeseca, tada bi bili vidljivi realni rezultati u djelu zaliha, potraživanja te kreditnih obaveza.

Ukupna aktiva je u 2018. g. u odnosu na 2017. g. imala povećanje 4,35 %

Dugoročne obveze u 2018. g. su smanjene za 1,62 % u odnosu na 2017. g. , dok su s druge strane kratkoročne obveze povećane za 1,89%.

Kapital i rezerve rastu iz godine u godinu te su na kraju 2018. g. u odnosu na 2015. g. povećane za 65,59 % odnosno 8.941.487 HRK.

#### 5.4.4 Vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka

Belak; 2006 definira da vertikalna analiza prikazuje postotni udjel svake stavke financijskog izvješća u odnosu na odgovarajući zbroj. Na primjer, u aktivni će tekuća aktiva biti prikazana u odnosu na ukupnu aktivu. Na jednak način, troškovi za prodano, bruto profit, troškovi uprave i prodaje, kamate, operativni profit, dobitak itd. bit će prikazani kao postotak od prihoda..

Prilikom analiziranja računa dobiti i gubitka možemo primijetiti da su poslovni prihodi glavni generator ukupnih prihoda. U 2017 g. poslovni prihodi iznose 99,04% ukupnih prihoda, dok u 2018. g. poslovni prihodi u ukupnim su minimalno smanjeni na 98,74% ali bez obzira na to ostaje činjenica da poduzeće jako mali postotak prihoda ostvaruje iz drugih izvora.

Kod rashoda primjećujemo da poslovni rashodi imaju najveći udio u ukupnim rashodima i to u 2017 g. njihov udio je bio 87,06%, dok se u 2018. g. taj postotak povećao zbog rasta materijalnih troškova te najviše zbog rasta troškova osoblja za 1.915.119,00 HRK. Trošak osoblja je u 2017.g. imao udio od 14,10%, dok se taj udio u strukturi u 2018. g. povećalo na 15,78%.

Društvo je u 2018 g. ostvarilo smanjenje udjela dobiti u odnosu na prethodne godini i za promatranu godinu je udio iznosio 7,59 %.

Kod bilance možemo primijetiti da kratkotrajna imovina ima najveći udio u ukupnoj aktivni, te se sastoji većim dijelom od zaliha i kratkotrajna financijska imovina, nakon toga slijedi dugotrajna imovina.

On je za 2017. g. je iznos kratkotrajne imovine bio 57,00% dok je u 2018. g. isti iznosio 59,86% i imao je tendenciju rasta o odnosu na prethodne godine.

U strukturi pasive udio kapitala i rezervi se smanjio u 2018. g. u odnosu na 2017. g. odnosno sa 23,46% je pao na 21,36%.

Dugoročne obveze su u 2017. g. imale udio od 43,73%, dok su u 2018. g. imale udio od 41,22% što je smanjenje u odnosu na prošlu godinu što možemo okarakterizirati kao pozitivan trend.

S druge strane kratkoročne obveze imaju trend rasta te su sa 32,82% u 2017. g. rasle na 37,42% u 2018. g. što može biti negativan znak, ali isto tako to treba gledati u korelaciji sa kratkoročnim zaliham jer se poduzeće kratkoročno zadužilo za financiranje sezone (rast zaliha – kratkoročne zalihe).

#### 5.4.5 Pokazatelji likvidnosti

Likvidnost podrazumijeva svojstvo imovine ili njezinih dijelova da se brzo i bez gubitaka pretvore u novac. Pokazatelji likvidnosti se koriste za procjenu sposobnosti tvrtke da udovolji kratkoročnim obvezama kratkotrajnom imovinom (gotovinom ili imovinom koja se može na kratki rok konvertirati u gotovinu).

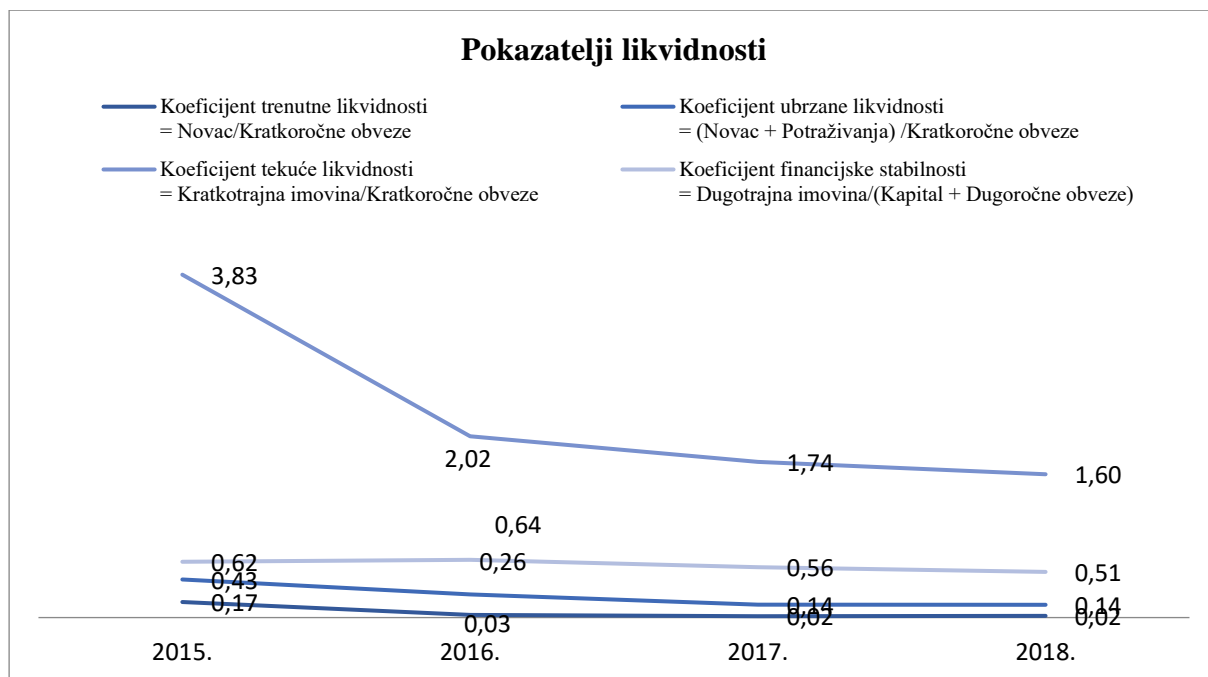
Dobavljači proizvoda i usluga te vjerovnici koji odobravaju poduzeću kratkoročne kredite zainteresirani su za procjenu likvidnosti poduzeća. Naime, ako poduzeće nije likvidno nailazi na poteškoće u poslovanju jer nema dovoljno sredstava za nabavu sirovina i materijala, otplatu kredita, isplatu plaća zaposlenicima, plaćanje poreznih obveza prema državi i podmirivanje ostalih obveza iz poslovanja. (Vidučić, 2008:383)

Najznačajniji pokazatelji likvidnosti su:

- koeficijent tekuće likvidnosti,
- koeficijent ubrzane likvidnosti,
- koeficijent trenutne likvidnosti i
- koeficijent financijske stabilnosti.

		2015.	2016.	2017.	2018.
<b>Ulazni parametri:</b>	<b>Novac</b>	1.027.096 kn	409.644 kn	288.093 kn	463.967 kn
	<b>Kapital</b>	5.913.856 kn	13.011.617 kn	19.069.734 kn	22.687.646 kn
	<b>Potraživanja</b>	1.487.600 kn	2.945.033 kn	2.467.096 kn	2.773.711 kn
	<b>Kratkotrajna imovina</b>	22.641.629 kn	26.323.795 kn	33.123.543 kn	36.298.603 kn
	<b>Dugotrajna imovina</b>	29.900.606 kn	26.904.191 kn	24.976.799 kn	24.313.236 kn
	<b>Kratkoročne obveze</b>	5.913.856 kn	13.011.617 kn	19.069.734 kn	22.687.646 kn
	<b>Dugoročne obveze</b>	42.137.750 kn	28.720.904 kn	25.407.916 kn	24.996.293 kn
<b>Izračun:</b>	<b>Koeficijent trenutne likvidnosti</b> = Novac/Kratkoročne obveze	<b>0,17</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>
	<b>Koeficijent ubrzane likvidnosti</b> = (Novac + Potraživanja) /Kratkoročne obveze	<b>0,43</b>	<b>0,26</b>	<b>0,14</b>	<b>0,14</b>
	<b>Koeficijent tekuće likvidnosti</b> = Kratkotrajna imovina/Kratkoročne obveze	<b>3,83</b>	<b>2,02</b>	<b>1,74</b>	<b>1,60</b>
	<b>Koeficijent financijske stabilnosti</b> = Dugotrajna imovina/(Kapital + Dugoročne obveze)	<b>0,62</b>	<b>0,64</b>	<b>0,56</b>	<b>0,51</b>

Slika 15. Pokazatelji likvidnosti poduzeća ABC za razdoblje od 2015.-2018.



Slika 16. Grafički prikaz - pokazatelji likvidnosti poduzeća ABC za razdoblje od 2015.-2018.

Koeficijent trenutne likvidnosti bi trebao biti jednak ili veći od 1 ali ovo ne mora biti mjerilo, s obzirom da na ovom primjeru sezona odnosno „fiskalna godina“ počinje u 9. mjesecu tekuće godine ovo nije realan pokazatelj. Isto tako ako na račun na dan izrade izvještaja dođe veća količina novca pokazatelj je također nerealan. Realan pokazatelj bi trebao biti koeficijent ubrzane likvidnosti koji bi trebao biti jednak ili veći od 1 ali je ovdje znatno niži, prema dobivenim informacijama iz neformalnog razgovora sa upravom dobio sam informaciju da društvo koristiti usluge faktoring društva radi ubrzavanja likvidnosti. Ono što je dobar pokazatelj je koeficijent tekuće likvidnosti koji je bi trebao biti jednak ili veći od 2, te se poduzeće kroz godine kreće blizu te granice.

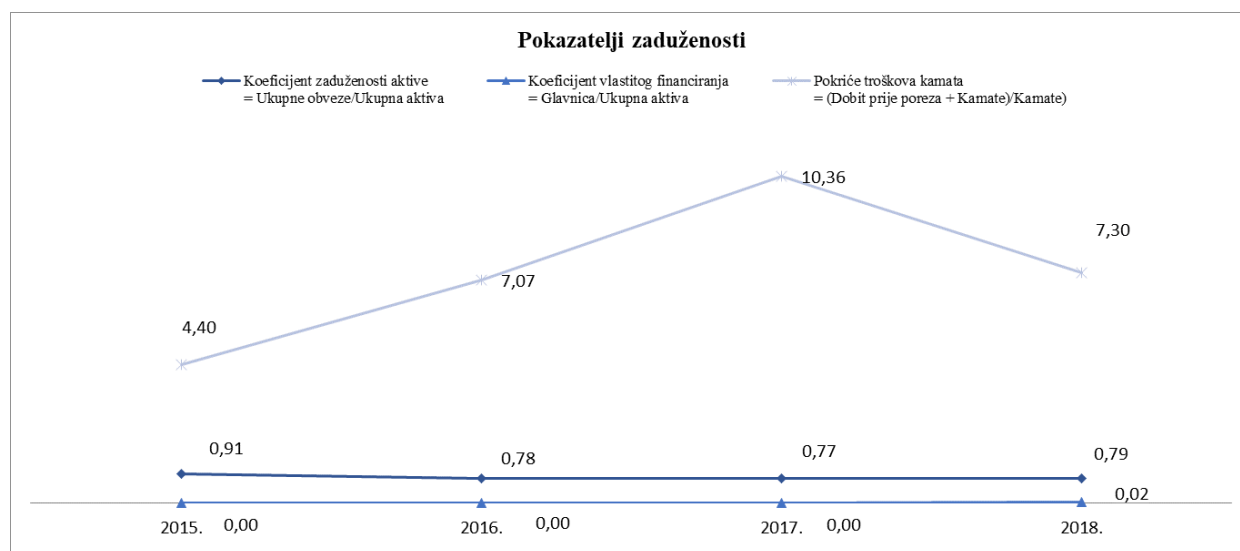
#### 5.4.6 Pokazatelji zaduženosti

Prema Buble i dr. (2005;288) pokazatelji zaduženosti koji se najčešće rabe jesu koeficijent zaduženosti aktive, koeficijent zaduženosti glavnice te koeficijent vlastitog financiranja. Upućuju na strukturu kapitala poduzeća, tj. na odnos vlastitog kapitala (glavnice), imovine (aktive) i tuđeg kapitala (obveza), pa pokazuju koliko je imovine financirano iz vlastitog, a koliko iz tuđeg kapitala. Pokazatelji zaduženosti korisnike upućuju na isplativost zaduživanja, osiguranje dugoročne likvidnosti i stupanj rizika ulaganja u poduzeće.

Prema Vujeviću (2009;139) koeficijent zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja pokazuju koliko je imovine financirano iz vlastitog kapitala, a koliko je financirano iz tuđeg kapitala, odnosno obveza i zajedno čine 100%. Položaj društva je bolji ukoliko je koeficijent vlastitog financiranja veći od koeficijenta zaduženosti.

		2015.	2016.	2017.	2018.
<b>Ulazni parametri:</b>	Ukupne obveze	48.051.606 kn	41.732.521 kn	44.477.650 kn	47.683.939 kn
	Ukupna imovina	52.542.235 kn	53.227.986 kn	58.100.342 kn	60.611.839 kn
	Glavnica	20.000 kn	20.000 kn	20.000 kn	1.000.000 kn
	Dobit prije poreza	5.072.539 kn	9.104.148 kn	10.365.869 kn	6.932.114 kn
	Kamate	1.492.185 kn	1.499.053 kn	1.106.874 kn	1.099.922 kn
	Kratkoročne obveze	5.913.856 kn	13.011.617 kn	19.069.734 kn	22.687.646 kn
	Zadržana dobit	- kn	3.991.588 kn	5.173.917 kn	6.268.742 kn
	Amortizacija	2.825.132 kn	3.594.518 kn	3.379.509 kn	3.453.477 kn
	Dugotrajna imovina	29.900.606 kn	26.904.191 kn	24.976.799 kn	24.313.236 kn
	Dugoročne obveze	42.137.750 kn	28.720.904 kn	25.407.916 kn	24.996.293 kn
<b>Izračun:</b>	<b>Koeficijent zaduženosti aktive</b> = Ukupne obveze/Ukupna aktiva	<b>0,91</b>	<b>0,78</b>	<b>0,77</b>	<b>0,79</b>
	<b>Koeficijent zaduženosti glavnice</b> = Ukupne obveze/Ukupna glavnice	<b>2.402,58</b>	<b>2.086,63</b>	<b>2.223,88</b>	<b>47,68</b>
	<b>Koeficijent vlastitog financiranja</b> = Glavnica/Ukupna aktiva	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,02</b>
	<b>Pokriće troškova kamata</b> = (Dobit prije poreza + Kamate)/Kamate	<b>4,40</b>	<b>7,07</b>	<b>10,36</b>	<b>7,30</b>

Slika 17. Pokazatelji zaduženosti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.



Slika 18. Grafički prikaz - pokazatelji zaduženosti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.

Vrijednost koeficijenta zaduženosti aktive i koeficijenta zaduženosti glavnice bi trebali biti manji od 1,00. Koeficijent zaduženosti aktive je manji od 1 i to je dobar pokazatelj. Loš pokazatelj je koeficijent zaduženosti glavnice koji je višestruku iznad 1 ali je pozitivno da se sa zadnjom

godinom drastično smanjuje što ipak poboljšava sliku. Također koeficijent vlastitog financiranja bi trebao biti veći od 1 što ovdje nije slučaj. Pokriće troškova kamata razmatra koliko su puta kamate pokrivenim ostvarenim iznosom bruto dobiti. Ako je to pokriće veće, zaduženost je manja.

#### 5.4.7 Pokazatelji aktivnosti

Prema Žager K. (2008; 149) pokazatelji aktivnosti poznati pod nazivom koeficijenti obrta koji se računaju na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja. Oni ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Osim toga, ako je poznat koeficijent obrta, tada je moguće izračunati i prosječne dane vezivanja sredstva, tj. prosječno trajanje obrta.

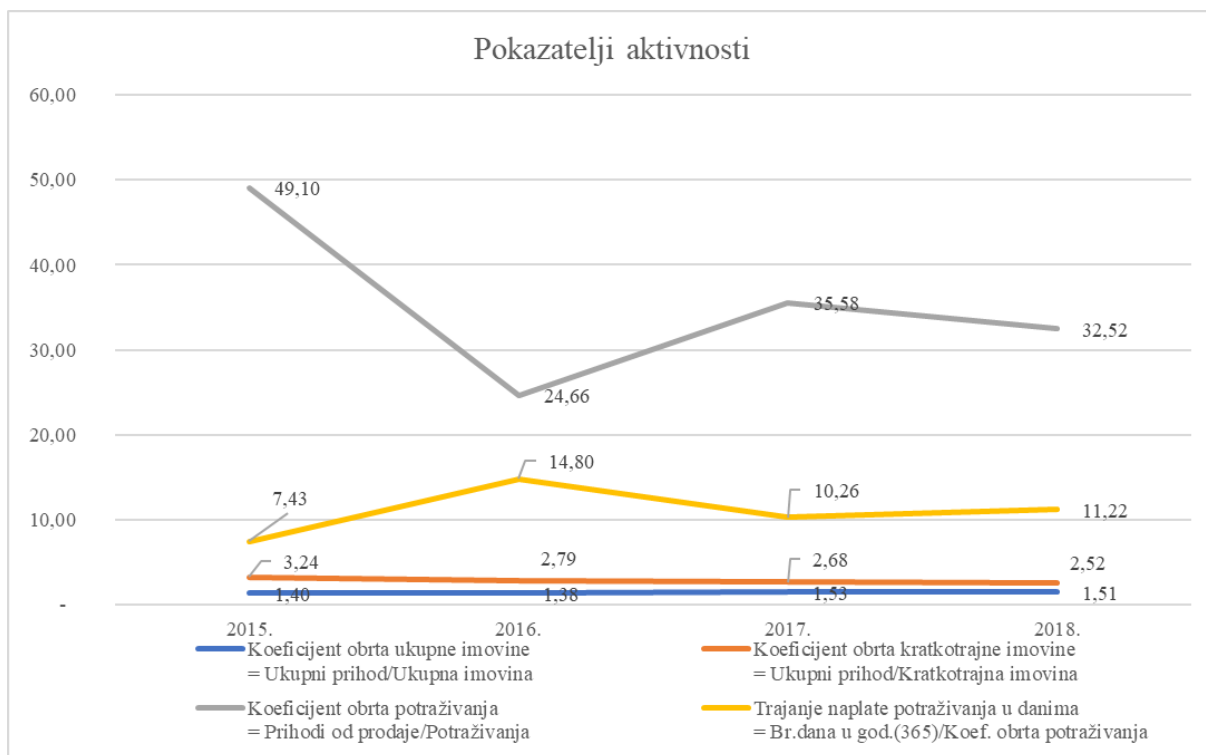
Vujević (2009:146) navodi da su najčešći pokazatelji aktivnosti su:

- koeficijent obrtaja ukupne imovine,
- koeficijent obrtaja dugotrajne imovine,
- koeficijent obrtaja potraživanja i
- trajanje naplate potraživanja u danima.

Važno je naglasiti da je i s aspekta sigurnosti i uspješnosti poželjno da koeficijenti obrtaja budu što veći, tj. da je vrijeme vezivanja ukupne i pojedinih vrsta imovine što kraće. Može se računati i više puta godišnje, a njime se prati potražnja za pojedinim proizvodima.

		2015.	2016.	2017.	2018.
<b>Ulazni parametri:</b>	Ukupni prihod	73.383.135 kn	73.486.939 kn	88.640.658 kn	91.355.277 kn
	Potraživanja	1.487.600 kn	2.945.033 kn	2.467.096 kn	2.773.711 kn
	Prihodi od prodaje	73.041.937 kn	72.638.630 kn	87.786.730 kn	90.207.193 kn
	Ukupna imovina	52.542.235 kn	53.227.986 kn	58.100.342 kn	60.611.839 kn
	Kratkotrajna imovina	22.641.629 kn	26.323.795 kn	33.123.543 kn	36.298.603 kn
<b>Izračun:</b>	<b>Koeficijent obrta ukupne imovine</b> = Ukupni prihod/Ukupna imovina	<b>1,40</b>	<b>1,38</b>	<b>1,53</b>	<b>1,51</b>
	<b>Koeficijent obrta kratkotrajne imovine</b> = Ukupni prihod/Kratkotrajna imovina	<b>3,24</b>	<b>2,79</b>	<b>2,68</b>	<b>2,52</b>
	<b>Koeficijent obrta potraživanja</b> = Prihodi od prodaje/Potraživanja	<b>49,10</b>	<b>24,66</b>	<b>35,58</b>	<b>32,52</b>
	<b>Trajanje naplate potraživanja u danima</b> = Broj dana u godini (365)/Koeficijent obrta potraživanja	<b>7,43</b>	<b>14,80</b>	<b>10,26</b>	<b>11,22</b>

Slika 19. Pokazatelji aktivnosti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.



Slika 20. Grafički prikaz - pokazatelji aktivnosti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.

Kod pokazatelja aktivnosti ćemo izdvojiti da se trajanje naplate potraživanja u danima s godinama smanjuje prvenstveno radi korištenja usluga financiranja putem faktoring društva, također ostali koeficijenti obrta potraživanja, te kratkotrajne imovine i ukupne imovine pokazuju pozitivan trend.

#### 5.4.8 Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Ekonomičnost odražava ekonomski zahtjev za računalnim poslovanjem. Poduzeće posluje ekonomično kad su u određenom razdoblju njegovi prihodi veći od rashoda, granično ekonomično kad su jednaki, a neekonomično kad rashodi premašuju prihode.

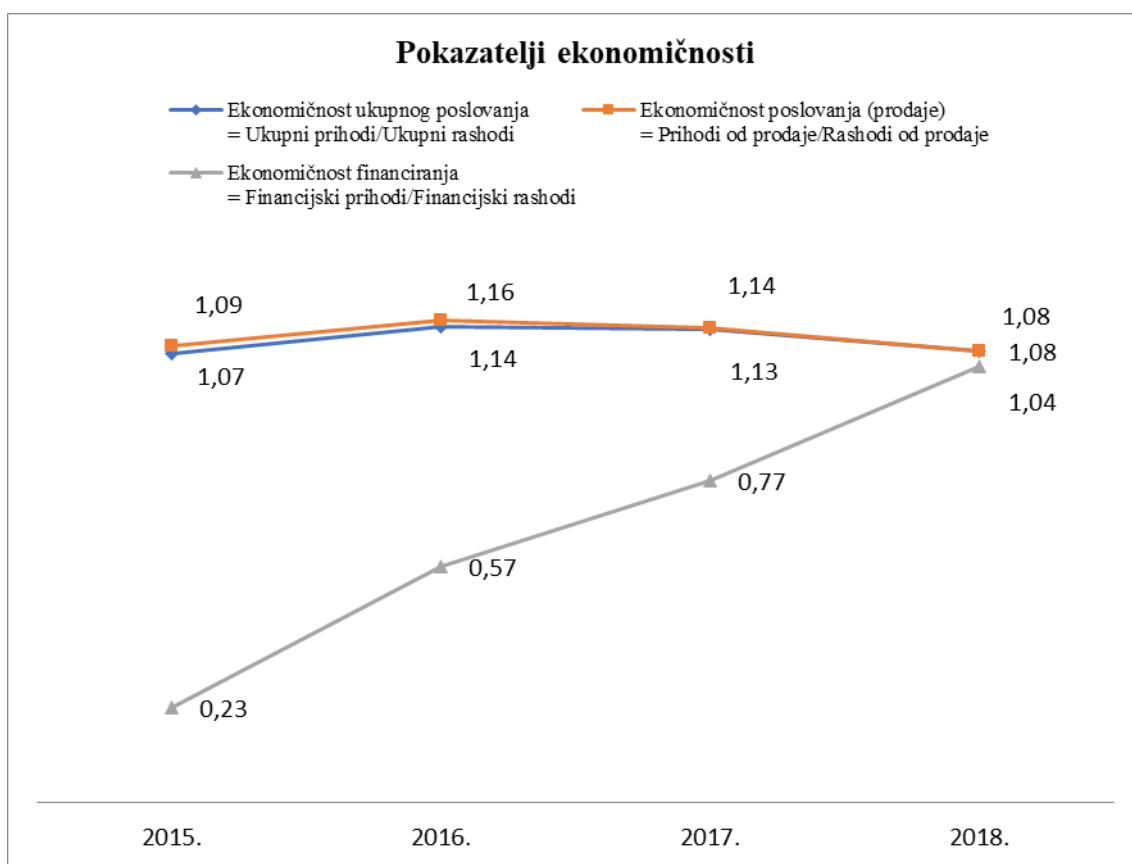
Prema Vujeviću (2009;146) najznačajniji pokazatelji ekonomičnosti su:

- ekonomičnost ukupnog poslovanja,
- ekonomičnost prodaje i
- ekonomičnost financiranja.

Nužno je da vrijednost pokazatelja bude veća od 1. Što je ovaj pokazatelj veći, poduzeće je u boljoj situaciji.

		2015.	2016.	2017.	2018.
<b>Ulazni parametri:</b>	Ukupni prihodi	73.383.135 kn	73.486.939 kn	88.640.658 kn	91.355.277 kn
	Ukupni rashodi	68.310.596 kn	64.382.791 kn	78.274.789 kn	84.423.163 kn
	Rashodi od prodaje	66.818.411 kn	62.883.738 kn	77.167.915 kn	83.323.241 kn
	Prihodi od prodaje	73.041.937 kn	72.638.630 kn	87.786.730 kn	90.207.193 kn
	Financijski prihodi	341.198 kn	848.309 kn	853.928 kn	1.148.084 kn
	Financijski rashodi	1.492.185 kn	1.499.053 kn	1.106.874 kn	1.099.922 kn
	Izvanredni prihodi	- kn	- kn	- kn	- kn
	Izvanredni rashodi	- kn	- kn	- kn	- kn
<b>Izračun:</b>	<b>Ekonomičnost ukupnog poslovanja</b> = Ukupni prihodi/Ukupni rashodi	<b>1,07</b>	<b>1,14</b>	<b>1,13</b>	<b>1,08</b>
	<b>Ekonomičnost poslovanja (prodaje)</b> = Prihodi od prodaje/Rashodi od prodaje	<b>1,09</b>	<b>1,16</b>	<b>1,14</b>	<b>1,08</b>
	<b>Ekonomičnost financiranja</b> = Financijski prihodi/Financijski rashodi	<b>0,23</b>	<b>0,57</b>	<b>0,77</b>	<b>1,04</b>
	<b>Ekonomičnost izvanrednih prihoda</b> = Izvanredni prihodi/Izvanredni rashodi	-	-	-	-

Slika 21. Pokazatelji ekonomičnosti poslovanja poduzeća ABC u razdoblju od 2015.-2018.



Slika 22. Grafički prikaz - pokazatelji ekonomičnosti poslovanja poduzeća ABC u razdoblju od 2015.-2018.

Kod pokazatelja ekonomičnosti možemo primijetiti da su pokazatelji ekonomičnosti ukupnog poslovanja i ekonomičnosti poslovanja (prodaje) za promatrano razdoblje iznad vrijednosti 1,0



što je dobar pokazatelj uspješnosti poslovanja te prodaje, dok pokazatelj ekonomičnosti financiranja za promatrano razdoblje raste sa vrijednosti 0,23 u 2015. g. sve o 1,04 u 2018. g. što predstavlja pozitivan trend.

#### 5.4.9 Pokazatelji profitabilnosti

Cilj svakog poduzeća je ostvariti dobit pa profitabilnost označava uspješno poslovanje, tj. ostvarenje pozitivnog financijskog rezultata na kraju godine. Pokazatelji profitabilnosti govore koliki je povrat u odnosu na ulog poduzeća te koliko efikasno poduzeće koriste svoje resurse u poslovnom procesu.

Najčešći pokazatelji su:

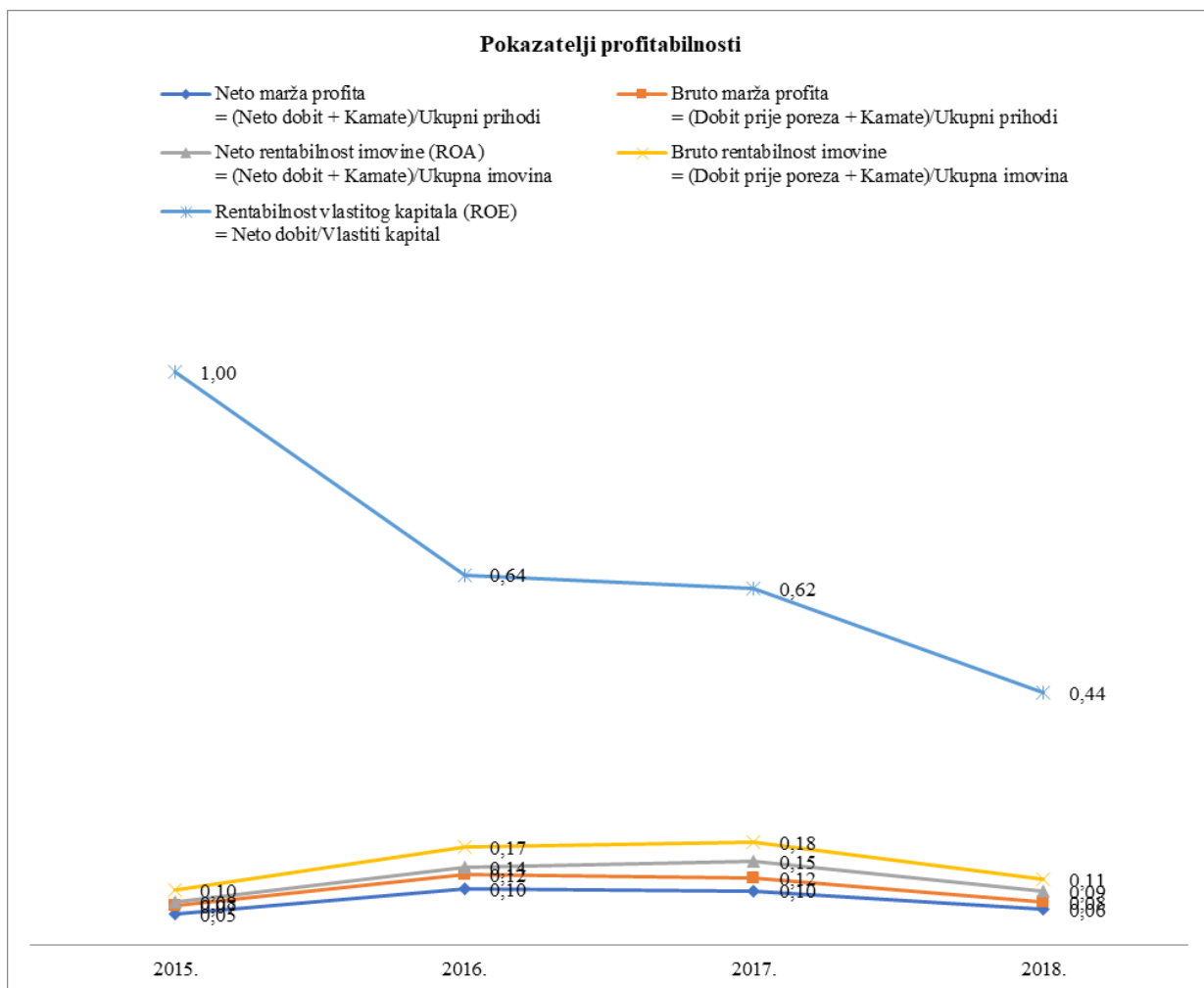
- neto marža profita,
- bruto marža profita,
- neto rentabilnost imovine te
- rentabilnost vlastitog kapitala (Vujević, 2009:149)

Neto marža profita stavlja u odnos neto dobit i ukupni prihod i razlikuje se od bruto profitne marže tako što bruto profitna marža obuhvaća i porez u brojniku pokazatelja.

Neto rentabilnost imovine stavlja u odnos neto dobit i ukupnu imovinu i pokazatelj je profitabilnosti poduzeća, a također se može računati i bruto rentabilnost imovine koja još uzima u obzir i poreze.

		2015.	2016.	2017.	2018.
<b>Ulazni parametri:</b>	Ukupni prihodi	73.383.135 kn	73.486.939 kn	88.640.658 kn	91.355.277 kn
	Kamate	- kn	- kn	- kn	- kn
	Neto dobit	3.991.720 kn	7.216.732 kn	8.436.479 kn	5.684.333 kn
	Dobit prije poreza	5.072.539 kn	9.104.148 kn	10.365.869 kn	6.932.114 kn
	Ukupna imovina	52.542.235 kn	53.284.122 kn	58.108.046 kn	60.637.014 kn
	Vlastiti kapital	4.011.588 kn	11.228.320 kn	13.630.396 kn	12.953.075 kn
<b>Izračun:</b>	<b>Neto marža profita</b> = (Neto dobit + Kamate)/Ukupni prihodi	<b>0,05</b>	<b>0,10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,06</b>
	<b>Bruto marža profita</b> = (Dobit prije poreza + Kamate)/Ukupni prihodi	<b>0,07</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>	<b>0,08</b>
	<b>Neto rentabilnost imovine (ROA)</b> = (Neto dobit + Kamate)/Ukupna imovina	<b>0,08</b>	<b>0,14</b>	<b>0,15</b>	<b>0,09</b>
	<b>Bruto rentabilnost imovine</b> = (Dobit prije poreza + Kamate)/Ukupna imovina	<b>0,10</b>	<b>0,17</b>	<b>0,18</b>	<b>0,11</b>
	<b>Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)</b> = Neto dobit/Vlastiti kapital	<b>1,00</b>	<b>0,64</b>	<b>0,62</b>	<b>0,44</b>

Slika 23. Pokazatelji profitabilnosti poduzeća ABC u razdoblju od 2015.-2018.



Slika 24. Grafički prikaz - pokazatelji profitabilnosti poduzeća ABC u razdoblju od 2015.-2018.

Neto marža profita je najprecizniji pokazatelj učinaka realiziranih poslova i pokazuje koliki postotak prihoda ostaje u vidu dobiti kojom se može raspolagati. Zato bi bilo poželjno da ovaj pokazatelj bude što veći što ovdje nije slučaj, dapače s godinama postaje sve manji.

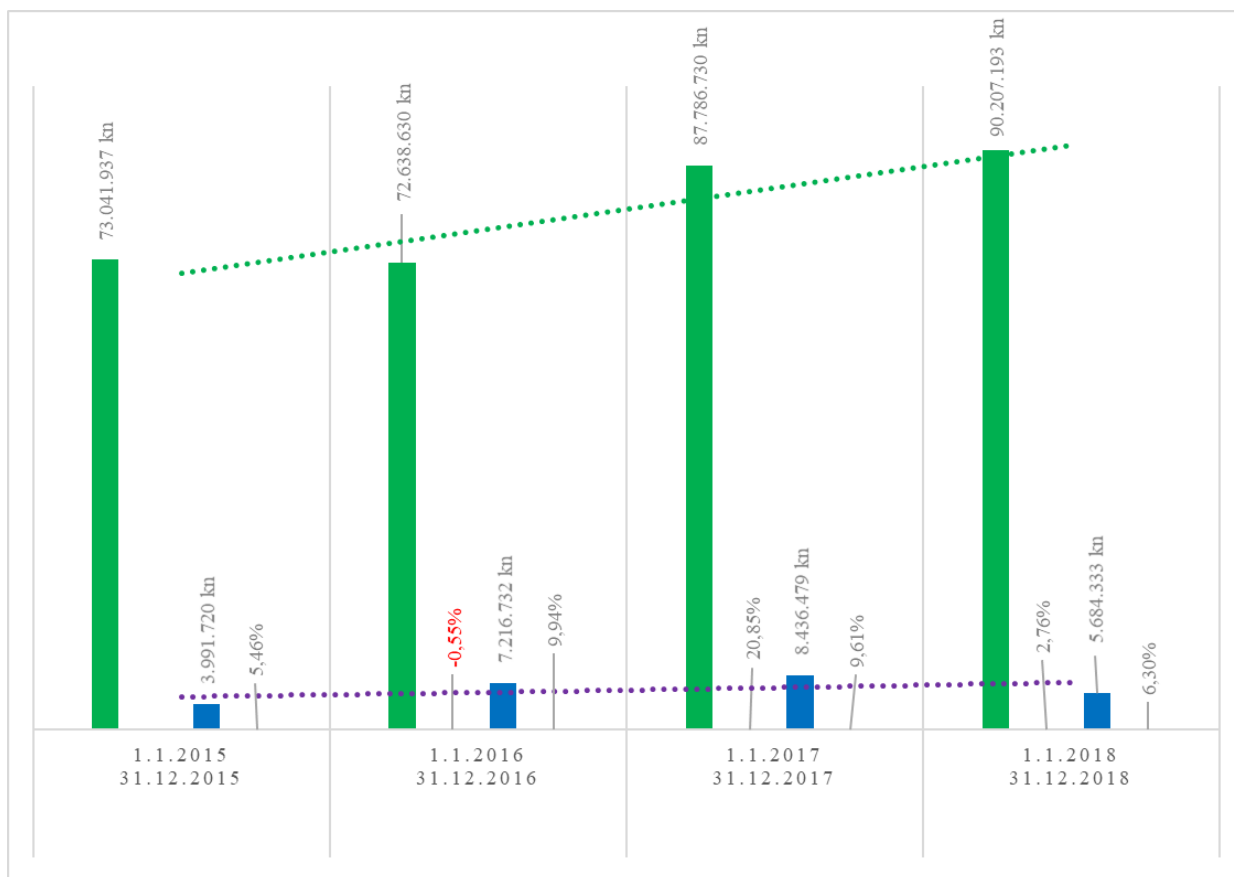
### 5.5 Pokazatelji kvalitete funkcioniranja procesa prodaje

Polazeći od hipoteze da je PRODAJA i PROCES PRODAJE temelj poslovne uspješnosti za poduzeće ABC, a gledajući isto kroz poslovne prihode uočavamo, da je rast prihoda konstantan. U 2016. godini je zabilježen blagi pad odnosno prema informacijama dobivenim iz neformalnog razgovora sa odgovornim osobama u poduzeću, događala se konsolidacija na tržištu i ograničenja u budžetima ključnih kupaca kao i spuštanje cijena, koje oni nisu željeli prihvatiti te su ugovarali količine gdje su imali pozitivne prodajne cijene. Nisu ugovarali poslove samo radi količina. Ono što je bitno za napomenuti da su u toj godini imali značajan rast dobiti.

Naziv pozicije	1.1.2015	1.1.2016	1.1.2017	1.1.2018
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
POSLOVNI PRIHODI	73.041.937 kn	72.638.630 kn	87.786.730 kn	90.207.193 kn
PROMJENA U ODNOSU NA PRETHODNU GODINU		-0,55%	20,85%	2,76%
NETO DOBIT	3.991.720 kn	7.216.732 kn	8.436.479 kn	5.684.333 kn
ODNOS POSLOVNI PRIHODI I NETO DOBIT	5,46%	9,94%	9,61%	6,30%

Slika 25. Prikaz kretanja poslovnih prihoda i neto dobiti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.

Grafički prikaz poslovnih prihoda, promjene u odnosu na prethodne godine, neto dobit te odnos poslovnih prihoda i neto dobiti prikazuje da je prisutan pozitivan trend kod poslovnih prihoda, kao i kod neto dobiti iz čega je moguće zaključiti da je PRODAJA i PROCES PRODAJE temelj poslovne uspješnosti za poduzeće ABC zbog njihovog poslovnog modela te da se proizvodnja bazira na proizvodnji za unaprijed poznatog kupca.



Slika 26. Grafički prikaz kretanja poslovnih prihoda i neto dobiti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.

### 5.5.1 Analiza reklamacija (pokazatelj kvalitete)

Uvođenjem sustava kvalitete u društvo ABC prema njihovim riječima procesi se lakše prate i sve je organiziranije jer su definirane odgovornosti i procedure. Podaci koji su obrađeni rezultat su praćenja kvalitete poduzeća ABC za prethodnu sezonu te su dobiveni od njih.

Kao jedan od bitnijih pokazatelja kvalitete je u svakom slučaju broj reklamacija. Poduzeće ABC je u prošloj sezoni(\*) na ukupan broj isporuka 1.723 prema 975 (na Hrvatskom i međunarodnom tržištu) imalo 30 reklamacija, odnosno omjer reklamacija u odnosu na isporuke je bio 1,74%.

Pokazatelj kvalitete	Broj reklamacija	Broj isporuka	Broj kupaca
Broj reklamacija u odnosu na broj kupaca za prošlu sezonu*	30	1.723	975

Slika 27. Pokazatelj kvalitete – broj reklamacija na ukupan broj kupaca

\* prošla sezona – sezona od 9. mjesec 2017. do 8. mjesec 2018



Slika 28. Grafički prikaz pokazatelja kvalitete – broj reklamacija na ukupan broj kupaca

Iz navedenog je vidljivo da broj reklamacija malen u odnosu na broj kupaca te iz tog razloga smatram da poduzeće vrlo dobro ispunjava dio koji se tiče proizvodnje i kontrole. Prema njihovim podacima gledajući ukupan broj reklamacija vrijednost troška otklanjanja istih je cca. 250 tis. kn (odobrenja, naknadni popravci, trošak ljudi) što gledajući ukupan poslovni prihod je zanemariva vrijednost.

Promatrajući sljedeći pokazatelj kvalitete u dijelu proizvodnje i otpreme proizvoda u dogovorenim rokovima, odnosno broj kašnjenja u promatranom periodu dobiveni su sljedeći podaci:

Pokazatelj kvalitete	Broj kašnjenja	Broj isporuka
Broj kašnjenja isporuka u odnosu na ukupan broj isporuka	42	1.723

Slika 29. Pokazatelj kvalitete – broj kašnjenja na ukupan broj isporuka



Slika 30. Grafički prikaz pokazatelja kvalitete – broj kašnjenja isporuka u odnosu na ukupan broj isporuka

Iz gornjih podataka je vidljivo da je poduzeće ABC imalo 1.723 isporuke, prema 975 različitim kupaca. Treba napomenuti da su uzroci kašnjenja ponekad objektivno opravdani prema njihovim riječima, a ponekad i rezultat stvarnog kašnjenja. Napominju da su većinom njihove isporuke kamionima čije su prikolice natovarene do vrha, te da postoje problemi u pronalasku kamiona u zadanim rokovima, iz tog razloga su počeli koristiti usluge vanjskih dispečera koji im

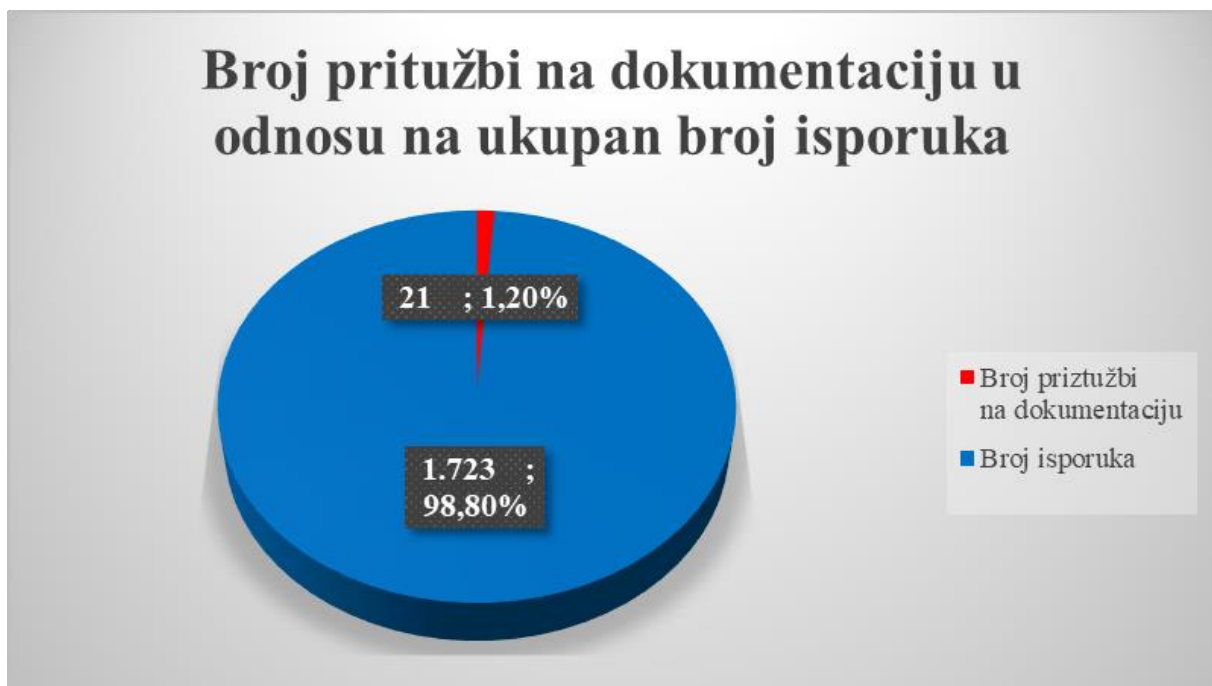
organiziraju i nude prema njihovim upitima prijevoze. Isto tako su pokrenuli postupak pronalaska dodatnih vanjskih kooperanata da se u vrhu sezone i popunjenosti kapaciteta može sve pravovremeno proizvesti i pripremiti za isporuku.

Gledajući ukupan broj isporuka, te uzimajući u obzir kamionske isporuke te objektivne razloge broj kašnjenja isporuka nije velik, te se prema njihovim riječima nije dogodila financijska nadoknada zbog kašnjenja jer iste nisu bile velike i bile su u okvirima toleriranog. Uzimajući u obzir sve informacije i postotak koji je vidljiv isti nije značajan, te kroz pokrenute procese za poboljšanje procesa i kvalitete angažirajući vanjske usluge smatram da je pokazatelj kvalitete dobar kao i da je poduzeto sve da se u sljedećoj sezoni isti dodatno umanjí.

Sljedeći pokazatelj kvalitete je broj pritužbi na dokumentaciju u odnosu na ukupan broj isporuka. Taj pokazatelj nam prikazuje koliko su točno pripremljeni dokumenti koji prate robu (račun, otpremnica, CMR).

Pokazatelj kvalitete	Broj pritužbi na dokumentaciju	Broj isporuka
Broj pritužbi na dokumentaciju u odnosu na ukupan broj isporuka	21	1.723

Slika 31. Pokazatelj kvalitete – broj pritužbi na dokumentaciju u odnosu na ukupan broj isporuka



Slika 32. Grafički prikaz pokazatelja kvalitete – broj pritužbi na dokumentaciju u odnosu na ukupan broj isporuka

Na ukupan broj isporuka 1.723 broj pritužbi na dokumentaciju koja prati isporuku je bio 21. U tim slučajevima je napravljena korekcija te je dostavljena ispravna dokumentacija. Uzimajući u korelaciju broj isporuka i broj pritužbi na dokumentaciju možemo reći da je ovaj pokazatelj kvalitete ispunjen odnosno da je broj pritužbi malen, te uzimajući u obzir da nije nastupila nikakva financijska naknada.

S aspekta prodaje pokazatelji kvalitete su prikazani i obrađeni kroz broj novih kupaca, broj stalnih kupaca kroz period od 2-3 godine, te porast količine prodane robe po kupcu u zadnjoj sezoni.

Pokazatelj kvalitete	Vrijednost
Broj novih kupaca u odnosu na prošlu sezonu*	56
Broj stalnih kupaca kupci koji su naši 2-3 godine kontinuirano	397
Porast količine prodane robe po stalnim kupcima sezona 2017/2018 (prosječan rast prodane količine kod stalnih kupaca koji su rasli)	3,57%

*Slika 33. Prikaz pokazatelja kvalitete –prodaja (novi kupci, stalni kupci, porast količine)*

\* prošla sezona – sezona od 9. mjesec 2017. do 8. mjesec 2018.

Kao što je vidljivo iz gornje tablice broj novih kupaca u prošloj sezoni iznosi 56 što je dobar pokazatelj aktivnosti prodaje. Broj stalnih kupaca, odnosno baza zadovoljnih kupaca koji kupuju 2 do 3 godine bez prekida je 397 što predstavlja kvalitetu rada prodaje, izgradnje kao i zadovoljstvo kupca sa kvalitetom proizvoda i cijelog servisa. Također dobar pokazatelj kvalitete rada prodaje je i porast količine prodane robe po kupcima koji kupuju dvije sezone za redom, što predstavlja dobar pokazatelj rada prodaje kao i zadovoljstva kvalitetom proizvoda.

## 6. ZAKLJUČAK

Na obrađenom primjeru poduzeća kao i njegovom konceptu prikazano je da je *prodaja* odnosno *proces prodaje* temelj za poslovnu uspješnost poduzeća ABC. Proces prodaje je bitan u ovom poduzeću jer se na njemu kao temelju odabranog poslovnog modela planira i bazira funkcioniranje poduzeća. Sa implementiranjem sustava upravljanja kvalitetom kroz koji je definiran proces prodaje - realizacije usluge postigla se organiziranost i usklađenost svih zavisnih procesa. U svakom slučaju prednost poduzeća je proizvodnja za unaprijed poznatog kupca, a ne proizvodnja na zalihu. Sam proces prodaje je posložen na način da je u funkciji prihoda te da daje informacije o potrebama prema ostalim službama - procesima u pravo vrijeme te da se dalje zaokruženim i zavisnim procesima ostvari prihod i osigura dobit. Gledajući pokazatelje vidljiv je pozitivan trend i rast prihoda odnosno dobiti. S obzirom da se radi o proizvodnom poduzeću rezultati koji su vidljivi daju za zaključiti da se radi o dobro organiziranom poduzeću koje u tekstilnoj industriji našlo nišu u kojoj može ostvariti prihode i dobit.

Pojam kvalitete predstavlja određeni stupanj izvrsnosti koji poduzeće može postići u isporuci proizvoda ili usluga svojim korisnicima. Upravljanje kvalitetom je bitno jer će onaj kupac odnosno korisnik usluge koji je zadovoljan sa isporučenim proizvodim ili uslugom ostati vjeran proizvodu tom poduzeću. Stoga o kvaliteti ne govorimo samo u kontekstu kvalitete proizvoda, već i kvalitete cjelokupnog procesa koji isporučuje što korisnik proizvoda ili usluge zahtijeva. Bitno je zato osigurati kvalitetu da su zadovoljne sve zainteresirane strane. Na primjeru poduzeća ABC prikazano je kroz odabrane pokazatelje kvalitete da poduzeće posluje kvalitetno. Propusta ima ali malo u odnosu na promatrane veličine.

U Varaždinu, 9.4.2019.



## 7. POPIS LITERATURE I IZVORA

1. Drljača, M. (2010): *Modeli upravljanja potpunom kvalitetom u funkciji povećanja poslovne izvrsnosti*, Rijeka , Sveučilište u Rijeci
2. Funda, D. (2011): *Modeli TQM organizacije*, Zagreb, Hrvatski zavod za norme
3. P. Sikavica, T. Hernaus (2011): *Dizajniranje organizacije*, Zagreb, Novi informator
4. Martyn A. Ould (2016). *Business processes*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
5. Drljača, M. (2005), *Prodaja kao proces*, Zagreb, Suvremena poslovna znanja, 22, stranica 16-19
6. Vidučić, Lj. (2008.), *Financijski menadžment*, Zagreb, RRIF plus
7. Vujević I. (2009.), *Analiza financijskih izvještaja*, Split, ST-Tisak
8. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008), *Analiza financijskih izvještaja*, Zagreb, Masmedia d.o.o.
9. Žager L., Sever S. (2012.), *Financijski pokazatelji kao podloga za ocjenu kvalitete poslovanja*, Zagreb, Računovodstvo i financije 2, stranice 60-70
10. Buble, M. i dr. (2005), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija
11. Paić Ćirić, M., Rakijašić, J., Slovinac, I., Zaloker, D (2010), *Računovodstvo trgovačkih društava – prema HSFI i MSFI*, Zagreb, TEB – Poslovno savjetovanje
12. Belak, V. (2006), *Profesionalno računovodstvo*, Zagreb, Zgombić i Partneri
13. Poduzeće ABC (2017), *Poslovnik kvalitete i okoliša*
14. Ževrnja A., (2018), *Analiza poslovanja poduzeća Korkyra shipping d.o.o.*, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
15. Gaži – Pavelić, K. (2014) *Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima*, Zagreb, Hrvatski zavod za norme
16. Svijet kvalitete (2012). *Kvaliteta*. Posjećeno siječanj 2019. na mrežnoj stranici: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>
17. Svijet kvalitete (2012). *Upravljanje kvalitetom*. Posjećeno siječanj 2019. na mrežnoj stranici: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/472-upravljanje-kvalitetom>
18. Supera kvaliteta (2015). *Sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001:2015*. Posjećeno veljača 2019. na mrežnoj stranici: <http://www.supera-kvaliteta.hr/poslovna-savjetovanja/iso/339-sustav-upravljanja-kvalitetom-prema-zahtjevima-norme-iso-90012015.html>

19. Pevec D. (2017). *Bazirajte poslovanje na 7 načela upravljanja kvalitetom*. Posjećeno veljača 2019. na mrežnoj stranici: <https://alphacapitalis.com/2017/07/07/bazirajte-poslovanje-na-7-nacela-upravljanja-kvalitetom/>
20. Web stranica društva ABC. Posjećeno veljača 2019.
21. Blaće D. (2015). *Zašto je važno razumjeti poslovne procese i upravljati njima?* Posjećeno veljača 2019. na mrežnoj stranici: <https://www.evision.hr/hr/Novosti/Stranice/za-sto-razumjeti-poslovne-procese-upravljati-procesima.aspx>
22. Registar godišnjih financijskih izvještaja (2017). *Bilance, računi dobiti i gubitka za društvo ABC*. Posjećeno veljača 2019. na mrežnoj stranici: <http://rgfi.fina.hr/IzvjestajiRGFI.web/main/home.jsp#>

## 8. POPIS TABLICA I SLIKA

<i>Slika 1. Stupovi organizacije (Blaće D.; 2015.)</i> .....	3
<i>Slika 2. Prikaz tri tipa poslovnih procesa (Martyn A. Ould, 2016.)</i> .....	4
<i>Slika 3. Dijagram konteksta procesa prodaje (Izvor: Drljača, M.; 2005; 3)</i> .....	5
<i>Slika 4. Dijagram dekompozicije procesa prodaje (Izvor: Drljača, M.; 2005;4)</i> .....	7
<i>Slika 5. Model potpunog upravljanja kvalitetom (izrađeno prema Funda, D. (2011): Modeli TQM organizacije)</i> .....	9
<i>Slika 6. PDCA / Demingov krug/ 4P (izrađeno prema Gaži – Pavelić, K. (2014) Upravljanje sustavom kvalitete i rizicima)</i> .....	10
<i>Slika 7. Sedam načela upravljanja (vlastita izrada, prema podacima sa web stranice alphacapitalis.com)</i> .....	12
<i>Slika 8. Proces prodaje (vlastita izrada)</i> .....	14
<i>Slika 9. Slika suncobrana poduzeća ABC (web stranice poduzeća ABC.)</i> .....	15
<i>Slika 10. Opis realizacije usluge (Poslovník upravljanja poduzeća ABC)</i> .....	19
<i>Slika 11. Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja (Izvor: Žager, K. i dr., 2008.)</i> .....	21
<i>Slika 12. Račun dobiti i gubitka poduzeća ABC za razdoblje od 2015.-2018.(izvor RGFI )</i> ... 23	
<i>Slika 13. Struktura ukupnog prihoda s obzirom na izvore stjecanja 2015- 2018</i> .....	24
<i>Slika 14. Bilanca poduzeća za razdoblje od 2015.-2018. (izvor RGFI )</i> .....	25
<i>Slika 15. Pokazatelji likvidnosti poduzeća ABC za razdoblje od 2015.-2018.</i> .....	28
<i>Slika 16. Grafički prikaz - pokazatelji likvidnosti poduzeća ABC za razdoblje od 2015.-2018.</i> .....	29
<i>Slika 17. Pokazatelji zaduženosti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> .....	30
<i>Slika 18. Grafički prikaz - pokazatelji zaduženosti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> .....	30
<i>Slika 19. Pokazatelji aktivnosti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> .....	31
<i>Slika 20. Grafički prikaz - pokazatelji aktivnosti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> .....	32
<i>Slika 21. Pokazatelji ekonomičnosti poslovanja poduzeća ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> ..	33
<i>Slika 22. Grafički prikaz - pokazatelji ekonomičnosti poslovanja poduzeća ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> .....	33
<i>Slika 23. Pokazatelji profitabilnosti poduzeća ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> .....	34

<i>Slika 24. Grafički prikaz - pokazatelji profitabilnosti poduzeća ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> .....	35
<i>Slika 25. Prikaz kretanja poslovnih prihoda i neto dobiti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> .....	36
<i>Slika 26. Grafički prikaz kretanja poslovnih prihoda i neto dobiti za poduzeće ABC u razdoblju od 2015.-2018.</i> .....	36
<i>Slika 27. Pokazatelj kvalitete – broj reklamacija na ukupan broj kupaca</i> .....	37
<i>Slika 28. Grafički prikaz pokazatelja kvalitete – broj reklamacija na ukupan broj kupaca</i> ....	37
<i>Slika 29. Pokazatelj kvalitete – broj kašnjenja na ukupan broj isporuka</i> .....	38
<i>Slika 30. Grafički prikaz pokazatelja kvalitete – broj kašnjenja isporuka u odnosu na ukupan broj isporuka</i> .....	38
<i>Slika 31. Pokazatelj kvalitete – broj pritužbi na dokumentaciju u odnosu na ukupan broj isporuka</i> .....	39
<i>Slika 32. Grafički prikaz pokazatelja kvalitete – broj pritužbi na dokumentaciju u odnosu na ukupan broj isporuka</i> .....	39
<i>Slika 33. Prikaz pokazatelja kvalitete –prodaja (novi kupci, stalni kupci, porast količine) ....</i>	40

IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Siniša Jembrih (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCES PRODAJE – TEMELJ POSLOVNE USPJEŠNOSTI I KVALITETE NA PRIMJERU PODUZEĆA „ABC“ (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)  
Siniša Jembrih

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Siniša Jembrih (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom PROCES PRODAJE - TEMELJ POSLOVNE USPJEŠNOSTI I KVALITETE NA PRIMJERU PODUZEĆA "ABC" (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)  
Siniša Jembrih

(vlastoručni potpis)