

Unaprjeđenje poslovanja pomoću mjera kontrolinga (studija slučaja na konkretnom primjeru)

Huzjak, Lana

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:799222>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Stručni prijediplomski studij
Poslovanje i upravljanje

LANA HUZJAK

UNAPRJEĐENJE POSLOVANJA POMOĆU MJERA
KONTROLINGA

(studija slučaja na konkretnom primjeru)

ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2024. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Stručni prijediplomski studij
Poslovanje i upravljanje
Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije

ZAVRŠNI RAD

UNAPRJEĐENJE POSLOVANJA POMOĆU MJERA
KONTROLINGA

(studija slučaja na konkretnom primjeru)

Mentor:

mr. sc. Ivan Madunić, pred.

Naziv kolegija:

Kontroling

Studentica:

Lana Huzjak

JMBAG:

0234062879

SAŽETAK

Ovaj završni rad „Unaprjeđenje poslovanja pomoću mjera kontrolinga – studija slučaja na konkretnom primjeru“ istraživat će kako primjena kontrolinga može biti ključna za poboljšanje performansi i efikasnosti poslovanja u suvremenom poslovnom okruženju. Odabrano poduzeće idealan je primjer, jer od početka poslovanja sve do danas bilježi konstantan rast zahvaljujući mjerama kontrolinga i prilagođavanju poslovanja potrebama na tržištu. Suvremeni menadžment u promatranom poduzeću suočava se s različitim izazovima poput korona i ekonomske krize, promjenama trendova i slično.

Trenutno smo u dobu digitalizacije i automatizacije poslovnih procesa. Organizacije imaju sve veće potrebe za donošenjem brzih odluka pa moraju prilagođavati poslovne strategije kako bi poduzeće opstalo i raslo u promjenljivoj okolini. U takvom kontekstu, kontroling postaje važan alat za pružanje relevantnih informacija i analiza koje omogućuju menadžmentu da na temelju kvalitetnih informacija donosi poslovne odluke. Kontroling, kao sustav koji obuhvaća planiranje, praćenje, analizu, izvještavanje i kontrolu poslovnih procesa, ključan je za prilagodbu organizacija izazovima na tržištu. Kroz sustavno praćenje tržišnih trendova i analizu poslovnih performansi, kontroling pomaže identificirati probleme i pravovremeno reagirati na izazove.

Razvojem kontrolinga, organizacije dobivaju partnera koji pruža potrebne informacije o promjenama na tržištu te pomaže u rješavanju svakodnevnih problema. Studija slučaja na poduzeću Tokić d.o.o. sagledat će cijeli razvoj njegovog poslovanja, a financijska analiza obuhvatit će razdoblje od 2019.-2023. g. Navedeno razdoblje je odabrano radi korona krize i promjena na tržištu te će biti odličan primjer kako se poduzeće Tokić d.o.o. strateški prilagođava promjenljivom poslovnom okruženju pomoću mjera kontrolinga. Kroz ovu studiju slučaja, utvrditi će se važnost kontinuiranog razvoja kontrolinga, koji pruža ključne informacije za uspješno vođenje poslovanja.

Ključne riječi: Kontroling, Unaprjeđenje poslovanja, Poslovna efikasnost, Operativna analiza, Financijska analiza, Ekonomska kriza, Digitalna transformacija,

ABSTRACT

This final thesis, "Improvement of Business Operations through Controlling Measures – A Case Study on a Specific Example," will explore how the application of controlling can be crucial for enhancing performance and efficiency in the modern business environment. The chosen company is an ideal example, as it has recorded consistent growth from its inception to the present day, thanks to controlling measures and adapting its operations to market needs. The contemporary management of the observed company faces various challenges, such as the COVID-19 and economic crises, changes in trends, etc. We are currently in an era of digitalization and automation of business processes. Organizations have an increasing need to make quick decisions and must adapt their business strategies to ensure company growth. In this context, controlling becomes an important tool for providing relevant information and analyses that enable management to make business decisions based on quality information.

Controlling, as a system that encompasses planning, monitoring, analysis, reporting, and control of business processes, is essential for organizations to adapt to market challenges. Through systematic monitoring of market trends and analysis of business performance, controlling helps identify problems and respond to challenges in a timely manner. By developing controlling, organizations gain a partner that provides necessary information about market changes and assists in solving everyday problems.

The case study on Tokić d.o.o. will examine the entire development of its business operations, and the financial analysis will cover the period from 2019 to 2023. This period was chosen due to the COVID-19 crisis and market changes and will serve as an excellent example of how Tokić d.o.o. strategically adapts to the changing business environment through controlling measures. Through this case study, we will understand the importance of the continuous development of controlling, which provides crucial information for successful business management.

Key words: Controlling, Business improvement, Business efficiency, Business analysis, Economic crisis, Digital transformation

IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Lana Huzjak

Matični broj studenta: 0234062879

Naslov rada: Unaprjeđenje poslovanja pomoću mjera kontrolinga (studija slučaja na konkretnom primjeru)

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

29.08.2024

Lana Huzjak

Sadržaj

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | UVOD | 1 |
| 2 | TEORIJSKI OKVIR KONTROLINGA | 2 |
| 2.1 | DEFINICIJA KONTROLINGA | 2 |
| 2.2 | POVIJESNI RAZVOJ KONTROLINGA..... | 3 |
| 2.3 | FUNKCIJE I ULOGE KONTROLINGA..... | 5 |
| 2.3.1 | Funkcija planiranja | 5 |
| 2.3.2 | Funkcija kontroliranja | 5 |
| 2.3.3 | Funkcija izvještavanja..... | 6 |
| 2.4 | VRSTE KONTROLINGA | 6 |
| 2.4.1 | Operativni kontroling | 7 |
| 2.4.2 | Strateški kontroling | 7 |
| 2.5 | INSTRUMENTI KONTROLINGA..... | 7 |
| 3 | KONTROLING U POSLOVNOJ PRAKSI..... | 9 |
| 3.1 | ZNAČAJ KONTROLINGA U MODERNOM POSLOVANJU..... | 9 |
| 3.2 | IMPLEMENTACIJA KONTROLINGA U PODUZEĆIMA..... | 9 |
| 3.2.1 | Koraci implementacije | 9 |
| 3.2.2 | Izazovi implementacije..... | 10 |
| 3.3 | PRIMJERI DOBRE PRAKSE U INDUSTRIJI..... | 10 |
| 3.3.1 | Kontroling u automobilskoj industriji..... | 10 |
| 3.3.2 | Kontroling u prehrambenoj industriji..... | 11 |
| 4 | PREDSTAVLJANJE PODUZEĆA | 12 |
| 4.1 | OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU | 12 |
| 4.2 | POVIJEST I RAZVOJ PODUZEĆA | 12 |
| 4.2.1 | Suočavanje s COVID-19 | 13 |
| 4.2.2 | Utjecaj Ukrajinske krize i krize s lancima opskrbe..... | 14 |
| 4.2.3 | Trenutni razvojni smjerovi | 14 |
| 4.2.4 | Digitalna transformacija | 14 |
| 4.3 | ORGANIZACIJSKA STRUKTURA | 15 |
| 4.3.1 | Organogram poduzeća..... | 15 |
| 4.3.2 | Uloge i odgovornosti unutar organizacije | 17 |
| 4.4 | GLAVNE DJELATNOSTI I TRŽIŠNA POZICIJA | 17 |
| 4.4.1 | Proizvodi i usluge | 17 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.4.2 | Konkurencija i tržišni udio | 18 |
| 5 | PRIMJENA KONTROLINGA U PODUZEĆU TOKIĆ D.O.O. | 20 |
| 5.1 | Povijest implementacije | 20 |
| 5.2 | STRUKTURA KONTROLING ODJELA..... | 20 |
| 5.2.1 | Organizacija kontroling odjela..... | 21 |
| 5.2.2 | Kompetencije i odgovornosti članova tima..... | 21 |
| 5.3 | ALATI I METODE KORIŠTENE U KONTROLINGU..... | 21 |
| 5.3.1 | Informacijski sustavi | 22 |
| 5.3.2 | Financijski alati | 22 |
| 5.3.3 | Analitički alati | 22 |
| 5.4 | PRIMJERI KONTROLING PROCESA..... | 23 |
| 5.4.1 | Planiranje..... | 23 |
| 5.4.2 | Izvještavanje..... | 24 |
| 5.4.3 | Analiza | 24 |
| 6 | ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA | 25 |
| 6.1 | ANALIZA UČINKOVITOSTI KONTROLINGA U PODUZEĆU..... | 25 |
| 6.1.1 | Analiza financijskih pokazatelja | 25 |
| 6.1.2 | Operativna analiza..... | 31 |
| 6.2 | PREDNOSTI I NEDOSTATCI PRIMJENE KONTROLINGA | 32 |
| 6.2.1 | Prednosti primjene kontrolinga | 33 |
| 6.2.2 | Nedostatci primjene kontrolinga | 33 |
| 6.3 | PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE | 34 |
| 7 | ZAKLJUČAK | 36 |
| | LITERATURA..... | 38 |
| | Popis tablica i slika..... | 40 |

1 UVOD

Razvoj kontrolinga odražava globalne trendove digitalizacije i automatizacije poslovanja te pruža temelje za učinkovito upravljanje i donošenje odluka. Motivacija za istraživanje leži u razumijevanju implementacije kontrolinga u specifičnom kontekstu poduzeća Tokić d.o.o. te analizi njezinog utjecaja na financijske i operativne performanse radi osiguranja konkurentске prednosti, stabilnosti i dugoročne održivosti poslovanja. U ovom radu dobit će se odgovori na pitanja o poziciji poduzeća Tokić d.o.o. u odnosu na druga poduzeća, kako je u njemu implementiran kontroling te koje su zasluge kontrolinga za ostvarivanje dobrih financijskih rezultata

Kontroling kao ključna funkcija u suvremenom poslovanju integrira planiranje, kontrolu i informacijske sustave radi usklađivanja poslovnih procesa s ciljevima organizacije. Razvoj kontrolinga reflektira globalne trendove digitalizacije i automatizacije, pružajući temelje za efikasno upravljanje i donošenje odluka. Kontroling osigurava konkurentsku prednost, stabilnost i dugoročnu održivost poslovanja kroz analitički pristup financijskim podacima i operativnim procesima. Motivacija za istraživanje leži u potrebi razumijevanja implementacije kontrolinga u specifičnom kontekstu poduzeća Tokić d.o.o. te analizi njegovog utjecaja na poslovne rezultate. Istraživanje se fokusira na implementaciju kontrolinga u poduzeću Tokić d.o.o. s naglaskom na analizu financijskih i operativnih performansi. Glavni cilj istraživanja je evaluacija učinkovitosti kontrolinga u podršci poslovnom uspjehu poduzeća Tokić d.o.o.

Pri izradi rada za sekundarno istraživanje koristili su se sekundarni izvori podataka prikupljeni iz domaće i strane znanstvene i stručne literature, uključujući knjige, članke, internetske stranice i baze podataka. Za primarno istraživanje koristile su se metode analize, deskripcije, klasifikacije, intervjua i deduktivnog zaključivanja. Na temelju tih informacija napravljena je analiza poslovanja poduzeća i kontroling odjela, kombinirajući ih s stručnom i znanstvenom literaturom kako bi se izvukli konačni zaključci. Podaci su prikupljeni iz internih izvještaja, financijskih izvještaja, dostupne literature te intervjua s zaposlenicima. Rad je organiziran u sedam glavnih poglavlja koja obuhvaćaju teorijski okvir kontrolinga, primjere iz prakse, analizu poslovanja poduzeća Tokić d.o.o. te zaključne dijelove koji uključuju sažetak ključnih nalaza, zaključke i preporuke za buduća istraživanja ili prakse.

2 TEORIJSKI OKVIR KONTROLINGA

Kontroling, kao ključna funkcija u upravljanju poslovanjem, temelji se na teorijskom okviru koji obuhvaća definiciju, značaj i temeljne principe ove discipline. U ovom dijelu, istražuju se ključni aspekti teorijskog okvira kontrolinga koji su bitni za razumijevanje njegove uloge u suvremenom poslovnom kontekstu. U nastavku će se definirati kontroling, proći će se kroz kratki pregled povijesti kontrolinga i utvrditi ključne komponente i procese kontrolinga.

2.1 DEFINICIJA KONTROLINGA

Dietmar Schön opisuje kontroling kao „*integrativni zadatak menadžmenta koji obuhvaća koordinaciju planiranja, kontrole i informacijskih sustava kako bi se osiguralo da su svi poslovni procesi usklađeni s postavljenim ciljevima organizacije*“ (Schön, 2009, str. 23).

Kontroling se u literaturi definira na različite načine, ali svi se autori slažu da je njegova suština u pružanju podrške menadžmentu kroz planiranje, kontrolu i analizu poslovnih aktivnosti.

Prema prof. dr. Klaus Ziegenbeinu „*Naziv kontroling proizlazi iz angloameričke riječi control, čije se podrijetlo može slijediti sve do srednjeg vijeka. Tada je contra rotas (njem. Gegenrille) bilo drugo bilježenje ulaza i izlaza novca koje se poduzimalo u svrhu kontrole. Kasnije se iz toga razvilo contre role (francuski) i conter roll (engleski) za bilježenje svih novčanih i robnih kretanja. Ovdje i danas pod kontrolingom se podrazumijevaju “upravljanje“ i “utjecanje“ ali i “držanje pod kontrolom“, tj. obaviještenost o stanju stvari, ovladavanje postupcima i događajima kao i u ulozi “partnera vodstva“ davanje preporuka i djelovanje radi ostvarenja vizija i strategije top menadžmenta.*“ (K. Ziegenbein, 2008. str. 23)

Pojam kontrolinga može se objasniti i na slijedeći način „*Kontroling je odabir i primjena metoda (tehnika, instrumenata, modela, obrazaca i mišljenja) i informacija za procese planiranja i kontrole koji se odvijaju na osnovi podjele rada, kao i sveobuhvatna koordinacija (usklađivanje) tih procesa.*“ (K. Ziegenbein, 2008. str. 25). Zadaće kontrolinga su koordinacija koja se odnosi na opskrbu informacijama te osiguravanje metoda koje se pak raščlanjuju na planiranje i kontrolu. Izvršitelji tih zadataka su kontroleri o kojima će se nešto više reći u nastavku.

2.2 POVIJESNI RAZVOJ KONTROLINGA

Koncepcija kontrolinga se u zadnjih četrdesetak godina stalno se razvijala te je na koncu postala funkcija vođenja. Moderno poduzeće se u današnje vrijeme ne može zamisliti bez vodstva. Kontroling se bavi rješavanjem problema integracije (novih metoda, modela ili projekata) i koordinacije koji se pojavljuju zbog promjenjive ekonomske okoline.

Prema Peemoelleru „*Kontroling je, ovisno o problemima određenog razdoblja i uvjetima poslovanja, dopunjavao svoj sadržaj novim pogledima i pratećim instrumentima. Zastupa se situacijski pristup prema kojem ne postoje opće važeće, optimalne alternative djelovanja, već postoje alternativne mogućnosti, primjene i prilagođene određenoj situaciji. U svijetlu situativnog pristupa promatra se uobičajeno i razvoj kontrolinga kroz tri generacije: registratora, navigatora i inovatora*“ (1990. str. 58-62). Kontroler je u svakoj generaciji zauzimao drugačiju ulogu i primjenjivao drugačiju poslovnu strategiju.



Slika 1 Generacije kontrolinga

Razdoblje kontrolinga registratora pojavilo se u razdoblju od 1950. do 1960. godine. U to vrijeme su vladali stabilni uvjeti poslovanja. U uvjetima relativno stabilnog poslovnog okruženja, poduzeća se bave predviđanjem i planiranjem koristeći relativno jednostavne metode za rješavanje problema, s ciljem održavanja proizvodnog programa bez većih promjena. Tijekom sedamdesetih godina, uloga kontrolora se opisuje kao uloga navigatora: koristeći alate poput budžetiranja, praćenja njegove provedbe i izvještavanja, te posebice njihovu integraciju, kratkoročnih obračuna troškova i sličnog. Dok se ranije samo prikupljalo informacije o postignutim rezultatima, sada se fokusiralo na usporedbu tih rezultata s unaprijed postavljenim ciljevima i standardima.

Kontroling doprinosi boljoj koordinaciji i integraciji unutar poduzeća. Nije slučajnost da je najviše razvijen u velikim europskim i američkim kompanijama (poput onih u elektrotehnici, kemijskoj industriji, automobilskoj industriji i prehrambenom sektoru), gdje su izazovi u

unutarnjoj i vanjskoj komunikaciji te prilagođavanju promjenama postajali sve složeniji i bliži kaosu. Kontroling u industrijskim poduzećima razvijene tržišne privrede danas je „samorazumljivost“. Prema istraživanju iz 1978. godine odjel za kontroling imalo je 30% istraživanih poduzeća, a 1979. već 57%. Funkciju kontrolinga posljednjih desetak godina ima od 66% pa do 81%, a danas 87% ili čak 90% poduzeća (N. Osmanagić Bedenik, 2007).

Razvoj kontrolinga u Hrvatskoj reflektira globalne trendove i prilagođava ih specifičnostima domaćeg tržišta. Kontroling se u Hrvatskoj počeo intenzivnije razvijati tek krajem 20. stoljeća, s dolaskom tržišne ekonomije i privatizacijom poduzeća. Do tada je poslovanje bilo uglavnom usmjereno na centralno planiranje i administrativnu kontrolu.

Tijekom 1990-ih, tranzicija prema tržišnom gospodarstvu zahtijevala je modernizaciju poslovnih procesa i usvajanje novih alata za upravljanje i kontrolu. Mnoga hrvatska poduzeća počela su uvoditi kontroling za bolje upravljanje financijama i optimizaciju troškova. Pojavili su se prvi stručnjaci i konzultanti za kontroling, a edukacija u ovom području postala je važna. S vremenom se povećava svijest o važnosti kontrolinga, što dovodi do osnivanja zasebnih odjela unutar poduzeća. Hrvatska visoka učilišta počinju nuditi specijalizirane programe i tečajeve iz kontrolinga. Poslovna učinkovitost d.o.o. postaje jedan od vodećih konzultanata i edukatora, izdvajajući publikacije kao što je "Kontroling u praksi" (Meter, 2017).

U posljednjih deset godina, kontroling u Hrvatskoj suočava se s izazovima digitalizacije i automatizacije. Poduzeća ulažu u informacijske sustave i tehnologije za ubrzanje analize i izvještavanja. Digitalna transformacija omogućuje brže i preciznije prikupljanje i obradu podataka, povećavajući efikasnost kontrolinga i omogućavajući bolje donošenje odluka. Prema istraživanju Horváth & Partners, mnoga hrvatska poduzeća prepoznaju važnost digitalizacije u kontrolingu te ulažu u moderne alate poput ERP sustava i poslovne analitike (Horváth, 2012).

Nekoliko poznatih hrvatskih poduzeća aktivno koristi kontroling za upravljanje poslovnim procesima i donošenje strateških odluka. Primjeri uključuju Podravku d.d., Fortenova Grupu (nastalu iz Agrokora) d.d., Končar Elektroindustriju d.d. i Tokić d.o.o. Ova poduzeća koriste kontroling za optimizaciju proizvodnje, upravljanje troškovima i strateško planiranje, čime osiguravaju učinkovito upravljanje resursima i konkurentnost na tržištu.

2.3 FUNKCIJE I ULOGE KONTROLINGA

Kontroling je ključna funkcija upravljanja unutar svakog poduzeća, koja omogućuje učinkovito planiranje, kontroliranje i izvještavanje. Kroz ove funkcije, kontroling osigurava da menadžment ima pravovremene i precizne informacije potrebne za donošenje kvalitetnih odluka.

2.3.1 Funkcija planiranja

„Planiranje je uređen proces obrade informacija za sastavljanje osnova kojim se unaprijed utvrđuju veličine za dostizanje ciljeva“ (N. Osmanagić Bedenik, 2007. str. 117). Planiranje mora obuhvaćati sve elemente koji sadrže određenu namjeru te se odnose na određen cilj. Produkt planiranja je plan koji se sastoji od skupa zadataka koji se odnose na poslovne organizacijske jedinice i njihove upravitelje. Planovi su osnova za kasniju usporedbu s ostvarenim rezultatima. Moraju biti u pisanom obliku. Više pojedinačnih objedinjenih planova su osnova za stvaranje masterplana / poslovnog plana. Kada se govori o planiranju misli se na operativno planiranje koje se odnosi na: prvenstveno postavljanje ciljeva poduzeća, potom izradu budžeta, predviđanje budućih poslovnih rezultata temeljem podataka iz prošlosti, analiza odstupanja, operativno planiranje, izrada strateških planova, planiranje resursa i slično.

„Stupanj utjecaja kontrolinga na planiranje ravna se prema tomu u kojoj je mjeri top menadžment (vodstvo koncerna), menadžment organizacijske jedinice (uprave, posloводства), funkcionalni menadžment (sektorska posloводства) i frontilne menadžment (odjelna posloводства) od kontrolinga kao instancije planiranja traže kvantitativnu ili kvalitativnu potporu odnosno razrješnicu“ (Ziegenbein, 2008, str. 82).

2.3.2 Funkcija kontroliranja

Dobar poslovni plan nije dovoljan da bi poduzeće bilo uspješno. Poslovanje poduzeća mora se nadzirati na način da se ostvareno uspoređuje s planiranim te se utvrđuju odstupanja. Dobiveni rezultati nam pokazuju što to u budućnosti trebamo popraviti kako bi napredak poduzeća bio efikasan i u tendenciji rasta. Nije pravilo da usporedna veličina bude planirana može biti i neki drugi izvor. Upravo je to funkcija kontrole, stavljanje u odnos dvije veličine u svrhu dobivanja informacija. Rezultat kontrole uvijek se dokumentira. Pomoću kontrole možemo utvrditi korektivne mjere. (N. Osmanagić Bedenik, 2007)

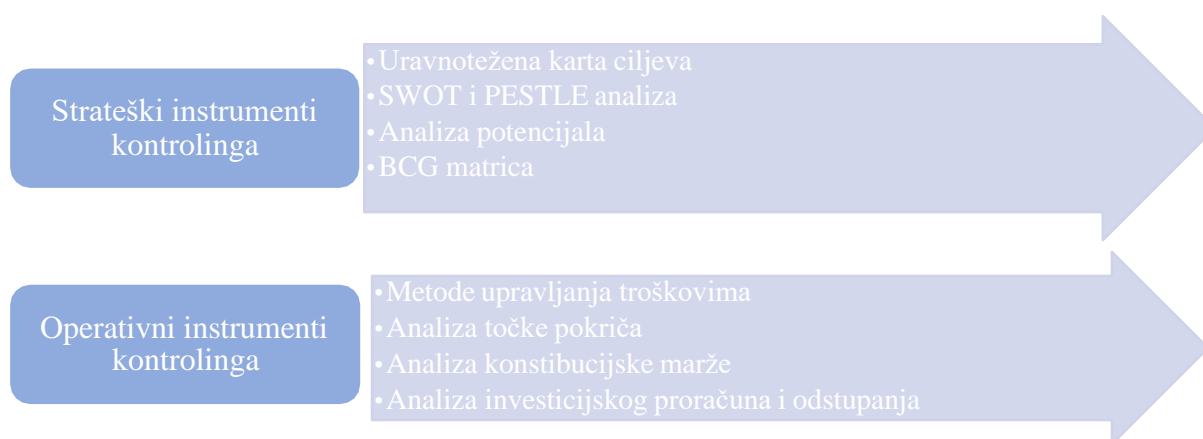
2.3.3 Funkcija izvještavanja

Funkcija izvještavanja u kontrolingu ključna je za osiguranje transparentnosti i informiranosti unutar organizacije. Ova funkcija obuhvaća prikupljanje, obradu i prezentaciju informacija potrebnih za donošenje odluka na različitim razinama menadžmenta. Ključni aspekti uključuju prikupljanje podataka iz različitih izvora, njihovu analizu i pripremu izvještaja (financijskih i operativnih), te distribuciju tih izvještaja relevantnim korisnicima. Izvještaji moraju biti jasni, precizni i pravovremeni kako bi bili korisni za menadžment. Nakon distribucije, izvještaji se koriste za praćenje i evaluaciju poslovnih performansi, na temelju kojih se donose odluke o potrebnim korektivnim mjerama. Prema Ivaniš i Galetić (2011), kvalitetno izvještavanje poboljšava učinkovitost organizacije i omogućuje bržu reakciju na promjene u poslovnom okruženju.

2.4 VRSTE KONTROLINGA

Već se ranije spomenulo kako se kontroling bavi planiranjem, praćenjem te analizom performansi kako bi se postigli operativni ili strateški ciljevi. Dvije glavne podjele kontrolinga su operativni i strateški kontroling. Obje vrste kontrolinga bitne su za uspješno upravljanje organizacijom, jer zajedno omogućavaju ravnotežu između efikasnog dnevnog poslovanja i dugoročno održivog poslovanja.

Tablica 1 Operativni i strateški instrumenti kontrolinga



Izvor: Meter, Mladen. *Kontroling u praksi: Instrumenti kontrolinga. Poslovna učinkovitost*, dostupno na:

https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/pdf/Knjiga_Instrumenti_kontrolinga.pdf

2.4.1 Operativni kontroling

Operativni kontroling se odnosi na kratkoročne ciljeve, odnosno svakodnevno praćenje poslovanja organizacije. Operativni kontroling prati tekuće performanse putem ključnih pokazatelja performansi, odnosno KPI ciljeva. Pod kratkoročno planiranje spada raspodjela resursa obično do jedne godine, budžetiranje, stvaranje operativnih planova za buduće razdoblje poslovanja. On također analizira troškove i efikasnost s ciljem identifikacije područja za unaprjeđenje i optimalizaciju. Ocjenjuje efikasnost i produktivnost zaposlenika i njihovih poslovnih procesa. Poduzima korektivne mjere za ispitivanje odstupanja od planiranih ciljeva.

2.4.2 Strateški kontroling

Strateški kontroling se za razliku od operativnog odnosi na dugoročne ciljeve organizacije i održivi rast organizacije. Strateško planiranje je jedna od ključnih karakteristika strateškog kontrolinga, u kojoj se definiraju dugoročni ciljevi, misija i vizija organizacije, kao i strategije za postizanje tih ciljeva. U strategijskom kontrolingu se radi analiza okruženja koja proučava vanjske faktore (konkurencija, tržišni trendovi, ekonomski uvjeti i sl.) kako bi se identificirale prilike i prijetnje. Strategijski kontroling razvija razne scenarije i analize koje pripremaju organizacije za buduće izazove. Također bitne stavke su razvoj i inovacije koje se fokusiraju na istraživanje tržišta i razvoj novih proizvoda, usluga i tržišta kako bi se osigurao dugoročan rast organizacije (Buble, 2010).

2.5 INSTRUMENTI KONTROLINGA

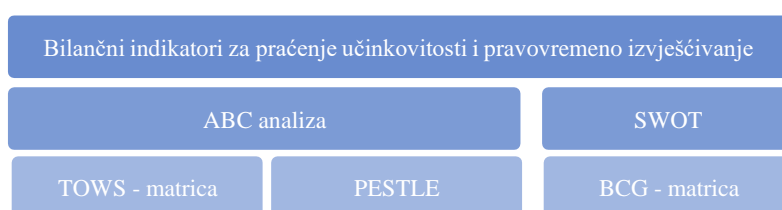
Instrumenti kontrolinga pomažu poduzeću da kvalitetno planira i upravlja poslovanjem integrirajući stratešku i operativnu razinu upravljanja, a pritom uvažavajući klasične i moderne elemente u lancu stvaranja vrijednosti poslovanja poduzeća (Brkić, Bernarda 2020). Postoje brojne podjele instrumenata kontrolinga, ali nakraju se sve svode na dvije grupe: operativne i strateške instrumente, koji su prikazani na slici 2.

| VRSTA INSTRUMENTI | SUSTAV VRIJEDNOSTI | SUSTAV PLANIRANJA | SUSTAV KONTROLE | SUSTAV INFORMIRANJA | SUSTAV ORGANIZIRANJA | SUSTAV UPRAVLJANJA |
|---------------------|--------------------|--|--|--|---|---|
| OPERATIVNI | Ciljevi | Usporedba troškova Doprinos pokriva fiksnih troškova SWOT Investicijski proračuni, Obračun cijena, Proračun | Analiza odstupanja Analiza utroha | ABC analiza Bilančni indikatori radnog upozorenja Izješćivanje Obračun troškova | Osobne upute Sami usklađivanje Planovi, Programi Organizacijski plani, Plan raspoređivanja suradnika Opis radnih mjesta, Opis ovlaštenja, Pravilnici, Snjernici | Sustavi poticanja Sustavi rukovođenja Sustavi nagrađivanja |
| | Misija Vizija | Činitelji uspjeha Krivulja iskustva, Životni vijek SWOT analiza, TOWS matrica, BCG matrica Strategijska bilanca Portfelj | Nadzor kvalitete Analiza odstupanja Analiza uzorka | Sustavi ranog upozorenja Strateški radar | Ustrojstveni priručnici Lutroaj procesa Podjela rada | Strukturiranje rada Sustavi motiviranja, Sustavi razvoja suradnika Oblikovanje karijere |
| Benchmarking | | | | | | |

Slika 2 Instrumenti kontrolinga

Izvor: Osmanagić Bedenik N., Lalovac B., Kontroling – faktor poslovnog uspjeha, pregledni članak, Acta turistica, str. 19, 2007.

Operativni kontroling fokusira se na kratkoročne ciljeve i dnevno poslovanje. Uključuje analizu postojećih ciljeva i troškova, usporedbu rezultata, te proračun i obračun cijena. Operativni kontroling koristi alate poput ABC analize i bilančnih indikatora za praćenje učinkovitosti i pravovremeno izvješćivanje. Organizacijski aspekti uključuju planove, programe i opis radnih mjesta, dok sustavi upravljanja obuhvaćaju poticanje, rukovođenje i nagrađivanje zaposlenika. Strateški kontroling usmjeren je na dugoročne ciljeve i razvoj organizacije. Polazi od misije i vizije poduzeća, koristeći alate poput SWOT analize, TOWS matrice i BCG matrice za strateško planiranje. Fokusira se na nadzor kvalitete i analizu odstupanja kako bi osigurao postizanje strateških ciljeva. Informacijski sustavi strateškog kontrolinga uključuju sustave ranog upozorenja i strateški radar za praćenje trendova. Organizacijski sustavi definiraju ustrojstvo i podjelu rada, dok sustavi upravljanja obuhvaćaju motiviranje, razvoj suradnika i oblikovanje karijere.



Slika 3 Operativni i stratejski instrumenti kontrolinga

3 KONTROLING U POSLOVNOJ PRAKSI

Kontroling u poslovnoj praksi omogućuje organizacijama da efikasno planiraju, prate i analiziraju svoje performanse te donose informirane odluke koje vode ka postizanju strateških i operativnih ciljeva. Korištenjem alata i tehnika kontrolinga, poduzeća mogu poboljšati svoju učinkovitost, smanjiti troškove i povećati konkurentsku prednost.

3.1 ZNAČAJ KONTROLINGA U MODERNOM POSLOVANJU

Kontroling je ključan za moderno poslovanje jer omogućava učinkovito upravljanje resursima, povećanje profitabilnosti i postizanje strateških ciljeva. Pomaže u proračunu, planiranju troškova, analizi financijskih performansi, što omogućava poduzećima predviđanje potreba i prilagodbu strategija.

3.2 IMPLEMENTACIJA KONTROLINGA U PODUZEĆIMA

Implementacija kontrolinga zahtijeva promjene koje često vode restrukturiranju. Kontroling nije samo za velika poduzeća. Uvođenje kontrolinga treba pratiti rast poduzeća kako bi se prevenirale određene promjene. Trajanje projekta varira, ovisno o veličini i složenosti poduzeća. Kod uvođenja kontrolinga izrađuje se jedinstven plan aktivnosti, omogućujući kontinuirano praćenje i pridržavanje plana.

3.2.1 Koraci implementacije

Projekt uvođenja kontroling funkcije u poduzeće obuhvaća nekoliko ključnih koraka. Prvo se provodi analiza trenutnog stanja i identifikacija kritičnih točaka. Nakon toga slijedi analiza povezanosti strateških i operativnih ciljeva i planova, te pregled postojećih informacijskih i računovodstvenih sustava. Potom se analizira postojeće poslovne procese, upravlja promjenama i usklađuje s kontroling zahtjevima. Sljedeći korak je uspostava kontrolerske organizacijske strukture poduzeća.

Nakon toga slijedi razvoj troškovnog i upravljačkog računovodstva te uspostavljanje kontroling sustava s odgovarajućim izvještavanjem, što predstavlja najvažniju i najobuhvatniju fazu. Projekt također uključuje praćenje napretka kontroling funkcije (monitoring) te edukaciju top i srednjeg menadžmenta i kontrolera. Za potpuni razvoj kontrolinga nužna su četiri osnovna preduvjeta:



Slika 4 Preduvjeti za uvođenje kontrolinga

Internetski izvor: Uvođenje i razvoj kontrolinga, Dostupno na: [https://kognosko.hr/usluge/uvodenje-i-
implementacija-kontrolinga/](https://kognosko.hr/usluge/uvodenje-i-implementacija-kontrolinga/)

3.2.2 Izazovi implementacije

Prilikom implementacije kontrolinga javljaju se određeni izazovi kao što je otpornost na promjene. Zaposlenici često ne prihvaćaju s lakoćom promjene, nekada je to mukotrpan proces te se stvara otpor prema promjenama. Smatraju da će novi sustavi i procesi otežati njihove radne zadatke. Integracija novih sustava, ili povezivanje računovodstvenih i informacijskih sustava nekada zna biti složeno. Ako organizacija nema stručne kontrolore za uvođenje kontrolinga također taj proces može biti izazovan. Prilikom uvođenja kontrolinga organizacija mora biti spremna izdvojiti financijska sredstva. Kako bi se mogući izazovi izbjegli potrebno je pažljivo planiranje, upravljanje promjenama i kontinuirana edukacija zaposlenika.

3.3 PRIMJERI DOBRE PRAKSE U INDUSTRIJI

Dobra praksa primjene kontrolinga utječe na razvoj poduzeća. „Kontroling omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima, te daje odgovore na konkretna pitanja – kakve su trend vrijednosti i što možemo očekivati u budućnosti, u koje proizvode ili usluge treba više ulagati, a koje napuštati, koje kupce u budućnosti izbjegavati, koja tržišta razvijati, a sa kojih se povlačiti, na koji način se financirati, da li se i dalje zaduživati. U fokusu su efikasnost, produktivnost i profitabilnosti, čime se u praksi omogućuje direktno sniženje troškova“ (InSOLVE, 2023). Tako su mnoga hrvatska poduzeća odlučila uvesti kontroling u svoje poslovanje. Neke od njih su Vindija d.d., Zečevo d.d., Končar d.d., Podravka d.d. itd.

3.3.1 Kontroling u automobilske industriji

Pregledom internetskih članaka dolazi se do zaključka da Auto Hrvatska d.d., Rimac Group d.o.o., Porsche Croatia d.o.o., i Tokić d.o.o. su primjeri poduzeća koje uspješno primjenjuju kontroling u svojim poslovnim operacijama. Svako od ovih poduzeća koristi kontroling za optimizaciju troškova, upravljanje zalihama, analizu profitabilnosti i donošenje strateških odluka.

Rimac Group d.o.o., kao lider u proizvodnji električnih super automobila, primjenjuje kontroling za precizno praćenje proizvodnih troškova i efikasno upravljanje razvojnim projektima. Porsche Croatia d.o.o., kao zastupnik marki Porsche i Volkswagen, koristi kontroling za optimizaciju prodajnih procesa, upravljanje zalihama vozila te analizu prodajnih rezultata kako bi prilagodili marketinške strategije. Auto Hrvatska d.d., distributer vozila marke Renault i Dacia, implementira kontroling za praćenje prodajnih performansi, upravljanje distribucijskim lancem i osiguravanje visoke razine usluga kupcima. Tokić d.o.o., kao vodeći distributer auto dijelova i opreme, koristi kontroling za upravljanje zaliha, optimizaciju nabavnih procesa te analizu financijskih performansi kako bi osigurao stabilnost poslovanja i kontinuirani rast.

Ovi primjeri pokazuju kako primjena kontrolinga može značajno doprinijeti uspješnom poslovanju u automobilskoj industriji, omogućavajući poduzećima da efikasno upravljaju svojim resursima, optimiziraju troškove i donose informirane poslovne odluke.

3.3.2 Kontroling u prehrambenoj industriji

Zečevo d.d., Podravka d.d. i Vindija d.d. su istaknuta poduzeća u Hrvatskoj koja su implementirala kontroling kao ključni alat za upravljanje svojim poslovnim procesima. Poduzeće Zečevo d.d., poznato po proizvodnji i distribuciji hrane, koristi kontroling za praćenje troškova proizvodnje i upravljanje operativnim učinkom. S druge strane, Podravka d.d., jedan od najvećih prehrambenih divova u regiji, primjenjuje kontroling za analizu profitabilnosti proizvoda, upravljanje zalihama i donošenje strateških odluka u marketinškim i razvojnim projektima. Vindija d.d., poznata po mliječnim proizvodima i preradi mesa, koristi kontroling za optimizaciju proizvodnih procesa i upravljanje logistikom kako bi osigurala efikasnost i konkurentnost na tržištu.

Ova poduzeća pokazuju kako pravilna primjena kontrolinga može doprinijeti uspješnom poslovanju u prehrambenoj industriji, omogućavajući im da efikasno upravljaju svojim resursima i kontinuirano ostvaruju rast i razvoj.

4 PREDSTAVLJANJE PODUZEĆA

U nastavu se predstavlja poduzeće Tokić d.o.o., i to u pogledu osnovnih podataka, povijesti, razvoja i strukture. Utvrđuje se kako se poduzeće nosilo s korona krizom te Ukrajinskom i krizom lanca opskrbe, a s kojim su se suočile mnoge tvrtke u posljednjih pet godina. Osim navedenog, definiraju se razvojni smjerovi poduzeća te koje korake poduzeće radi u praćenju trenda digitalne transformacije i slično.

4.1 OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

Poduzeće Tokić d.o.o. je jedan od tržišnih lidera kao distributer auto dijelova i prateće opreme, s više od 300.000 artikala od 300 renomiranih svjetskih proizvođača, pokrivajući sve vrste osobnih i lakih teretnih vozila. Zapošljava oko 746 radnika i spada u kategoriju velikih poduzeća. Njihova glavna djelatnost je nespecijalizirana trgovina na veliko (4690), a sjedište im je smješteno u Ulici 144. brigade Hrvatske vojske u Sesvetama.

Vlasnička struktura se sastoji nadzornog odbora: predsjednika nadzornog odbora Ilije Tokića, zamjenice predsjednika nadzornog odbora Ruže Tokić i Zvonimira Šege člana nadzornog odbora. Nadzorni odbor nadzire predsjednika uprave Ivana Šantorića i Dražena Jurkovića kao člana uprave. Kroz svoje poslovanje poduzeće Tokić d.o.o. je u više navrata povećavalo svoj temeljni kapital, a danas on iznosi 31.150.000,00 eura.

4.2 POVIJEST I RAZVOJ PODUZEĆA

Kroz razdoblje poslovanja, Tokić d.o.o. je prepoznao potrebu za unaprjeđenjem svoje industrije kroz implementaciju naprednih rješenja, što ih je potaknulo na ulaganje u IT infrastrukturu i ljudske resurse, postavljajući tako temelje za inovativnost koja ih danas definira. *"Početkom 2000-ih godina prepoznali smo da razvoj naše branše leži u implementaciji naprednih rješenja te smo počeli ulagati u IT infrastrukturu i ljudske resurse, što je zasigurno bio jedan od ključnih koraka prema inovativnoj kompaniji kakva smo danas. 2005. smo pokrenuli franšizni model poslovanja, što se pokazalo kao idealno rješenje za dostupnost Tokić proizvoda po cijeloj Hrvatskoj, a kasnije i regiji. Danas u 52 hrvatska grada imamo franšizne partnere, čiji vlasnici imaju našu podršku u edukaciji, opremanju, infrastrukturi i poslovnom savjetovanju. Otkad smo postali član i dioničar ATR-a 2008. godine, Tokić je postao prepoznatljiv brend i modelirao poslovne procese po uzoru na zapadne partnere. Uveli smo i*

GOOD, BETTER, BEST razine asortimana i oko tvrtke okupili niz međunarodnih stručnjaka čije iskustvo doprinosi svakodnevnom poslovanju." (Litvan, 2020)

I nakon 2008. godine rast poslovanja poduzeća se nastavio tako da 2012. godine poduzeće bilježi 71 poslovnica, od kojih je 14 bilo u Zagrebu. Već 2013. uvodi se Auto Check Center (ACC) mreža na području Hrvatske, a broj poslovnica raste na 100 diljem zemlje. Iste godine otvoren je Tokić Edukacijski Centar (TEC) u sklopu nove zgrade uprave poduzeća Tokić d.o.o. U razdoblju 2014.-2015. godine, uvodi se Tokić kartica vjernosti, moto i teretni program te se uspostavlja Kontakt centar. Izgrađen je novi logističko-distributivni centar s upravnom zgradom u Sesvetama, a predstavljen je i novi koncept poslovnica. Godine 2016. i 2017. održan je prvi izlagački sajam Tokić Expo te je predstavljen novi model franšiznog poslovanja. Poduzeće je uspješno završilo Elite program i dobilo Elite certifikat, a održana je i prva Tokić prodajna konferencija - T1. Kroz razdoblje od osnivanja do 2017. godine, temeljni kapital je porastao s 21.000 kuna na 234.700.000 kuna, odnosno 31.150.043,13 eura (Tokic.hr 2024).

4.2.1 Suočavanje s COVID-19

U odgovoru na izbijanje korona krize, Tokić d.o.o. brzo je reagirao osnivanjem kriznog stožera koji čine članovi uprave i direktori različitih sektora. Njihov zadatak bio je kontinuirano praćenje promjena, prilagođavanje poslovanja novonastalim uvjetima te podrška upravi u donošenju odluka. Prioritet je bio zaštita zdravlja zaposlenika, njihovih obitelji te partnera, kupaca i dobavljača. U skladu s preporukama nacionalnog stožera, organizirano je rad od kuće za velik broj zaposlenika, dok su za one koji su morali biti prisutni na radnom mjestu osigurani sigurnosni standardi.

Unatoč nepredvidljivosti situacije, kompanija je odlučno krenula u suočavanje s izazovima te transparentno komunicirala odluke unutar i izvan poduzeća. Aktivno su praćene i implementirane vladine mjere za pomoć gospodarstvu, posebice u upravljanju likvidnošću. Tokić d.o.o. je također sudjelovao u inicijativama interesnih udruženja kako bi podržao i solidarisirao se s drugim poduzetnicima.

Kristina Sorić u svome postu na mreži LinkedIn objavljuje kako poduzeće Tokić d.o.o. kao kompanija usmjerena prema budućnosti, već u ranim fazama krize osnovan je i post krizni stožer. Njegova uloga bila je razrada scenarija za oporavak nakon krize, analiza utjecaja na budući razvoj poslovanja te definiranje strateških smjernica. Kontinuirana komunikacija s

partnerima, dobavljačima i kupcima odvijala se putem kontaktnog centra i web shopa, pružajući podršku i usluge u skladu s aktualnim mjerama i potrebama tržišta (Sorić, 2020).

4.2.2 Utjecaj Ukrajinske krize i krize s lancima opskrbe

Nakon početka rata između Rusije i Ukrajine i uvođenja sankcija EU prema Rusiji, procijenjeni su potencijalni rizici za poslovanje Društva i Grupe Tokić d.o.o. Društvo i Grupa nisu bili značajno izloženi Ukrajini, Rusiji ili Bjelorusiji. Većina prodaje bila je usmjerena na domaće tržište (77% prihoda Tokić d.o.o. i 75% Bartog d.o.o. u 2022.). Prihodi na ino tržištima činili su 16,2% konsolidiranog prihoda, pretežno u zapadnoeuropskim zemljama.

Većinu dobavljača činile su europska poduzeća i proizvođači auto dijelova i guma, uz manji dio iz Azije. Uprava Tokića d.o.o. nije imala saznanja da bi rat u Ukrajini mogao značajno utjecati na knjigovodstvene vrijednosti imovine i obveza. Dugoročno, mogli su se očekivati utjecaji na obujam trgovine, novčane tokove i profitabilnost. Društvo je i dalje podmirivalo obveze i sastavljalo financijske izvještaje s pretpostavkom neograničenog poslovanja. Očekivali su se izazovi u lancu nabave zbog nedostatka sirovina, problema u transportu, inflacije i dužih isporuka. Društvo i Grupa poduzimali su aktivnosti za smanjenje operativnih rizika, osiguranje robe, smanjenje rasta cijena i zadržavanje kvalitete usluge prema krajnjem kupcu.

4.2.3 Trenutni razvojni smjerovi

Poduzeće Tokić d.o.o. ovih je godina okrenuto prema širenju poslovanja, ali i prema digitalizaciji. Trenutno vodi više razvojnih projekata koji se odnose na društvo, unaprjeđenje prodaje, širenje poslovanja, digitalizaciju poslovanja i slično. U ožujku 2023. godine počela je s poslovanjem web-trgovina webshop.tokic.hr. Prije nekoliko dana je otvorilo novu vlastitu poslovnicu u Karlovcu te je proširilo svoju prodajnu mrežu i izvan Hrvatskih granica i trenutno broji 38 poslovnica u Sloveniji.

4.2.4 Digitalna transformacija

Prema podacima s internetske stranice Poslovni Dnevnik, Tokić d.o.o. je demonstrirao svoju spremnost na promjene testiranjem prvog autonomnog mobilnog robota Gideon Brothersa u sesvetskom skladištu. Istovremeno, njihov digitalni odjel razvio je 200 robotski-automatiziranih procesa (RPA) u nabavi, logistici i računovodstvu. Ovi procesi, od kojih su

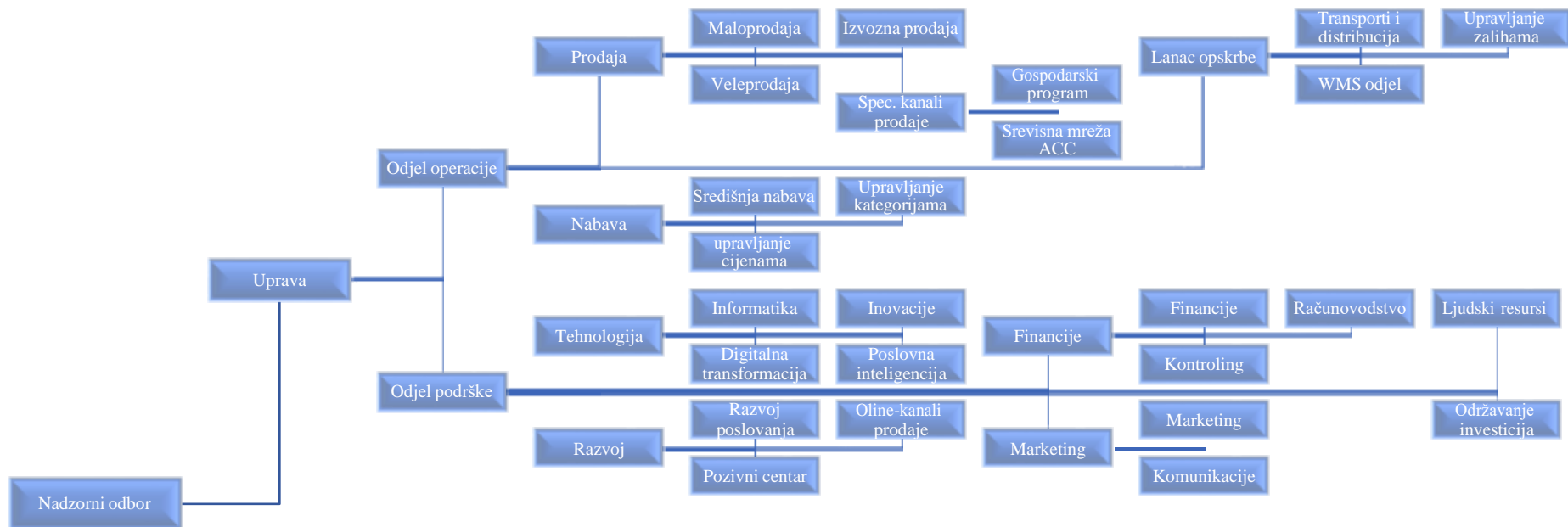
neki potpuno automatizirani, neki rade paralelno sa zaposlenicima, a neki se pokreću na zahtjev zaposlenika, mjesečno odrade preko 400.000 operacija, odnosno 5 milijuna godišnje. To uključuje repetitivne poslove kao što su unos i obrada podataka, analize i izvještaji. Zahvaljujući RPA, nijedno radno mjesto nije izgubljeno; naprotiv, broj zaposlenika prešao je tisuću. Zaposlenici sada rade "pametnije" i rasterećenije. Pored navedenih RPA procesa, roboti obavljaju zadatke poput alarmiranja, zaštite web stranica i provjere asortimana. (Poslovni.hr, 2022)

4.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Organizacijska struktura Tokić d.o.o. može se klasificirati kao funkcionalna organizacijska struktura. U funkcionalnoj strukturi, poduzeće je podijeljeno na različite odjele ili funkcije koje obavljaju specifične zadatke. Svaki odjel ima svoj vlastiti fokus i specijalizaciju, što omogućava efikasno upravljanje i specijalizaciju rada.

4.3.1 Organogram poduzeća

Prema revizorskom izvješću iz 2022. godine, organizacijska struktura poduzeća Tokić d.o.o. podijeljena je u dva glavna područja: operacije i podršku. Odjel operacije uključuje prodaju, nabavu i lanac opskrbe. Odjel podrške obuhvaća tehnologiju, razvoj poslovanja, ljudske resurse, financije, marketing i održavanje investicija. Prikaz u nastavku.



Slika 5 Organizacijska struktura poduzeća Tokić d.o.o.

Izvor: Izrada autora na temelju podataka revizorskog izvješća za 2022. godinu

4.3.2 Uloge i odgovornosti unutar organizacije

Poduzeće je imalo tradicionalno poslovanje do 2015. godine kad se zbog rasta poslovanja, broja zaposlenih i značajnog rasta logistike odlučilo na profesionalno vodstvo. Trenutno poduzećem upravlja uprava pod nadzorom nadzornog odbora. Uprava poduzeća je odgovorna za strateško planiranje i donošenje ključnih odluka koje oblikuju smjer poduzeća. Poslovi top menadžmenta poduzeća su definiranje vizije, misije, osiguravanje resursa potrebnih za postizanje ciljeva te praćenje i evaluacija performansi organizacije, održavanje odnosa s ključnim dionicima. Nakon top menadžera slijedi operativni koji ima ulogu povezivanja top menadžmenta s operativnim nivoom poduzeća te implementira politike i strategije poduzeća. Odgovornosti su mu provođenje strategije top menadžmenta, upravljanje timovima i projektima, praćenje performansi i davanje povratnih informacija, obučavanje i razvoj zaposlenika i slično. Operativni menadžment je fokusiran na svakodnevne operacije i zadatke unutar poduzeća, osiguravanje kvalitete proizvoda i usluga itd.

4.4 GLAVNE DJELATNOSTI I TRŽIŠNA POZICIJA

Glavna djelatnost poduzeća je (prema posljednjem financijskom izvještaju) 46.90 - nespecijalizirana trgovina na veliko Tokić d.o.o. Poduzeće u svojoj glavnoj djelatnosti ima udio od 2,65% i nalazi se na 3. mjestu obzirom na ukupne prihode. Sveukupno u djelatnosti 46.90 postoji 4357 subjekata. Broje se samo subjekti koji predaju godišnja financijska izvješća - prvih 10 subjekata u djelatnosti drži udio od 19,79%. Poduzeće Tokić d.o.o. prema veličini je rangirano kao veliko poduzeće. Unutar djelatnosti s obzirom na veličinu postoji: 3550 mikro, 709 malih, 89 srednje velikih i 9 velikih poduzeća.

4.4.1 Proizvodi i usluge

Tokić d.o.o. je vodeće hrvatsko poduzeće za distribuciju auto dijelova, s bogatom ponudom mehaničkih, električnih i karoserijskih dijelova, kao i guma i naplataka. Osim auto dijelova, nude pribor i opremu za vozila, uključujući auto kozmetiku, specijalizirane alate i elektroniku. Pružaju tehničku podršku, edukaciju za mehaničare, te brzu dostavu dijelova diljem Hrvatske kroz veliku mrežu poslovnica i skladišta, a kupci mogu naručivati putem njihove online trgovine.

4.4.2 Konkurencija i tržišni udio

Slijedeći podaci se temelje na Bonitetnom izvješću poduzeća Tokić d.o.o. za 2023. godinu. Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu za 2023. godinu Tokić d.o.o. zauzima treće mjesto. U topu 10 prema udjelu ostvaruje postotak od 13,4%, odnosno 2,65% među svima s istom registriranom djelatnošću.

Tablica 2 Udio u tržišnoj djelatnosti prema ukupnim prihodima

| Udio u djelatnosti prema ukupnom prihodu (2023) | | | |
|---|-----------------------------|---------------|--------------------|
| Rang | Naziv poduzeća | Udio u top 10 | Udio u djelatnosti |
| 1. | FIBIS d.o.o. | 20,17% | 3,99% |
| 2. | AWT INTERNATIONAL d.o.o. | 14,58% | 2,89% |
| 3. | TOKIĆ, d.o.o. | 13,4% | 2,65% |
| 4. | E PLUS, d.o.o. | 12,43% | 2,46% |
| 5. | LOGIŠTA d. o. o. | 8,32% | 1,65% |
| 6. | TEHNO-MAG d.o.o. | 7,34% | 1,45% |
| 7. | PROCTER & GAMBLE d.o.o. | 6,38% | 1,26% |
| 8. | WELLMAX d.o.o. | 6,36% | 1,26% |
| 9. | Continental Dynamics d.o.o. | 5,62% | 1,11% |
| 10. | VM2 COSMETICS d.o.o. | 5,39% | 1,07% |
| Ostali u djelatnosti: | | | 80,21% |

Izvor: Poslovna Hrvatska: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

Kod udjela u djelatnosti prema EBIT za 2023. godinu nešto je drugačija situacija. Ovdje poduzeće Tokić zauzima prvo mjesto s udjelom od 18,08% među top 10 poduzeća. Može se reći da je poduzeće Tokić d.o.o. u tom segmentu tržišni lider. Poduzeće FIBIS d.o.o. ostvaruje veće prihode, ali dobit prije oporezivanja i odbitka kamata manja je u odnosu na poduzeće Tokić d.o.o.

Tablica 3 Udio u djelatnosti prema EBIT za 2023.

| Udio u djelatnosti prema EBIT (2023) | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|---------------|--------------------|
| Rang | Naziv poduzeća | Udio u top 10 | Udio u djelatnosti |
| 1. | TOKIĆ, d.o.o. | 18,08% | 2,54% |
| 2. | AWT INTERNATIONAL d.o.o. | 12,36% | 1,73% |
| 3. | E PLUS, d.o.o. | 10,2% | 1,43% |
| 4. | POSLOVNI PARK ZAGREB d.o.o. | 9,37% | 1,31% |
| 5. | ŽEPOH d.o.o. | 8,83% | 1,24% |
| 6. | VM2 COSMETICS d.o.o. | 8,77% | 1,23% |
| 7. | FILIR d.o.o. | 8,7% | 1,22% |
| 8. | KEMOKOP d.o.o. | 8,54% | 1,2% |
| 9. | PROCTER & GAMBLE d.o.o. | 7,87% | 1,1% |
| 10. | COMET d.o.o. | 7,28% | 1,02% |
| Ostali u djelatnosti: | | | 85,98% |

Izvor: Poslovna Hrvatska: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

Tokić d.o.o. suočava se s konkurencijom nekoliko ključnih poduzeća u distribuciji auto dijelova u Hrvatskoj, uključujući FIBIS d.o.o., AWT International d.o.o., E Plus d.o.o., Poslovni park Zagreb d.o.o. i Logistika d.o.o. Prema prihodima, Tokić d.o.o. zauzima treće mjesto među konkurentima, dok je prema EBIT-u na prvom mjestu, što ukazuje na superiornu operativnu

učinkovitost i profitabilnost u odnosu na konkurenciju. U nastavku je grafički prikaz prihoda i EBIT-a.



Grafikon 1 Udio prema djelatnosti prihodi i EBIT u vrijednosnom prikazu

Izvor: Poslovna Hrvatska: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

5 PRIMJENA KONTROLINGA U PODUZEĆU TOKIĆ D.O.O.

Uvođenje kontrolinga u poduzeću Tokić d.o.o. donosi brojne prednosti, uključujući preciznije praćenje troškova, planiranje, analizu i kontrolu poslovnih procesa.

5.1 Povijest implementacije

Implementacija kontrolinga u Tokiću d.o.o. predstavlja ključni korak u transformaciji poduzeća nakon razdvajanja vlasničke i upravljačke funkcije 2015. godine. Prije toga, poduzeće je desetljećima uspješno poslovalo pod obiteljskim upravljanjem, ali je uvođenje nove profesionalne uprave, označilo prekretnicu u strategiji i viziji poslovanja.

Nova uprava je postavila jasnu viziju fokusa na ispravnost vozila i sigurnost sudionika u prometu, istovremeno naglašavajući važnost zadovoljstva zaposlenika, partnera i zajednice. Ovaj novi smjer nije samo promijenio način na koji Tokić d.o.o. posluje, već je također doveo do uvođenja kontrolinga kao ključnog alata za upravljanje i praćenje poslovnih procesa.

Kontroling u Tokiću d.o.o., smješten je pod financijsku funkciju, usmjeren na optimizaciju financijskih procesa i poboljšanje transparentnosti poslovanja. Ovaj pristup omogućava poduzeću da sustavno prati financijske performanse, analizira troškove i donosi informirane odluke temeljene na relevantnim podacima. Integracija kontrolinga u poslovne procese Tokić d.o.o. odražava njihovu posvećenost inovacijama u tehnologiji uz istodobno poštovanje tradicionalnih vrijednosti i personalnog pristupa.

Ovaj razvoj predstavlja ključni korak prema stvaranju dinamične organizacije koja kombinira moderni pristup upravljanju s dubokim razumijevanjem potreba svih dionika, postavljajući temelje za daljnji rast i uspjeh Tokića d.o.o. u godinama koje dolaze.

5.2 STRUKTURA KONTROLING ODJELA

Struktura odjela kontrolinga unutar poduzeća Tokić d.o.o. detaljno je prikazana temeljem podataka i informacija dobivenih intervjuom s voditeljem kontrolinga. Ove informacije su dio seminarskog rada *Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća Tokić d.o.o. - Intervju pruža dubinski uvid u organizaciju, kompetencije i odgovornosti članova tima kontrolinga, te ključne zadatke i instrumente koje ovaj odjel koristi kako bi podržao menadžment u donošenju informiranih poslovnih odluka* (Mak, 2021).

5.2.1 Organizacija kontroling odjela

Prema podacima iz 2018. godine odjel kontrolinga unutar poduzeća Tokić d.o.o. nalazi se pod računovodstvom i financijama. S obzirom na to, kontroling najveći dio podataka prikuplja iz računovodstva, a što je potvrđeno provedenim istraživanjima u Hrvatskoj. Trenutno poduzeće Tokić d.o.o. u Hrvatskoj ima dva zaposlena. Preuzimanjem Bartoga iz Slovenije stvorila se mogućnost uvođenja kontroling odjela u Sloveniji, što će uključivati zapošljavanje jedne osobe. Tako Tokić d.o.o. sada ima ukupno tri zaposlena u kontroling odjelu.

5.2.2 Kompetencije i odgovornosti članova tima

Zbog značajne prisutnosti konkurencije i novih trendova u dinamičkom okruženju, kontroling odjel se nalazi u trećoj generaciji – kontroler navigator. Kako bi se mogli izrađivati relevantni mjesečni izvještaji za menadžment, ključni izvori podataka su odjeli računovodstva i financija te prodaje. Mjesečnim izvještajima menadžment se izvještava o prihodima od prodaje prema segmentima asortimana, razlici u cijeni između troška prodane robe i prihoda od prodane robe, te ostvarenoj marži po određenom proizvodu.

Jedan od ključnih zadataka kontroling odjela je izrada budžeta temeljenog na strateškom planu. Budžet obuhvaća razdoblje od jedne godine, a također se izrađuje i dugoročni budžet za razdoblje od pet godina. Zadaci kontrolinga u poduzeću Tokić d.o.o. uključuju izradu proračuna, kontrolu izvršenja proračuna, interno i eksterno izvještavanje, analizu odstupanja, izradu konsolidacije te kalkulaciju CAPEX-a.

Kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu, i bez pravovremenih i točnih informacija od kontrolinga, menadžment može donijeti odluke koje bi mogle dovesti poduzeće u tešku poslovnu situaciju. Instrumenti kontrolinga u poduzeću Tokić d.o.o. su usporedba troškova i učinaka, usporedba s konkurencijom, pokazatelji i sustavi pokazatelja, upravljanje likvidnosti te studije isplativosti (Mak, Margareta 2021).

5.3 ALATI I METODE KORIŠTENE U KONTROLINGU

Kontroling u poduzeću Tokić d.o.o. koristi napredne informacijske sustave, financijske i analitičke alate za prikupljanje, obradu i analizu podataka. Ovi alati omogućuju učinkovito upravljanje troškovima, rizicima i operativnim procesima, čime se osigurava financijska stabilnost i optimizacija poslovanja.

5.3.1 Informacijski sustavi

Jedan od ključnih sustava je RPA (Robotic Process Automation), koji omogućuje automatizaciju mnogih poslovnih procesa. Podaci o troškovima dolaze iz računovodstva u kontroling, koji potom izrađuje izvještaje za menadžment. Informacijski sustavi omogućuju praćenje troškova, prihoda i ostalih ključnih financijskih pokazatelja u realnom vremenu, čime se omogućuje pravovremeno donošenje odluka.

5.3.2 Financijski alati

Kontroling poduzeća Tokić d.o.o. koristi razne financijske alate za postizanje financijske stabilnosti i optimizaciju poslovnih procesa:

- **Upravljanje troškovima:** Troškovi predstavljaju novčanu vrijednost korištenja sirovina, materijala, postrojenja, opreme, alata, pogonskog inventara, usluga, te isplata plaća i nadnica koje nastaju tijekom poslovanja. Cilj je smanjiti troškove na što nižu razinu bez smanjenja kvalitete robe i usluga. Analizom strukture troškova, kontroling uočava troškove koji se mogu smanjiti te do koje razine, također uočava troškove koji se mogu ukloniti. Upravljanje troškovima omogućuje dugoročne koristi kao što su maksimizacija profita, održiva konkurentska prednost i poboljšanje poslovnih rezultata. Voditelji odjela odgovorni su za praćenje nastalih troškova, dok kontroling identificira odstupanja od proračuna.
- **Upravljanje rizicima:** Iako poduzeće Tokić d.o.o. nema formalni program upravljanja rizicima, odjel financija koordinira rizike, prati financijska tržišta i upravlja rizicima putem internih izvještaja. Cjenovni rizik proizlazi iz nabave trgovačke robe na stranom tržištu i prodaje na domaćem tržištu. Kreditni rizik odnosi se na neplaćanje kupaca, a poduzeće ima definirane kreditne politike za određivanje kreditnih limita, odgode plaćanja i procedure naplate. Rizik promjene valutnih tečajeva smanjen je jer Hrvatska koristi euro (EUR) kao sredstvo plaćanja. Rizik likvidnosti upravlja se efikasnim financiranjem i održavanjem likvidnosti kroz odgovarajuće rezerve i kreditne linije.

5.3.3 Analitički alati

Analitički alati su ključni za kontroling jer omogućuju detaljnu analizu financijskih i operativnih podataka:

- Analiza varijance: Ovaj alat omogućuje kontrolingu u poduzeću Tokić d.o.o. da uspoređuje stvarne troškove i prihode s planiranim, identificirajući odstupanja koja zahtijevaju pažnju. Na temelju tih analiza, poduzeće uz pomoć kontrolinga može preporučiti korektivne mjere.
- Kalkulacija CAPEX-a: Kalkulacija kapitalnih izdataka (CAPEX) u poduzeću Tokić d.o.o. pomaže u procjeni dugoročnih investicija poduzeća, omogućujući kontrolingu da procijeni isplativost projekata i njihovu usklađenost s dugoročnim ciljevima poduzeća.
- Studije isplativosti: Ove studije procjenjuju financijsku opravdanost investicija i poslovnih odluka poduzeća Tokić d.o.o. Analiza isplativosti omogućuje menadžmentu da donese informirane odluke o alokaciji resursa.
- Usporedba s konkurencijom: Kontroling koristi alate za praćenje i usporedbu performansi poduzeća Tokić d.o.o. s konkurencijom, čime se identificiraju područja za poboljšanje i strategije za održavanje konkurentne prednosti.

Korištenjem ovih informacijskih sustava, financijskih i analitičkih alata, kontroling u poduzeću Tokić d.o.o. pruža ključne informacije i podršku menadžmentu, omogućujući bolje planiranje, donošenje odluka i postizanje poslovnih ciljeva.

5.4 PRIMJERI KONTROLING PROCESA

5.4.1 Planiranje

Poduzeće Tokić d.o.o. kontinuirano planira operativni i stratejski rast, fokusirajući se na razvoj ponude proizvoda i usluga, operativnu efikasnost te dugoročnu održivost poslovanja. Također, investicije u nova tržišta poput Njemačke, Austrije, Italije, Francuske, Slovenije i drugih europskih zemalja su u fokusu, zajedno s digitalizacijom poslovanja i implementacijom robotizacije radi poboljšanja operativnih procesa.

5.4.1.1 Proces planiranja

Kontroling u poduzeću Tokić d.o.o. integrira proces planiranja koji je ključan za postizanje strateških ciljeva. Planiranje uključuje izradu budžeta na temelju strateškog plana poduzeća. Budžet se priprema za jednogodišnje razdoblje, uz dodatak dugoročnog budžeta koji obuhvaća petogodišnje planiranje. Odjel kontrolinga aktivno surađuje s računovodstvom i financijama kako bi osigurao točne financijske projekcije i pravovremeno reagirao na promjene u okruženju.

5.4.1.2 *Kratkoročno i dugoročno planiranje*

Kratkoročno i dugoročno planiranje u kontrolingu osigurava usklađenost operativnih aktivnosti s dugoročnim strategijama poduzeća. U skladu s dinamičkim okruženjem automobilske industrije, planiranje obuhvaća prilagodbu novim tehnološkim trendovima poput električnih automobila, što zahtijeva stalnu evaluaciju poslovnih modela i strategija distribucije.

5.4.2 *Izvještavanje*

Izvještavanje u poduzeću Tokić d.o.o. ključno je za pravovremeno informiranje internih i eksternih dionika o poslovnim rezultatima i financijskom stanju. Kao obveznik revizorskih izvješća, Tokić d.o.o. redovito priprema detaljne financijske izvještaje koji se temelje na strogo kontroliranim podacima iz računovodstva. Ovi izvještaji ne samo da zadovoljavaju zakonske obveze već služe i kao važan alat za upravljanje, pružajući jasnu sliku o performansama poduzeća i omogućujući donošenje informiranih poslovnih odluka.

Kontroling u Tokiću d.o.o. priprema raznovrsne izvještaje koji se temelje na podacima iz računovodstva i financija. Mjesečni izvještaji pružaju menadžmentu detaljne informacije o prihodima od prodaje po različitim segmentima asortimana, razlici između troška prodane robe i prihoda, te ostvarenom marži po proizvodu.

Izvještavanje se provodi na mjesečnoj i kvartalnoj razini kako bi se omogućilo redovito praćenje poslovnih performansi i pravovremeno reagiralo na eventualno odstupanja od planova.

5.4.3 *Analiza*

Kroz detaljnu analizu operativnih performansi, financijskih rezultata te usporedbe s ciljevima i konkurencijom, Tokić d.o.o. osigurava temelje za kontinuirani rast i prilagodbu dinamičnom tržištu auto dijelova.

Kontroling provodi detaljnu financijsku analizu koja uključuje usporedbu stvarnih rezultata s planiranim, analizu troškova i prihoda, te procjenu ključnih financijskih pokazatelja poput profitne margine i ROI-a.

Operativna analiza u kontrolingu fokusira se na efikasnost poslovnih procesa, upravljanje zalihama i pružanje usluga, što je ključno za održavanje konkurentske prednosti u dinamičnom okruženju automobilske industrije.

6 ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA

Analiza i interpretacija rezultata ključni su koraci u procesu donošenja informiranih odluka unutar poduzeća. Cilj je razumjeti različite aspekte poslovanja kroz detaljnu analizu financijskih i nefinancijskih pokazatelja. Financijski izvještaji, kao što su račun dobiti i gubitka te bilanca, služe kao glavni alati za procjenu financijskog zdravlja i performansi poduzeća. Horizontalna analiza omogućava usporedbu istih financijskih stavki kroz različite vremenske periode, dok vertikalna analiza fokusira na usporedbu različitih stavki unutar istog razdoblja. Kombinacija ovih metoda pomaže u identifikaciji trendova, slabosti i prilika za poboljšanje, pružajući dublji uvid u financijsko stanje i razvoj poduzeća. Ova sveobuhvatna analiza rezultata ključna je za učinkovito planiranje, upravljanje resursima i ostvarivanje dugoročnih ciljeva poduzeća.

6.1 ANALIZA UČINKOVITOSTI KONTROLINGA U PODUZEĆU

Učinkovitost kontrolinga u poduzeću odražava se kroz preciznu analizu financijskih podataka i operativnih performansi. Kontroling pruža alate za prikupljanje, obradu i analizu informacija koje su ključne za donošenje strateških odluka. Kroz sustavnu analizu prihoda i rashoda, te horizontalnu i vertikalnu analizu financijskih izvještaja, poduzeće može bolje razumjeti svoje financijske tokove i optimizirati poslovne procese. Također, operativna analiza omogućava identifikaciju područja za poboljšanje u svakodnevnom poslovanju. Implementacija kontrolinga donosi brojne prednosti poput poboljšane kontrole troškova i informiranih odluka, ali može biti izazovna zbog visokih troškova i potencijalnog otpora unutar organizacije.

6.1.1 Analiza financijskih pokazatelja

Analiza financijskih izvještaja koristi se za upravljanje poduzećem i donošenje odluka. Račun dobiti i gubitka te bilanca ključni su resursi za financijske analitičare. Horizontalnom analizom uspoređuju se iste stavke kroz godine, dok se vertikalnom analizom uspoređuju stavke unutar istog razdoblja. Ove analize, zajedno s financijskim pokazateljima, pružaju dublji uvid u trendove razvoja poduzeća.

6.1.1.1 Analiza prihoda i rashoda

Analiza prihoda i rashoda se primjenjuje na računu dobiti i gubitka (RDG), jer se RDG fokusira na prihode i rashode tijekom određenog razdoblja. Analiza prihoda i rashoda poduzeća Tokić d.o.o. može se provoditi korištenjem i horizontalne i vertikalne analize financijskih izvještaja.

Kombinacija obje analize pruža sveobuhvatan uvid u financijske tokove poduzeća Tokić d.o.o., omogućujući bolje upravljanje i donošenje odluka temeljenih na podacima. Podaci u nastavku su dobiveni iz bonitetnog izvješća poduzeća Tokić d.o.o. za 2023. godinu.

Tablica 4 Račun dobiti i gubitka

| Račun dobiti i gubitka za poduzetnike na razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2023. | | | | | |
|--|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Naziv pozicije | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. | 2023. |
| POSLOVNI PRIHODI | 82.162.623 | 85.582.003 | 100.744.156 | 114.627.380 | 144.020.308 |
| Prihodi od prodaje - unutar grupe | | 1.246.941 | 5.019.109 | 7.680.746 | 9.896.620 |
| Prihodi od prodaje - izvan grupe | 80.893.497 | 82.163.792 | 93.990.345 | 105.187.675 | 131.948.645 |
| Ostali poslovni prihodi - unutar grupe | | 19.309 | 99.207 | 48.313 | 74.886 |
| Ostali poslovni prihodi - izvan grupe | 1.269.126 | 2.151.961 | 1.635.494 | 1.710.646 | 2.100.158 |
| POSLOVNI RASHODI | 76.253.887 | 82.086.275 | 95.317.455 | 109.529.275 | 134.268.887 |
| Materijalni troškovi | 61.078.508 | 62.232.219 | 73.676.377 | 84.148.348 | 105.318.891 |
| Troškovi osoblja | 9.847.231 | 11.542.308 | 14.397.003 | 16.942.566 | 18.283.982 |
| Amortizacija | 2.461.651 | 2.855.402 | 3.112.398 | 3.959.285 | 4.045.547 |
| Ostali troškovi | 2.287.844 | 2.559.269 | 3.319.120 | 3.678.994 | 5.575.557 |
| Vrijednosna usklađenja | 10.429 | 416.826 | 94.632 | 181.138 | 189.139 |
| Rezerviranja | 0 | 38.297 | 910 | 36.673 | 73.362 |
| Ostali poslovni rashodi | 568.223 | 2.441.954 | 717.014 | 582.270 | 782.409 |
| FINANCIJSKI PRIHODI | 134.080 | 257.327 | 258.395 | 350.790 | 81.895 |
| Ostali prihodi s osnove kamata | 45.917 | 18.051 | 19.896 | 6.703 | 15.101 |
| Tečajne razlike i ostali financijski prihodi | 88.163 | 239.276 | 236.899 | 344.087 | 66.794 |
| FINANCIJSKI RASHODI | 348.689 | 787.617 | 567.637 | 760.463 | 805.342 |
| Rashodi s osnova kamata i slični rashodi | 176.654 | 314.234 | 328.180 | 403.877 | 736.674 |
| Tečajne razlike i drugi rashodi | 172.035 | 473.384 | 231.879 | 356.586 | 68.668 |
| UKUPNI PRIHODI | 82.296.703 | 85.839.330 | 101.002.551 | 114.978.169 | 144.102.203 |
| UKUPNI RASHODI | 76.602.576 | 82.873.893 | 95.885.092 | 110.289.738 | 135.074.229 |
| DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA | 5.694.128 | 2.965.437 | 5.117.459 | 4.688.431 | 9.027.974 |
| POREZ NA DOBIT | 1.077.074 | 437.076 | 945.206 | 888.780 | 1.785.460 |
| DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA | 4.617.054 | 2.528.361 | 4.172.253 | 3.799.651 | 7.242.514 |

Izvor: Izrada autora temeljem podataka s Poslovne Hrvatske: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

Iz računa dobiti i gubitka može se primijetiti da kroz godine financijski prihodi rastu. Najveće povećanje se bilježi u 2023. godini. Bez obzira na ekonomsku krizu poduzeće Tokić d.o.o. i dalje bilježi konstantan rast. Promatrajući 2019. i 2020. godinu vidljivo je da u tome razdoblju rast prihoda najmanji što se može pripisati korona krizi u 2020. godini. U 2019. je poduzeće ostvarilo drugi najbolji financijski rezultat od nešto više od 4,5 mil. eura. No ipak, najbolji financijski rezultat bilježi se u 2023. godini gdje se dobit iz prethodne godine skoro udvostručila.

To se može pripisati unaprijeđenu poslovanja koje poduzeće vodi, ali i aktivnim mjerama kontrolinga koje sudjeluju u upravljanju troškovima, kalkulacijama i sličnim djelatnostima unutar poduzeća. Većina poslovnih prihoda se sastoji od prihoda izvan grupe, dok poslovne rashode u najvećem dijelu čine materijalni troškovi.

U nastavku je prikaz komparativnog RDG-a za razdoblje od 2019. do 2023. godine. Podaci se vežu na tablicu 3. Kratkim pregledom horizontalne analize vidljivo je da se odnosi prihoda mijenjaju kroz godine poslovanja, te da kroz sve godine poduzeće bilježi pozitivan trend rasta prihoda.

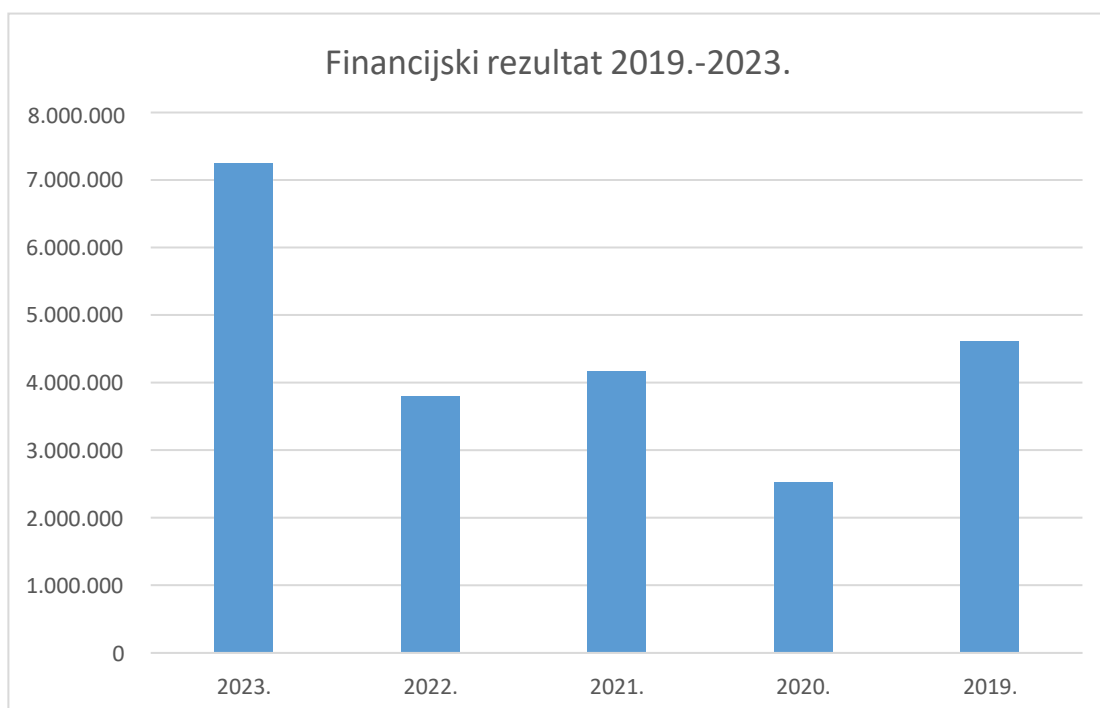
Tablica 5 Horizontalna analiza

| Račun dobiti i gubitka za poduzetnike na razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2023. KOMPARATIVNI RDG | | | | | | | | |
|---|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
| Naziv pozicije | Iznosi +/- | % povećanja /smanjenja | Iznosi +/- | % povećanja /smanjenja | Iznosi +/- | % povećanja /smanjenja | Iznosi +/- | % povećanja /smanjenja |
| Razdoblje komparacije | 2020. u odnosu na 2019. | | 2021. u odnosu na 2020. | | 2022. u odnosu na 2021. | | 2023. u odnosu na 2022. | |
| POSLOVNI PRIHODI | 3.419.380 | 100,00 | 15.162.153 | 17,72 | 13.883.224 | 13,78 | 29.392.928 | 25,64 |
| Prihodi od prodaje - unutar grupe | 1.246.941 | 100,00 | 3.772.168 | 302,51 | 2.661.637 | 53,03 | 2.213.874 | 28,85 |
| Prihodi od prodaje - izvan grupe | 1.270.295 | 1,57 | 11.826.553 | 14,39 | 11.197.330 | 11,91 | 26.760.970 | 25,44 |
| Ostali prihodi - unutar grupe | 19.309 | 100,00 | 79.898 | 413,79 | -50.894 | -51,30 | 26.573 | 55,00 |
| Ostali poslovni prihodi - izvan grupe | 882.835 | 69,56 | -516.467 | -24,00 | 75.152 | 4,60 | 389.512 | 22,77 |
| POSLOVNI RASHODI | 5.832.388 | 7,65 | 13.231.180 | 16,12 | 14.211.820 | 14,91 | 24.739.612 | 22,59 |
| Materijalni troškovi | 1.153.711 | 1,89 | 11.444.158 | 18,39 | 10.471.971 | 14,21 | 21.170.543 | 25,16 |
| Troškovi osoblja | 1.695.077 | 17,21 | 2.854.695 | 24,73 | 2.545.363 | 17,68 | 1.341.416 | 7,92 |
| Amortizacija | 393.751 | 16,00 | 256.996 | 9,00 | 846.887 | 27,21 | 86.262 | 2,18 |
| Ostali troškovi | 271.425 | 11,86 | 759.851 | 29,69 | 359.874 | 10,84 | 1.896.563 | 51,55 |
| Vrijednosna usklađenja | 406.397 | 3.896,80 | -322.194 | -77,30 | 86.506 | 91,41 | -8.001 | 4,42 |
| Rezerviranja | 38.297 | 100,00 | -37.387 | -97,62 | 35.763 | 3.930,00 | 36.689 | 100,04 |
| Ostali poslovni rashodi | 1.873.731 | 329,75 | -1.324.940 | -70,64 | -134.744 | -18,79 | 200.139 | 34,37 |
| FINANCIJSKI PRIHODI | 123.247 | 91,92 | 1.068 | 0,42 | 92.395 | 35,76 | -268.895 | -76,65 |
| Ostali prihodi s osnove kamata | -27.866 | -60,69 | 1.845 | 10,22 | -13.193 | -66,31 | 8.398 | 125,29 |
| Tečajne razlike i ostali financijski prihodi | 151.113 | 171,40 | -2.377 | -0,99 | 107.188 | 45,25 | -277.293 | -80,59 |
| FINANCIJSKI RASHODI | 438.928 | 125,88 | -219.980 | -27,93 | 192.826 | 33,97 | 44.879 | 5,90 |
| Rashodi s osnove kamata i slični rashodi | 137.580 | 77,88 | 13.946 | 4,44 | 75.697 | 23,07 | 332.797 | 82,40 |
| Tečajne razlike i drugi rashodi | 301.349 | 175,17 | -241.505 | -51,02 | 124.707 | 53,78 | -287.918 | -80,74 |
| UKUPNI PRIHODI | 3.542.627 | 4,30 | 15.163.221 | 17,66 | 13.975.618 | 13,84 | 29.124.034 | 25,33 |
| UKUPNI RASHODI | 6.271.317 | 8,19 | 13.011.199 | 15,70 | 14.404.646 | 15,02 | 24.784.491 | 22,47 |
| DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA | -2.728.690 | -47,47 | -2.152.022 | 72,57 | -408.628 | -4,38 | -4.339.543 | -92,56 |
| POREZ NA DOBIT | -639.998 | -59,42 | 508.130 | 116,26 | -56.426 | -5,97 | 896.680 | 100,89 |
| FINANCIJSKI REZULTAT | -3.368.688 | -45,24 | -1.643.892 | 65,02 | -372.682 | -3,87 | -3.442.863 | -90,61 |

Izvor: Izrada autora temeljem podataka s Poslovne Hrvatske: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

Podaci iz tablice 5 pokazuju da poslovanje poduzeća 2020. godine bilježi pad u odnosu na 2019. godinu. U 2020. je bila korona kriza koja je gotovo zaustavila cijelu ekonomiju. Pogledom u tablicu 3. vidljivo je da poduzeće Tokić d.o.o., iako je bila korona kriza, ostvaruje pozitivan financijski rezultat. Tijekom 2021. godine i dalje je vladala korona kriza, no poslovanje poduzeća se oporavilo, zbog prilagodbe novonastaloj situaciji. Više su se počele primjenjivati metode smanjivanja troškova te se poslovanje okrenulo novim kanalima prodaje,

web shopovima itd. Nakon oporavka ponovo je uslijedio novi šok u 2022. godini. U tom razdoblju poduzeće je bilo spremno na izvanredne situacije i prijetnje koje dolaze izvana te se spremno suočilo s Ukrajinskom krizom koja je prouzrokovala energetska krizu. Energetska kriza, rast troškova logistike i vrhunac inflacije od 14% utjecali su na poslovanje poduzeća Tokić d.o.o. Poduzeće je pomoću strateških planova, instrumenata kontrolinga i kompetentnim vodstvom uspjelo održati poslovanje stabilno. U 2023. godini se poduzeće Tokić d.o.o. također susrelo s izazovima. Početkom godine bila je konverzija kune u euro gdje se morao cijeli sustav prilagoditi dvojnomo iskazivanju cijena. Kroz godinu inflacija se nastavila. Bez obzira na izazove u 2023. godini Tokić d.o.o. ostvaruje najbolji finansijski rezultat s povećanjem od 90% u odnosu na 2022. godinu. Digitalizacija poslovanja, uvođenje automatiziranih sustava, akvizicija i širenje lanca distribucije rezultirale su odličnim poslovnim rezultatom od 7,2 mil. eura.



Grafikon 2 Grafički prikaz dobiti poduzeća Tokić d.o.o.

Izvor: Izrada autora temeljem podataka s Poslovne Hrvatske: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

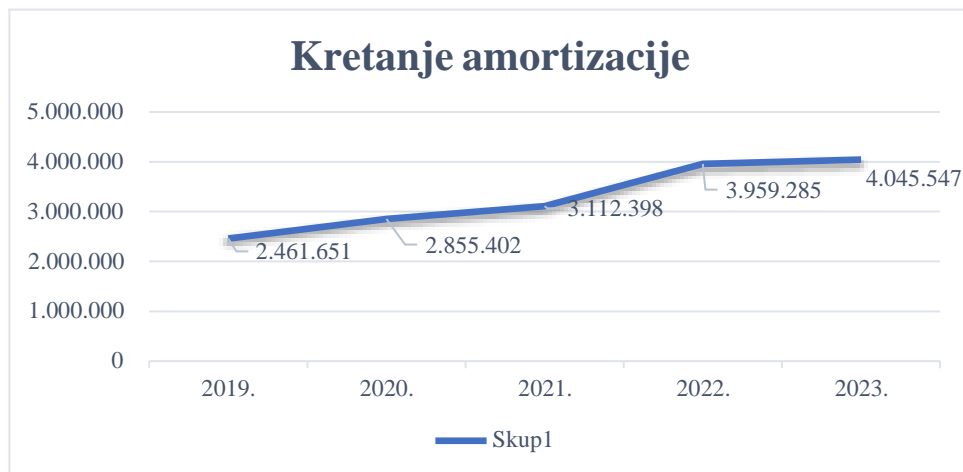
Tablica 6 Strukturirani RDG poduzeća Tokić d.o.o.

| Račun dobiti i gubitka za poduzetnike na razdoblje od 01.01.2022. do 31.12.2022. STRUKTURNI RDG | | | | | | | | | | |
|---|------------|--------|------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|
| Naziv pozicije | 2019. | % | 2020. | % | 2021. | % | 2022. | % | 2023. | % |
| POSLOVNI PRIHODI | 82.162.623 | 99,84 | 85.582.003 | 99,70 | 100.744.156 | 99,74 | 114.627.380 | 99,69 | 144.020.308 | 99,94 |
| Prihodi od prodaje - unutar grupe | | | 1.246.941 | 1,45 | 5.019.109 | 4,97 | 7.680.746 | 6,68 | 9.896.620 | 6,87 |
| Prihodi od prodaje - izvan grupe | 80.893.497 | 98,29 | 82.163.792 | 95,72 | 93.990.345 | 93,06 | 105.187.675 | 91,48 | 131.948.645 | 91,57 |
| Ostali poslovni prihodi - unutar grupe | | | 19.309 | 0,02 | 99.207 | 0,10 | 48.313 | 0,04 | 74.886 | 0,05 |
| Ostali poslovni prihodi - izvan grupe | 1.269.126 | 1,54 | 2.151.961 | 2,51 | 1.635.494 | 1,62 | 1.710.646 | 1,49 | 2.100.158 | 1,46 |
| POSLOVNI RASHODI | 76.253.887 | 99,54 | 82.086.275 | 99,05 | 95.317.455 | 99,41 | 109.529.275 | 99,31 | 134.268.887 | 99,40 |
| Materijalni troškovi | 61.078.508 | 79,73 | 62.232.219 | 75,09 | 73.676.377 | 76,84 | 84.148.348 | 76,30 | 105.318.891 | 77,97 |
| Troškovi osoblja | 9.847.231 | 12,85 | 11.542.308 | 13,93 | 14.397.003 | 15,01 | 16.942.566 | 15,36 | 18.283.982 | 13,54 |
| Amortizacija | 2.461.651 | 3,21 | 2.855.402 | 3,45 | 3.112.398 | 3,25 | 3.959.285 | 3,59 | 4.045.547 | 3,00 |
| Ostali troškovi | 2.287.844 | 2,99 | 2.559.269 | 3,09 | 3.319.120 | 3,46 | 3.678.994 | 3,34 | 5.575.557 | 4,13 |
| Vrijednosna usklađenja | 10.429 | 0,01 | 416.826 | 0,50 | 94.632 | 0,10 | 181.138 | 0,16 | 189.139 | 0,14 |
| Rezerviranja | 0 | 0,00 | 38.297 | 0,05 | 910 | 0,00 | 36.673 | 0,03 | 73.362 | 0,05 |
| Ostali poslovni rashodi | 568.223 | 0,74 | 2.441.954 | 2,95 | 717.014 | 0,75 | 582.270 | 0,53 | 782.409 | 0,58 |
| FINANCIJSKI PRIHODI | 134.080 | 0,16 | 257.327 | 0,30 | 258.395 | 0,26 | 350.790 | 0,31 | 81.895 | 0,06 |
| Ostali prihodi s osnovne kamata | 45.917 | 0,06 | 18.051 | 0,02 | 19.896 | 0,02 | 6.703 | 0,01 | 15.101 | 0,01 |
| Tečajne razlike i ostali financijski prihodi | 88.163 | 0,10 | 239.276 | 0,28 | 236.899 | 0,24 | 344.087 | 0,30 | 66.794 | 0,05 |
| FINANCIJSKI RASHODI | 348.689 | 0,46 | 787.617 | 0,95 | 567.637 | 0,59 | 760.463 | 0,69 | 805.342 | 0,60 |
| Rashodi s osnovna kamata i slični rashodi | 176.654 | 0,23 | 314.234 | 0,38 | 328.180 | 0,35 | 403.877 | 0,37 | 736.674 | 0,55 |
| Tečajne razlike i drugi rashodi | 172.035 | 0,23 | 473.384 | 0,57 | 231.879 | 0,24 | 356.586 | 0,32 | 68.668 | 0,05 |
| UKUPNI PRIHODI | 82.296.703 | 100,00 | 85.839.330 | 100,00 | 101.002.551 | 100,00 | 114.978.169 | 100,00 | 144.102.203 | 100,00 |
| UKUPNI RASHODI | 76.602.576 | 93,08 | 82.873.893 | 96,55 | 95.885.092 | 94,93 | 110.289.738 | 95,92 | 135.074.229 | 93,74 |
| DOBIT ILI GUBITAK PRJE OPOREZIVANJA | 5.694.128 | 6,92 | 2.965.437 | 3,45 | 5.117.459 | 5,07 | 4.688.431 | 4,08 | 9.027.974 | 6,26 |
| POREZ NA DOBIT | 1.077.074 | 1,31 | 457.076 | 0,51 | 945.206 | 0,94 | 888.780 | 0,77 | 1.785.460 | 1,24 |
| DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA | 4.617.054 | 5,61 | 2.528.361 | 2,95 | 4.172.253 | 4,13 | 3.799.651 | 3,30 | 7.242.514 | 5,03 |

Izvor: Izrada autora temeljem podataka s Poslovne Hrvatske: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

Gledajući Tablicu 6. može se vidjeti da kroz cijelo razdoblje nije bilo značajnih promjena u strukturi prihoda i rashoda. Poslovanje poduzeća Tokić d.o.o. se bazira na prihodima od kupaca koji nisu unutar grupe. Najviše su to fizičke osobe, ali i razni sudionici u auto industriji kao što su auto servisi. Poslovni rashodi imaju udio od 99,84% u ukupnim rashodima, što znači da su najviše nastali iz poslovanja poduzeća. Poduzeće nema veliku zaduženost kod banaka te se financira iz vlastitih izvora. Poslovne rashode u najvećem dijelu čine materijalni troškovi koji se sastoje većinom od troškova prodane robe, potom ostalih vanjskih troškova te troškova sirovina i materijala. Najveći udio, odnosno profitabilnost u odnosu na ukupan prihod poduzeće je ostvarilo u 2019. godini.

U nastavku je grafički prikaz povećanja amortizacije kroz godine. Iz tih podataka može se zaključiti da poduzeće stvara porezni zaklon. Povećavanjem amortizacije smanjuje se rezultat poduzeća, a samim time se smanjuju i porezna davanja državi s osnove poreza na dobit.



Grafikon 3 Amortizacija od 2019. do 2023.

Izvor: Izrada autora temeljem podataka s Poslovne Hrvatske: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

Povećanje amortizacije u poduzeću Tokić d.o.o. može se pripisati investicijama u novu imovinu, širenju poslovanja otvaranjem novih poslovnica, modernizaciji postojećih resursa, promjenama u računovodstvenim politikama i rastu vrijednosti nematerijalne imovine.

6.1.1.2 Analiza profitabilnosti

Tablica 7 Analiza profitabilnosti

| Pokazatelj | Postupak | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. | 2023. |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Neto profitna marža | (neto dobit + kamate)/ukupni prihodi | 0,06 | 0,03 | 0,04 | 0,03 | 0,05 |
| Bruto profitna marža | (bruto dobit + kamate)/ukupni prihodi | 0,07 | 0,03 | 0,05 | 0,04 | 0,06 |
| Neto rentabilnost imovine (ROA) | (neto dobit + kamate)/ukupna imovina | 6,71 | 3,07 | 4,59 | 3,70 | 6,21 |
| Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) | neto dobit/vlastiti kapital | 11,52 | 5,93 | 9,02 | 7,60 | 12,53 |

Izvor: Izrada autora temeljem podataka s Poslovne Hrvatske: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

Neto profitna marža i bruto profitna marža pokazale su varijacije kroz godine, s padom u 2020. i 2022., ali su se oporavile u 2023. dok je ROA također pokazao pad u 2020. i 2022., ali je imao značajan oporavak u 2023., što sugerira poboljšanje u korištenju imovine. ROE je imao sličan trend kao ROA, s padovima u 2020. i 2022. (ranije su se spomenuli razlozi zašto je došlo do pada), ali se također oporavio u 2023., što ukazuje na poboljšanje u generiranju dobiti iz vlastitog kapitala. Ove pokazatelje je važno pratiti kako bi se razumjela profitabilnost, učinkovitost i uspješnost poslovanja poduzeća kroz vrijeme. Analiza tih pokazatelja može pomoći u donošenju informiranih odluka za budući rast i razvoj.

6.1.2 Operativna analiza

Operativna analiza je proces evaluacije operativnih performansi poduzeća kako bi se identificirale prilike za poboljšanje učinkovitosti i aktivnosti. Ova analiza se fokusira na procese, resurse i metode koje poduzeće koristi za postizanje svojih ciljeva.

6.1.2.1 Analiza produktivnosti

Analiza produktivnosti poduzeća Tokić d.o.o. fokusira se na mjerenje učinkovitosti korištenja resursa kako bi se proizveli auto dijelovi i pružile usluge. Produktivnost se može ocijeniti kroz nekoliko ključnih pokazatelja u nastavku.

Tablica 8 Analiza produktivnosti poduzeća Tokić d.o.o.

| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| ■ Broj zaposlenih (prema satima rada) | 525 | 612 | 699 | 905 | 881 |
| ■ Prihodi po zaposlenom (tis. €) | 156,76 | 140,26 | 144,5 | 142,83 | 163,57 |
| ■ Neto dobit po zaposlenom (tis. €) | 8,79 | 4,13 | 5,97 | 4,72 | -8,22 |
| ■ Prosječni troškovi osoblja po zaposlenom (tis. €) | 18,76 | 18,86 | 20,6 | 21,05 | 20,75 |
| ■ Učio troškova za osoblje u ukupnim rashodima (u %) | 12,9 | 13,9 | 15 | 15,4 | 13,5 |
| ■ Ukupna imovina po zaposlenom (tis. €) | 136,82 | 139,68 | 137,28 | 134,94 | 140,51 |
| ■ Ukupni neto radni kapital po zaposlenom (tis. €) | 29,11 | 22,92 | 16,86 | 17,36 | 19,34 |

Izvor: Poslovna Hrvatska - <https://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show=344787&tab=poslovanje>

Temeljem podataka iz Tablice 7 može se zaključiti da je poduzeće Tokić d.o.o. u prihodima po zaposlenom ostvarilo varijabilne rezultate. Bilježi blagi pad u 2020. i 2021. godini, ali brz oporavak i rast za 2022. i 2023. godinu. Pad u 2020. i 2021. godini bio je uzrokovan ekonomskim nepogodama koje su u tom razdoblju vladale. Neto dobit po zaposlenom također je pokazala fluktuaciju, s najnižom vrijednošću u 2020. godini. Općenito, postoji stabilnost s tendencijom blagog rasta, što ukazuje na poboljšanje profitabilnosti po zaposlenom. Prosječni troškovi osoblja po zaposlenom rastu tijekom razdoblja, što može biti rezultat povećanja plaća uzrokovanim inflacijom i tržišnim uvjetima. Postotak troškova za osoblje u ukupnim rashodima rastao je tijekom razdoblja, što signalizira veći utjecaj operativnih troškova na ukupne rashode. Ukupna imovina po zaposlenom je relativno stabilna tijekom godina, s blagim oscilacijama, što ukazuje na stabilnost imovine u odnosu na broj zaposlenih. Neto radni kapital po zaposlenom pokazuje varijacije, ali općenito pokazuje da je Tokić d.o.o. održao određenu razinu likvidnosti i radnog kapitala po zaposlenom.

6.1.2.2 Analiza aktivnosti

Pomoću koeficijenta obrtaja ukupne imovine dobije se podatak koliko puta poduzeće može generirati prihode koristeći svoju imovinu. Tokić d.o.o. je u promatranom razdoblju imao varijaciju koeficijenta od 1,04 do 1,23, što ukazuje na stabilnost u korištenju imovine. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine mjeri učestalost kojom se kratkotrajna imovina pretvara u prihode. Za promatrano poduzeće, ovaj pokazatelj se kretao između 2,06 i 2,25, pokazujući dosljednu efikasnost u upravljanju kratkotrajnom imovinom. Koeficijent obrtaja potraživanja mjeri brzinu naplate potraživanja od kupaca. Tokić d.o.o. je zabilježio blagi porast ovog pokazatelja s 6,52 do 7,26, što ukazuje na poboljšanje u naplati tijekom godina. Trajanje naplate potraživanja u danima za Tokić d.o.o. se smanjilo s 55,99 dana u 2020. na 50,28 dana u 2023., što je pozitivan znak za likvidnost poduzeća.

Tablica 9 Analiza aktivnosti

| Pokazatelj | Postupak | 2019. | 2020. | 2021. | 2022. | 2023. |
|--|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Koeficijent obrtaja ukupne imovine | ukupni prihodi/ukupna imovina | 1,20 | 1,04 | 1,11 | 1,12 | 1,23 |
| Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine | ukupni prihodi/kratkotrajna imovina | 2,09 | 2,21 | 2,25 | 2,06 | 2,19 |
| Koeficijent obrtaja potraživanja | prihodi od prodaje/potraživanja od kupaca | 6,89 | 6,52 | 7,09 | 6,96 | 7,26 |
| Trajanje naplate potraživanja u danima | dani u godini (365)/koeficijent obrtaja potraživanja | 52,94 | 55,99 | 51,47 | 52,47 | 50,28 |
| Koeficijent obrtaja zaliha | prihodi od prodaje/zalihe | 3,28 | 3,46 | 3,45 | 3,28 | 3,26 |
| Dani vezivanja zaliha | dani u godini (365)/koeficijent obrtaja zaliha | 111,12 | 105,38 | 105,68 | 111,26 | 111,95 |
| Koeficijent obrtaja dobavljača | materijalni troškovi/obveze prema dobavljačima | 4,69 | 6,18 | 6,44 | 4,34 | 5,49 |
| Trajanje plaćanja dobavljačima u danima | dani u godini (365)/koeficijent obrtaja dobavljača | 77,82 | 59,04 | 56,71 | 84,15 | 66,46 |

Izvor: Izrada autora temeljem podataka s Poslovne Hrvatske: Bonitetno izvješće za 2023. godinu – Tokić d.o.o.

Koeficijent obrtaja zaliha mjeri brzinu prodaje zaliha. Tokić d.o.o. je zadržao relativnu stabilnost ovog pokazatelja, krećući se između 3,26 i 3,46, što ukazuje na konzistentnu prodaju zaliha. Dani vezivanja zaliha za Tokić d.o.o. su se kretali između 105,38 i 111,95 dana, pokazujući blagu varijaciju u upravljanju zalihama. Koeficijent obrtaja dobavljača za Tokić d.o.o. pokazuje varijacije, s padom na 4,34 u 2022. prije porasta na 5,49 u 2023. Ovo može odražavati promjene u dinamici plaćanja i odnosa s dobavljačima tijekom razdoblja promatranja.

6.2 PREDNOSTI I NEDOSTATCI PRIMJENE KONTROLINGA

Uvođenje kontrolinga u poslovanje poduzeća poput Tokića d.o.o. značajno je unaprijedilo upravljanje performansama i donošenje informiranih odluka, pružajući dublji uvid u financijske i nefinancijske aspekte poslovanja. Međutim, implementacija kontrolinga izazovan je proces koji za sobom vuče i određene nedostatke, posebno ukoliko se ne urade određene predradnje.

6.2.1 Prednosti primjene kontrolinga

Uvođenje kontrolinga u poduzeće ima značajne prednosti. Sve korporacije i veća poduzeća u svojoj organizacijskoj strukturi imaju kontroling. Uvođenje kontrolinga u poslovanje Tokić d.o.o. omogućuje dublji uvid u sve relevantne financijske i nefinancijske pokazatelje poslovanja. Kroz sustavno prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka, menadžment dobiva precizne informacije o performansama poduzeća. To u koncu stvara donošenje informiranih odluka temeljenih na činjenicama, umjesto na pretpostavkama. Kontroling pruža alate za predviđanje budućih trendova, identificiranje slabosti i snaga poslovanja te optimizaciju resursa

Implementacija kontrolinga u Tokiću d.o.o. omogućuje sustavno praćenje svih troškova u poslovanju. Analiza troškova po funkcijama i aktivnostima omogućuje identifikaciju potencijalnih područja ušteda i optimizacije što na kraju rezultira odličnim rezultatima poslovanja poduzeća i ekonomskog rasta. Upravljači mogu preciznije upravljati resursima, smanjivati nepotrebne rashode te poboljšavati efikasnost operacija. Također, bolja kontrola troškova omogućuje poduzeću da se prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima i ekonomskim izazovima, što osigurava dugoročnu održivost i konkurentnost na tržištu.

6.2.2 Nedostatci primjene kontrolinga

Unatoč brojnim prednostima, implementacija kontrolinga može biti izazovna zbog visokih troškova, potrebe za specijaliziranim znanjem te mogućeg otpora promjenama unutar organizacije. Nepravilno vođenje kontrolinga može dovesti do fokusiranja na kratkoročne rezultate te eventualno do pogrešnih odluka temeljenih na netočnim ili nepotpunim informacijama.

Uvođenje kontrolinga može biti skup i zahtjevan proces, posebno ako poduzeće mora implementirati nove sustave i tehnologije za prikupljanje i analizu podataka. Uvođenje novih tehnologija, softvera i obuka za osoblje mogu značajno povećati početne investicije koje su potrebne za uspostavu kontrolinga. Ovi troškovi mogu biti prepreka za manja poduzeća ili organizacije koje se suočavaju s ograničenim budžetom za IT i obrazovanje.

Otpor zaposlenika prema promjenama može biti značajan izazov prilikom implementacije kontrolinga. Uvođenje novih alata za prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka može naići na otpor kod zaposlenika koji se moraju prilagoditi novim radnim metodama. Potrebno je provesti temeljitu edukaciju i osigurati transparentnost kako bi se osigurala podrška svim članova tima za uspješnu integraciju kontrolinga u operativne procese poduzeća.

6.3 PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE

Na temelju analize finansijskih pokazatelja i implementacije kontrolinga u poslovanje poduzeća Tokić d.o.o., može se predložiti nekoliko strategija za poboljšanje učinkovitosti, profitabilnosti i dugoročne održivosti poduzeća:

Optimizacija troškova i upravljanje operativnim učinkom: Kontinuirano praćenje i analiza troškova po funkcijama i aktivnostima kako bi se identificirala područja za uštede i optimizaciju resursa. Fokus na smanjenju operativnih troškova, posebno troškova osoblja, kroz efikasnije upravljanje radnom snagom i optimizaciju procesa.

Poboljšanje efikasnosti upravljanja zalihama: Daljnje optimiziranje koeficijenta obrtaja zaliha kako bi se smanjili dani vezivanja zaliha. Implementacija boljih praksi u upravljanju zalihama radi smanjenja troškova vezanih uz skladištenje i gubitak zaliha.

Unaprjeđenje naplate potraživanja: Kontinuirano praćenje koeficijenta obrtaja potraživanja i smanjenje trajanja naplate potraživanja kako bi se poboljšala likvidnost. Razmatranje uvođenja sustava za automatizaciju i praćenje naplate potraživanja radi brže naplate i smanjenja potencijalnih gubitaka.

Investiranje u tehnologiju i digitalnu transformaciju: Povećanje ulaganja u softverske alate za kontroling i analitiku kako bi se poboljšala točnost i brzina analize podataka. Implementacija ERP sustava koji integrira sve operativne i finansijske procese radi boljeg upravljanja resursima i optimizacije poslovanja.

Edukacija zaposlenika o kontrolingu i finansijskom upravljanju: Organizacija redovitih edukacija i treninga za zaposlenike o važnosti kontrolinga, njegovim metodama i korištenju finansijskih podataka za donošenje odluka. Poticanje kulture kontinuiranog učenja i transparentnosti u podjeli informacija unutar timova.

Preporuke za kratkoročna poboljšanja

Iako poduzeće Tokić d.o.o. ima napredne softverske alate i vlastiti sustav za skladišta, logistiku i ERP, za implementaciju naprednijih softverskih alata uvijek postoji prostor za napredak uključujući više kontroling i analitiku kako bi se poboljšala točnost i brzina obrade financijskih podataka. Ovo će omogućiti bolje praćenje performansi i donošenje brzih odluka.

Organizacija ciljanih edukacija i treninga za osoblje o novim softverskim alatima i metodama kontrolinga. Fokus će biti na optimizaciji korištenja alata i boljem razumijevanju financijskih informacija za efikasnije upravljanje poslovnim procesima.

Preporuke za dugoročna poboljšanja

Investiranje u istraživanje i razvoj novih kontroling metodologija koje će bolje odgovarati specifičnim potrebama Tokića d.o.o. Ovo uključuje implementaciju naprednih analitičkih alata i tehnika za preciznije predviđanje trendova i optimizaciju poslovnih procesa.

Stvaranje integriranog okvira za kontroling koji povezuje financijske podatke s operativnim, marketinškim i prodajnim funkcijama. Ovo će omogućiti holistički uvid u poslovanje i bolju koordinaciju među timovima radi postizanja zajedničkih ciljeva i strategija.

7 ZAKLJUČAK

Zaključno, poduzeće Tokić d.o.o. predstavlja vodećeg regionalnog distributera auto dijelova s impresivnom ponudom od preko 300.000 artikala najpoznatijih svjetskih proizvođača. Njihov uspjeh temelji se na visokoj kvaliteti proizvoda, stručnosti zaposlenika te inovativnom pristupu, uključujući uvođenje naprednih tehnologija poput autonomnih robota i RPA procesa. Kroz godine poslovanja, Tokić d.o.o. kontinuirano se razvijao, širio svoju mrežu poslovnica i franšiza te se uspješno prilagodio izazovima poput pandemije COVID-19 i geopolitičkih kriza. Njihovu tržišnu poziciju dodatno jača čvrsta financijska struktura i dominantan EBIT u usporedbi s konkurencijom.

Analiza teorijskog okvira kontrolinga pokazuje njegovu ključnu ulogu u suvremenom poslovanju. Kontroling integrira planiranje, kontrolu i informacijske sustave radi usklađivanja poslovnih procesa s ciljevima organizacije. Njegov razvoj kroz povijest odražava prilagodbu dinamičkim poslovnim okruženjima, s naglaskom na digitalizaciji i automatizaciji poslovanja, što je u Hrvatskoj također prisutno.

Primjena kontrolinga u poslovnoj praksi pokazala se neophodnom za efikasno planiranje i donošenje informiranih odluka, osiguravajući poduzećima konkurentsku prednost i stabilnost. Implementacija kontrolinga zahtijeva temeljitu analizu, prilagodbu poslovnih procesa i edukaciju osoblja.

Analiza poduzeća Tokić d.o.o. potvrdila je da se ističe bogatim asortimanom i stabilnim poslovanjem unatoč izazovima lanca opskrbe. Fokus na digitalizaciji i širenju omogućio je poduzeću uspješnu prilagodbu tržišnim uvjetima.

Povijesni razvoj kontrolinga pokazuje kako se ova funkcija evoluirala od jednostavnog bilježenja podataka do ključne funkcije u suvremenom poslovanju. Uvođenje kontrolinga u poduzeće Tokić d.o.o. pokazalo se ključnim za poboljšanje upravljanja poslovanjem i donošenje informiranih odluka. Analiza financijskih izvještaja otkrila je konstantan rast prihoda unatoč ekonomskim krizama poput pandemije COVID-19 i ukrajinske krize. Horizontalna i vertikalna analiza prihoda i rashoda pružila je dubok uvid u financijske tokove i strukturu troškova poduzeća, pokazujući pozitivan trend.

Operativna analiza ukazala je na stabilnost i blagi rast produktivnosti te efikasno upravljanje imovinom i potraživanjima. Unatoč visokim troškovima implementacije i otporu zaposlenika

prema promjenama, kontroling je omogućio bolje planiranje, optimizaciju troškova i prilagodbu tržišnim uvjetima.

Za daljnje poboljšanje, preporuča se unaprjeđenje softverskih alata, kontinuirana edukacija zaposlenika, razvoj novih kontroling metodologija i integracija kontrolinga s ostalim poslovnim funkcijama. Time će se osigurati dugoročna održivost, konkurentnost i efikasnost poslovanja poduzeća Tokić d.o.o. U promjenjivoj ekonomskoj okolini, stalne inovacije poput električnih automobila zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje i unaprjeđenje poslovanja.

LITERATURA

Knjige

1. Bea, F. X., Dichtl, E., Schweitzer, M. (1989.) *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*: Bd 2. Stuttgart: Fischer
2. Čengić D., (2001.) *Vlasnici, menadžeri i kontrola poduzeća*, Institut društvenih znanosti Pilar: Zagreb
3. Eschenbach, R. (2011.) *Controlling* (6th ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
4. Eschenbach, R. „,Controlling in Oesterrich... 34
5. Horvat, T. (2006.) *Kontroling - instrumenti i metode*. Zagreb: RRiF-plus d.o.o.
6. Horváth, P. (2012.) *Controlling* (12th ed.). München: Verlag Franz Vahlen.
7. Ivaniš, M., & Galetić, P. (2011.) *Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom*. Zagreb: Školska knjiga.
8. Malinić, D., & Stevanović, T. (2008) *Kontroling - teorija i praksa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
9. Meter, B. (2017.) *Kontroling u praksi*. Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o.
10. Weber, J., & Schäffer, U. (2008.) *Introduction to Controlling* (2nd ed.). Stuttgart
11. Weber, J. (1993.) *Einführung in das Cotrolling*, 5. izdanje, Poeschel, Stuttgart,
12. W. H. Peemoeller (1990.) *Controlling*, Neue Wirtschaftsbriefe, Herne/Berlin.
13. Ziegenbein, K. (2008.) *Kontroling*. Zagreb: RRiF.

Znanstveni radovi

1. Brkić, Bernarda. (2020.) *Strateški instrumenti kontrolinga na primjeru Kraš d.o.o.*
Master's thesis, Veleučilište u Šibeniku
2. Gereci, Helena (2019) *Kontroling kao determinanta uspješnih malih poduzeća u Hrvatskoj*
3. Mak, Margareta. (2021.) *Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća "Tokić d.o.o."*.
Master's thesis, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet

Internetski izvori:

1. InSOLVE (2023). *Kontroling u suvremenom menadžmentu - primjer Zvečevo d.d.*
Preuzeto 26.04.2024. s <https://www.insolve.hr/literatura/2/55384>.
2. Lider Media (2023). *U 59. godini preminuo je Stojan Tokić, suvlasnik tvrtke Tokić d.o.o.*
Preuzeto 24.05.2024. s <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/u-59-godini-preminuo-je-stojan-tokic-suvlasnik-tvrtke-tokic-d-o-o-134395>
3. Litvan, G. (2020). *Pioniri kapitalizma: Ilija i Stojan Tokić: Kako smo u 30 godina narasli do pobjednika nad koronakrizom i lockdownom.*
Preuzeto 13.06.2024. s https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/pioniri-kapitalizma-ilija-i-stojan-tokic-kako-smo-u-30-godina-narasli-do-pobjednika-nad-koronakrizom-i-lockdownom-132524#google_vignette
4. Poslovni Dnevnik (2022). *Vlastitim tehnološkim RPA rješenjima Tokić Grupa rješava preko 5 milijuna zadataka godišnje*
Preuzeto: 25.06.2024. s <https://www.poslovni.hr/domace/vlastitim-tehnoloskim-rpa-rjesenjima-tokic-grupa-rjesava-preko-5-milijuna-zadataka-godisnje-4340890>
5. Sorić, K. (2020). *Kako Tokić d.o.o. reagira na COVID – 19 i što očekuje u svom lancu opskrbe nakon toga?*
Preuzeto 25.06.2024. s <https://www.linkedin.com/pulse/kako-toki%C4%87-doo-reagira-na-covid-19-i-%C5%A1to-o%C4%8Dekuje-u-svom-soric?articleId=6666306037223698432>
6. Tokić d.o.o. (2024). *Službena stranica*
Preuzeto 04.08.2024. s <https://www.tokic.hr/o-nama/#>
7. Tokić d.o.o. (2021). *Tehnički informator 29.*
Preuzeto 29.06.2024. s https://www.tokic.hr/wp-content/uploads/2021/01/ti_29_Book-za-web.pdf
8. Tokić d.o.o. (2021). *Tehnički informator 30.*
Preuzeto 29.06.2024. s https://www.tokic.hr/wp-content/uploads/2021/05/TI_30web.pdf

Popis slika, tablica i grafikona

| | |
|--|----|
| Slika 1 Generacije kontrolinga..... | 3 |
| Slika 2 Instrumenti kontrolinga..... | 8 |
| Slika 3 Operativni i stratejski instrumenti kontrolinga | 8 |
| Slika 4 Preduvjeti za uvođenje kontrolinga..... | 10 |
| Slika 5 Organizacijska struktura poduzeća Tokić d.o.o..... | 16 |
| | |
| Tablica 1 Operativni i strateški instrumenti kontrolinga..... | 6 |
| Tablica 2 Udio u tržišnoj djelatnosti prema ukupnim prihodima..... | 18 |
| Tablica 3 Udio u djelatnosti prema EBIT za 2023..... | 18 |
| Tablica 4 Račun dobiti i gubitka | 26 |
| Tablica 5 Horizontalna analiza..... | 27 |
| Tablica 6 Strukturirani RDG poduzeća Tokić d.o.o..... | 29 |
| Tablica 7 Analiza profitabilnosti..... | 30 |
| Tablica 8 Analiza produktivnosti poduzeća Tokić d.o.o..... | 31 |
| Tablica 9 Analiza aktivnosti..... | 32 |
| | |
| Grafikon 1 Udio prema djelatnosti prihodi i EBIT u vrijednosnom prikazu..... | 19 |
| Grafikon 2 Grafički prikaz dobiti poduzeća Tokić d.o.o. | 28 |
| Grafikon 3 Amortizacija od 2019. do 2023..... | 30 |