

Strateški kontroling

Peranić, Saša

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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:129:037090>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-06**

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

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

SAŠA PERANIĆ

STRATEŠKI KONTROLING

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2023. godine

**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje**

Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKI KONTROLING

**Mentor:
dr. sc. Matej Galić, v. š.**

**Naziv kolegija:
OSNOVE KONTROLINGA**

**Apsolvent:
Saša Peranić**

**JMBAG absolventa:
00111007838**

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi i metode rada.....	1
1.3. Struktura rada.....	1
2. STRATEŠKI KONTROLING – POJAM I ZNAČAJKE.....	2
2.1. Pojmovno određenje strateškog kontrolinga.....	3
2.2. Proces strateške kontrole.....	5
2.3. Alati strateškog kontrolinga.....	6
2.3.1. Porterovih 5 sila.....	7
2.3.2. SWOT analiza.....	10
2.3.3. Balanced scorecard (BSC).....	12
3. STRATEŠKA KONTROLA NA PRIMJERU PODRAVKE.....	16
3.1. Osnovne informacije o poduzeću.....	16
3.2. Horizontalna i vertikalna analiza.....	16
3.3. Pokazatelji poslovanja Podravke u 2021. godini.....	27
3.4. Zaključni osvrt na poslovanje Podravke d.d.....	30
4. ZAKLJUČAK.....	32
5. IZJAVA.....	34
LITERATURA.....	35
Internetski izvori.....	36
Popis slika, tablica i grafikona.....	36
ŽIVOTOPIS	37

UVOD

1.1. Predmet istraživanja

U eri oštrem konkurencije ono što organizacija zahtijeva nije samo oblikovanje pravih strategija, već i njihovo upravljanje. Učinak pravih strategija odrazit će se na rezultate. Štoviše, svaka organizacija mora shvatiti kako treba dati poticaj ne samo financijskim rezultatima, već i zadovoljstvu kupaca, razvoju najsuvremenijih tehnologija i stvaranju okruženja učenja i rasta. Globalizacija, stalno rastuća konkurencija na tržištima, velika varijabilnost ukusa kupaca i njihovi stalno rastući zahtjevi tjeraju poduzeća da smanjuju troškove, ali i uvode razne vrste proizvodnih i tehnoloških inovacija. Kako bi ispunila brojna očekivanja, poduzeća moraju primjenjivati sve raznovrsnije upravljačke alate, namijenjene poboljšanju učinkovitosti i uspješnosti poslovanja. Jedan od takvih alata, koji se sve češće koristi, je kontroling čija je uloga posljednjih godina znatno porasla. Naime, kontroling se već implementira ne samo u velikim tvrtkama sa stranim kapitalom, već i u manjim poslovnim subjektima koji počinju uočavati pozitivne učinke implikacija principa i alata kontrolinga – operativnog i strateškog. Kontroling predstavlja moderan koncept upravljanja poduzećem koji omogućuje brze reakcije na promjene koje se događaju u okruženju i prilagođavanje zahtjevima kupaca. Ovim radom poseban naglasak će se staviti na strateški kontroling i njegovu ulogu u suvremenom poslovanju pri čemu će se uz teorijski okvir predmet istraživanja objasniti i na primjeru kompanije Podravka.

1.2. Ciljevi i metode rada

Cilj rada je pružiti teorijski uvid u značajke i alate strateškog kontrolinga te pojasniti njegovu implementaciju na primjeru Podravke. Rad je napisan pomoću metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije te metode komparacije i deskripcije. Također u radu su korišteni stručni članci i internetski izvori te dostupni izvještaji poduzeća Podravka.

1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen na četiri poglavlja. Nakon uvodnih napomena slijedi teorijski dio o značajkama i alatima strateškog kontrolinga. Slijedi poglavlje o strateškoj kontroli na primjeru Podravke, a rad završava izvođenjem najvažnijih zaključaka prethodno napisanog.

2. STRATEŠKI KONTROLING – POJAM I ZNAČAJKE

Vodstvo ima značajan utjecaj na proces strateškog upravljanja i na taj način olakšava organizaciji provedbu učinkovitih strategija. Tijekom procesa strateškog upravljanja, vodstvo ima različite uloge kao što je strateg, analitičar, vodič, organizator, motivator, razvijatelj, donositelj odluka, suradnik i evaluator. U današnje vrijeme organizacije trebaju dobro strateško upravljanje i sposobnog vođu kako bi mogle postići svoje ciljeve. Učinkovit sustav kontrole često se smatra jednim od jamaca učinkovitosti upravljačkih aktivnosti koje su poduzete u okviru svake implementirane funkcije organizacije. Kontrola služi nizu funkcija izvan samog upravljanja. Uključuje mjerenje stvarnih situacija u odnosu na mjerila ili norme kako bi se predvidjele moguće promjene koje bi možda trebalo kontrolirati ili ublažiti. To je zato što kontrola zahtijeva objašnjenja o općim, tehničkim, organizacijskim i pravnim stajalištima. Kada se raspravlja o metodama kontrole, važno je razumjeti da se pretpostavlja da su određeni pojmovi međusobno zamjenjivi. To uključuje procjenu, inspekciju, evaluaciju i reviziju. U stvarnosti, ti pojmovi imaju specifična značenja koja uzimaju u obzir povijesni kontekst razvoja organizacije.¹

Upravljačka funkcija kontrolinga rezultat je preuzimanja poslova menadžera i nastanka mehanizama koordinacije. Koordinacija planiranja i praćenja ima važnu ulogu, a zahvaljujući toj koordinaciji, kontroling bi trebao omogućiti poduzeću prilagođavanje promjenama koje se događaju u okruženju i inovacijama, promatranim ne samo kao odgovor na okruženje, već i kao preventivna radnja. Proces institucionalizacije kontrolinga javlja se usporedo s rastom složenosti poslova unutar jedinice. Kao posljedica takvih događaja stvara se posebna pozicija kontrolora. Alati koji se koriste u kontrolingu potječu iz menadžerskog računovodstva; mogu uključivati sustave pokazatelja, proračun ili transferne cijene.

Kontroling se može različito shvaćati pa se u literaturi različito definira, a među definicijama se ističe sljedeća: Kontroling je sustav upravljanja poduzećem koji podržava menadžere u kontroli tijekom poslovnih procesa koji se u njemu odvijaju i koordiniranju različitih područja aktivnosti sa stajališta poduzeća kao cjeline radi postizanja pretpostavljenih ciljeva.²

¹ Hadrian, P. i sur. (2021): The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. Sustainability 2021, 13, 3887.

² Konsek-Ciechonska, J. (2017): Operational and strategic controlling tools in microenterprises. Management Systems in Production Engineering, Volume 25, Issue 4, pp 278-282

Kontroling je zbog svojih karakteristika važan element sustava upravljanja organizacijom i kao njegov podsustav treba podržavati proces upravljanja opisan svojim funkcijama, a to su planiranje, organiziranje, motiviranje i praćenje. Stoga je glavna svrha kontrolinga podrška upravljanju jedinicom tijekom provedbe pojedinih funkcija, što bi trebalo dovesti do poboljšanja ispravnosti ekonomskih odluka.

2.1. Pojmovno određenje strateškog kontrolinga

Strateški kontroling osmišljen je kako bi se utvrdilo postoji li mogućnost provedbe strategije i kako ta provedba pomaže u postizanju ciljeva. Kontrolni sustavi fokusiraju se na pronalaženje problema više nego na rješavanje problema, a fleksibilne strukture i procesi mogu pomoći organizaciji da brzo odgovori na promjene u okolišu i stvori takve promjene. Pritom strateški kontroling ne može postojati bez tekuće i konačne kontrole, kao i strateškog upravljanja temeljenog na trenutnoj aktivnosti poduzeća.

Strateška kontrola pokriva sljedeća područja³:

- Kontrola pripreme strategije: strateški usmjereno promatranje (strateško praćenje, kontinuirano skeniranje vanjskog okruženja) i kontrola preduvjeta za strateške planove (testiranje pretpostavki o vanjskim čimbenicima i potencijalu vlastitih resursa)
- Kontrola provedbe strategije (kontrola odstupanja od strateških planova)
- Kontrola razvoja kriznih pojava – rano upozoravanje (davanje informacija za izradu rješenja za otklanjanje strateških odstupanja).

Dakle, strateška kontrola je sustav mehanizama, alata i indikatora koji mjere proces implementacije strategije organizacije i omogućuju fleksibilan odgovor na promjene u vanjskom okruženju. Iako ne postoji jedan univerzalno prihvaćen model strateške kontrole sukladno sustavnom pristupu mogu se istaknuti sljedeća područja strateške kontrole⁴:

³ Marianna S. i sur. (2017): Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management*, 15(3), 212-223.

⁴ Ibidem.

- Vanjsko okruženje poduzeća. Glavna zadaća strateškog nadzora je praćenje promjena u okolišu koje nisu bile obuhvaćene razvojem strategije i stvaraju dodatne mogućnosti ili prijetnje njezinoj provedbi.
- Interno okruženje obuhvaća sustav pokazatelja koji karakteriziraju interne procese ostvarivanja ciljeva poduzeća. Kako se pokazatelji unutarnje strateške kontrole temelje na tekućoj i operativnoj kontroli, potrebno ih je organizirati tako da pojedine skupine pokazatelja tekuće kontrole čine generalizirane pokazatelje strateškog nadzora.
- Izlazi organizacije. Glavni parametri učinkovitosti u ovoj komponenti su zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca, privlačenje novih kupaca, tržišni udio u ciljnim segmentima i tako dalje. Indikatori strateške kontrole u ovom području su indikatori stvarne provedbe strategije. Međutim, oni mogu poslužiti kao poticaji za reviziju strateških ili taktičkih ciljeva za sljedeći ciklus.

Učinkovitost strateške kontrole ovisi o upravljačkoj strukturi i odgovarajućim ciljevima procesa implementacije.

Strateški kontroling je podsustav u kojem se donose najvažnije odluke o tome što subjekt namjerava učiniti i kako to namjerava postići. Orijentiran je na budućnost, dakle interpretira sadašnje stanje s gledišta budućnosti. Strateški kontroling uključuje identifikaciju dugoročnih prognoza, ispitivanje prilika i prijetnji, traženje dugoročnih učinaka. Opseg ciljeva strateškog kontrolinga može se prikazati kao međusobna koordinacija rada podsustava strateškog upravljanja, odnosno planiranja, praćenja i opskrbe informacijama, kao i povezanog strateškog upravljanja. Alati strateškog kontrolinga trebali bi pomoći u analizi, planiranju, mjerenju i obavještanju o postignutim rezultatima poduzeća te bi trebali omogućiti učinkovite odgovore i vraćanje u željeno stanje. Odabir alata i njihovo usvajanje za potrebe kontrolinga ovisi o usvojenom kriteriju. Taj kriterij može biti vrijeme, ciljevi, vrsta kontrolinga ili informacijske potrebe ljudi unutar jedinice.⁵ Okruženje koje se stalno mijenja i potreba za prilagodbom tome rezultiraju time da katalog alata strateškog kontrolinga nije zatvoren katalog; pojavljuju se novi alati koji će bolje podržati odjel kontrolinga.

⁵ Konsek-Ciechonska, J. (2017): Operational and strategic controlling tools in microenterprises. Management Systems in Production Engineering, Volume 25, Issue 4, pp 278-282

2.2. Proces strateške kontrole

Strateška kontrola uključuje mali skup standardnih elemenata, a odsutnost ijednog od njih čini stratešku kontrolu nemogućom za postizanje. Ističu se četiri elementa⁶:

- artikulacija strateških rezultata koji se traže
- opis strateških aktivnosti koje treba provesti u potrazi za traženim rezultatima
- definicija metode za praćenje napretka u odnosu na ova prva elementa što se obično radi praćenjem malog broja mjera izvedbe i povezanih ciljnih vrijednosti
- identifikacija učinkovitog mehanizma intervencije koji bi omogućio promatračima, obično menadžerima organizacije, da promijene, isprave ili prilagode aktivnosti organizacije kada ciljevi nisu postignuti.

Prethodno navedeni elementi podrazumijevaju aktivno sudjelovanje viših rukovoditelja u određivanju strateških aktivnosti koje provode sastavni dijelovi organizacije, a to je neke navelo na opažanje da je strateška kontrola najučinkovitija u organizacijama koje su usredotočene na jedno tržište ili područje aktivnosti. . U organizacijama koje poduzimaju mješavinu različitih / nepovezanih aktivnosti, jednostavniji oblici financijske kontrole su češći i možda učinkovitiji.

Kontrola se temelji na povratnoj petlji od mjerenja učinka do formuliranja strategije. Naime, proces strateškog upravljanja nije završen kada je strategija izvršena. Također je potrebno procijeniti njegov uspjeh ili neuspjeh i poduzeti korake za rješavanje svih problema koji su se mogli pojaviti na tom putu. Strateška kontrola sastoji se od utvrđivanja u kojoj su mjeri strategije organizacije uspješne u postizanju njezinih ciljeva, a proces izvršenja se prati i po potrebi se unose prilagodbe strategije. Upravo se tijekom procesa strateške kontrole utvrđuju i rješavaju praznine između planiranih i realiziranih strategija (tj. onoga što je planirano i onoga što se stvarno dogodilo). Proces strateške kontrole može se usporediti s upravljanjem vozilom. Nakon što se pritisne strategijski akcelerator, funkcija upravljanja osigurava da se sve kreće u pravom smjeru. Na sličan način, strateški menadžeri mogu upravljati organizacijom uvodeći manje modifikacije ili pribjegavajući drastičnijim promjenama, kao što je potpuno mijenjanje strateškog smjera. Pojam strateške kontrole nedavno je dobio dimenziju "stalnog poboljšanja",

⁶ Ondoro, C. (2017): Strategy control and organization social performance: a conceptual review. International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. V, Issue 8.

gdje strateški menadžeri nastoje poboljšati učinkovitost i djelotvornost svih čimbenika povezanih sa strategijom. Drugim riječima, kontrolu ne treba promatrati kao radnju nužnu samo kada učinak opada. Umjesto toga, menadžeri bi trebali kritički razmišljati kada razmatraju stratešku kontrolu i tražiti prilike za poboljšanje učinka čak i kada se čini da stvari idu dobro.

Proces strateške kontrole u pet koraka može se koristiti kako bi se olakšao ovaj proces pri čemu je bitno sljedeće⁷:

- Najviši menadžment određuje fokus kontrole identificiranjem unutarnjih čimbenika koji mogu poslužiti kao učinkovite mjere za uspjeh ili neuspjeh strategije, kao i vanjskih čimbenika koji bi mogli potaknuti reakcije organizacije.
- Standardi (tj. referentne vrijednosti) uspostavljaju se za unutarnje čimbenike s kojima se može usporediti stvarna izvedba organizacije nakon implementacije strategije.
- Menadžment mjeri, ili ocjenjuje, stvarni učinak tvrtke i kvantitativno i kvalitativno.
- Ocjene rada uspoređuju se s prethodno utvrđenim standardima.
- Ako performanse zadovoljavaju ili premašuju standarde, korektivne radnje obično nisu potrebne. Ako izvedba padne ispod standarda, tada menadžment obično poduzima korektivne mjere.

2.3. Alati strateškog kontrolinga

Postoji mnogo alata strateškog kontrolinga, a u nastavku rada biti će analizirani sljedeći:

- Porterovih 5 sila
- SWOT analiza
- Balanced scorecard (BSC).

⁷ Rai, D. : Strategic Control and Evaluation. BBS 3rd Year, Business Environment and Strategic Management, Unit-15

2.3.1. Porterovih 5 sila

Analiza konkurencije u industriji najbolji je način da se identificiraju poslovne prijetnje i shvati kako im se suprotstaviti. Razumijevanje natjecanja pomoći će kako utjecati na radnje i na koji način ono postaje kritična značajka ishoda, krajnjih rezultata i budućeg planiranja.

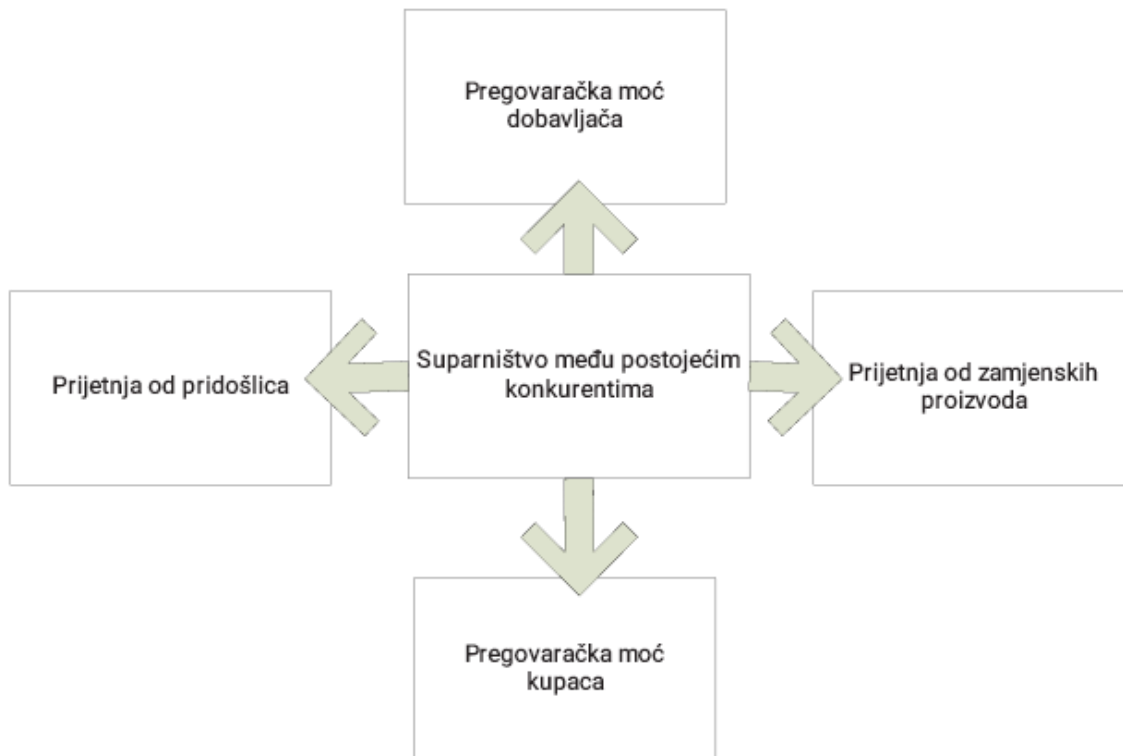
Godine 1979. Michael E. Porter objavio je temeljni okvir o konkurentskim snagama, okvir pet sila, koji je ubrzo postao konačan alat za identificiranje snaga koje pokreću konkurenciju u industriji.⁸ Bez sumnje, među najznačajnijim promjenama u poslovnom svijetu je globalizacija, koja se ubrzano intenzivirala od 1980-ih. Nedavne tehnološke inovacije i prisutnost sve većeg broja ljudi s međunarodnim poslovnim iskustvom pomogli su uspostaviti nove temelje za internacionalizaciju. Unatoč nekim prilagodbama Porterovih pet sila tijekom proteklih 40 godina, ostaju pitanja o njihovoj relevantnosti u 21. stoljeću. Ipak, očigledna je kontinuirana popularnost ovog alata za upravljanje u akademskoj i praktičarskoj domeni.

Pet sila koje upravljaju konkurencijom u industriji prema Porteru su⁹:

- prijetnja novih sudionika
- pregovaračka moć kupaca
- pregovaračka moć dobavljača
- prijetnja zamjenskih proizvoda ili usluga
- rivalstvo među postojećim konkurentima.

⁸ Isabelle, D. i sur. (2020): Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, 10, 6.

⁹ Ural, O. (2014): Uncovering Porter's Five Forces Framework's status in today's disruptive business context. e. 3 rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3rd, 2014, Enschede, The Netherlands



Slika 1. Porterov model 5 sila

Izvor: Izrada autora

Prijetnja novog ulaska u industriju ili određeno tržište znači da će novi konkurent pokušati dobiti tržišni udio i kapacitet na tom tržištu. Stupanj prijetnje novog ulaska temelji se na stupnju prepreka za nove sudionike. Veće ulazne barijere znače da će novim sudionicima biti teško odmah nametnuti prednost nad svojim konkurentima i morat će se suočiti s odmazdom konkurenata. Govoreći o preprekama novog ulaska, šest je čimbenika prepreka novom ulasku koji sažimaju snagu, a to su ekonomija razmjera, diferencijacija proizvoda, kapitalni zahtjevi, nedostaci u pogledu troškova neovisno o veličini, pristup distribucijskim kanalima i vladina politika.

Moć dobavljača može utjecati na profitabilnost industrije povećanjem troškova ili smanjenjem kvalitete kupljenih dobara i usluga. Ako dobavljač ima mogućnost provoditi takve vrste promjena, tada će on imati bolju opciju da prikupi više vrijednosti za sebe. Budući da su tvrtke u velikoj mjeri ovisne o dobavljačima, dobavljač će biti moćan ako dobavljačem dominira nekoliko tvrtki, ako je izgradio troškove promjene, ukoliko se ne natječe s drugim proizvodima za prodaju u industriji, ako nema zamjena na ono što dobavljač nudi, ako može zaprijetiti

integracijom u industriju i biti u mogućnosti vidjeti uvjete pod kojima industrija kupuje i te ako ne ovisi o industriji za generiranje prihoda.

Moć kupaca je vježba snižavanja cijena, želja za boljom kvalitetom i uslugom i dopuštanje dobavljačima da se međusobno natječu za posao. Na ovaj način kupac će pokušati osvojiti veću vrijednost dok će vjerojatno platiti jednu od najnižih, ako ne i najnižu cijenu za dobru kvalitetu. U ovom slučaju dobavljači ovisi o kupcu, a kupac iskorištava svoj položaj vršeći cjenovne pritiske na dobavljače. Postoje grupe različitih pregovaračkih kupaca s pregovaračkim prednostima. Kupac je moćan u pregovaranju ako kupuje u velikim količinama u odnosu na veličinu jednog dobavljača. Također, kupac je moćan ako postoji samo nekoliko kupaca u industriji u usporedbi s većim brojem dobavljača. Osim toga, kupac ima pregovaračku moć ako su proizvodi ili usluge koje kupuje standardni i nediferencirani i ako se kupac suočava s malim troškovima promjene pri promjeni dobavljača. Štoviše, kupci mogu zaprijetiti dobavljačima da će sami proizvoditi proizvode ako shvate da je dobavljač previše profitabilan.

Prema Porteru, zamjene su uvijek prisutne, ali ih je lako previdjeti jer se razlikuju od industrijskih proizvoda. Ako je opasnost od supstituta visoka, profitabilnost industrije bit će niska zbog činjenice da supstituti postavljaju ograničenja na cijene. Potencijal rasta i profitabilnost industrije bit će oštećeni ukoliko se industrija ne distancira od supstituta. Također, važno je napomenuti da zamjene ne samo da ograničavaju profit u normalnim vremenima, već također smanjuju bogatstvo koje industrija može poženjeti u dobrim vremenima. Stoga je opasnost od zamjene visoka ako zamjena nudi atraktivan kompromis između cijene i učinka proizvodu industrije. Također bi kupčevi troškovi prelaska na zamjenu trebali biti niski. Porter također savjetuje stratezima da obrate pozornost na zamjenske proizvode koji mogu postati atraktivni i profitabilni zbog promjena u drugim industrijama.¹⁰

Visoko rivalstvo ograničit će profitabilnost industrije zbog konstante natjecanja. Intenzitet i osnova na kojoj se natjecatelji natječu zbrajaju stupanj suparništva. Suparništvo između konkurenata je veliko kada su konkurenti brojčano veliki i dijele sličnu veličinu i moć. Također, ako je rast industrije spor, to će izazvati argumente i izazove za osvajanje tržišnog udjela. Rivalstvo između konkurenata također je veliko ako su izlazne barijere iz industrije visoke.

¹⁰ Ural, O. (2014): Uncovering Porter's Five Forces Framework's status in today's disruptive business context. e. 3 rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3rd, 2014, Enschede, The Netherlands

Osim toga, rivali koji su vrlo predani svom poslu i stjecanju konkurentske prednosti kroz dobro vodstvo htjet će se natjecati protiv drugih. U konačnici, tvrtke koje se međusobno ne poznaju također će izazvati veliko rivalstvo.

2.3.2. SWOT analiza

SWOT analiza se (kao jedan od mnogih mogućih alata za strateško planiranje) koristi za procjenu snaga, slabosti, prilika i prijetnji uključenih u projekt ili bilo koju drugu situaciju koja zahtijeva odluku i bila je koristan alat za industriju. SWOT se definira na temelju sljedećih kriterija¹¹:

- Snage su unutarnje osobine organizacije koje pomažu u postizanju cilja
- Slabosti su unutarnji atributi organizacije koji su štetni za postizanje cilja
- Prilike su vanjski uvjeti koji pomažu u postizanju cilja
- Prijetnje su vanjski uvjeti koji su štetni za postizanje cilja.

U teoriji, SWOT analiza se koristi kao input za kreativno generiranje mogućih strategija, postavljanjem i odgovaranjem na sljedeća četiri pitanja više puta:

- Kako možemo koristiti svaku snagu?
- Kako možemo zaustaviti svaku slabost?
- Kako možemo iskoristiti svaku priliku?
- Kako se možemo obraniti od svake prijetnje?

Snage su pozitivni čimbenici unutarnjeg podrijetla koje je potrebno održavati. Primjerice, ako je plan pokrenuti posao, menadžer ili zaposlenik ili član obitelji možda imat prethodno iskustvo u toj industriji. Ako nema, to se može smatrati nedostatkom. Ako se već zna kamo potražiti pomoć koja je potrebna, to bi se smatralo snagom za ovu analizu.

Slabosti se također općenito smatraju unutarnjim faktorima kojima se nužno pozabaviti da bi se vodio uspješan posao. Za novoosnovano poslovanje, primjer bi mogao biti nedostatak iskustva u odabranoj industriji.

¹¹ Arslandere, M. i Ocal, Y. (2016): SWOT analysis as a tool for strategic management and an implementation in a firm in machine industry. 1 International Academic Research Congress.

Prilike su pozitivni čimbenici vanjskog podrijetla, kojima treba dati prioritet ili ih iskoristiti. Koje mogućnosti stoje na raspolaganju poslovanju? Možda će se moći iskoristiti paketi zajmova s niskim kamatama za novoosnovana poduzeća ili potpore za studije izvedivosti.

Prijetnje su negativni čimbenici vanjskog podrijetla, kojima se treba suprotstaviti ili minimizirati i njima upravljati. Prijetnje izvan vašeg poslovanja izravno će utjecati na vas, ali možda ćete imati vrlo malo kontrole nad njima. Nepredviđena konkurencija (lokalna ili strana), raspad tržišta i loši vremenski uvjeti također mogu imati negativan učinak na vaše poslovanje.

Važnost rigorozne i dosljedne analize situacije za menadžere je neosporna, a SWOT analiza može pružiti korisnu leću. Ispitivanje unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća bitno je u procesu strateškog planiranja. SWOT analiza, koja uključuje analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji, istražuje unutarnje i vanjske, kao i pozitivne i negativne čimbenike korporacije. Na temelju SWOT analize može se razviti marketinška strategija korištenjem korporativnih snaga, kao i izbjegavanjem korporativnih slabosti kako bi se tvrtki omogućilo da iskoristi buduće prilike s obzirom na buduće rizike.

Najveća prednost SWOT analize je to što se fokusira na unutarnje i vanjsko okruženje. Nadopunjuje ovu tezu dajući bliži pogled na ponuđeno rješenje i samu tvrtku. Identificirane su glavne prednosti metode, ali se također raspravlja o nekim slabostima. To će pomoći tvrtki koja traži proširenje da se usredotoči na svoje snage i upravlja svojim slabostima. Prijetnje mogu biti različitog podrijetla, a u ovoj metodi se one smatraju barijerama. Prilike također sudjeluju u metodi. SWOT analiza ne zahtijeva opsežnu obuku ili tehničke vještine da bi se uspješno koristila, a specijalizirana obuka i vještine nisu potrebni, korištenje SWOT analize zapravo može smanjiti troškove povezane sa strateškim planiranjem.¹² SWOT analiza zauzima središnje mjesto u poslovnom upravljanju. Eksterne (analiza okoliša) i interne (analiza poduzeća) analize uvijek se promatraju u odnosu međusobne ovisnosti.

Od cjelokupnog procesa strateškog planiranja, SWOT analiza je rani, ali vrlo važan korak u području strateške analize, kao što je komentirao Pashardis (1996.), 'skeniranje okoline ključno

¹² Tuncay, M. (2015): SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public. Munich Personal RePEc Archive

je za učinkovito planiranje. Potrebno je poznavati okruženje u kojem djeluje prije donošenja bilo kakve odluke o organizaciji, kako bi mogao uskladiti svoje sposobnosti s okruženjem u kojem organizacija djeluje.¹³ Važno je napomenuti da vanjsko okruženje treba opisati u dinamičkom smislu uzimajući u obzir stvarne situacije, odnosno postojeće prijetnje, neiskorištene prilike kao i vjerojatne trendove. O unutarnjim situacijama također treba razgovarati na temelju postojećih čimbenika. Drugim riječima, SWOT analiza ne bi trebala sadržavati spekulativne, buduće slabosti ili prednosti, već one stvarne.

2.3.3. Balanced scorecard (BSC)

U suvremenom turbulentnom okruženju, za poduzeće je posebno važno sveobuhvatno procijeniti i izmjeriti svoju aktivnost. Tradicionalne mjere dobro su ispunjavale svoju ulogu u prošlosti, ali sada informacije o financijama poduzeća u kontekstu prošlosti nisu dovoljne. Rukovodeće osoblje također treba koristiti podatke o aktivnostima koje mogu promijeniti financijski položaj subjekta u budućnosti. Ispravna ocjena strategije koja se provodi u poduzeću zahtijeva odgovarajući odabir metoda mjerenja učinkovitosti aktivnosti jedinice u različitim područjima u dugom razdoblju. Kao učinkovit i moderan koncept provedbe strategije organizacije javlja se Balanced scorecard (BSC).

Balanced scorecard je koncept implementacije strategije u poduzeću, sastoji se od pretvaranja misije, vizije i strategije organizacije u mjere i kvantitativne ciljeve. Balanced scorecard ili drugim riječima strateški scorecard sve je popularnija metoda koja omogućuje pretvaranje glavnih strateških ciljeva u detaljne operativne zadatke. Osnovni cilj BSC-a je uskladiti i spojiti financijske rezultate poduzeća sa perspektivnim razvojem i tržišnim uspjesima. Neki autori nazivaju BSC i drugim imenima. Smatra se da je to jedan od najčešće opisivanih i najraširenijih koncepata mjerenja postignuća unutar upravljačkog računovodstva. Balanced scorecard, koji je ispravno razrađen, trebao bi odgovoriti na sljedeća pitanja vezana uz strategiju¹⁴:

¹³ Tuncay, M. (2015): SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public. Munich Personal RePEc Archive

¹⁴ Bochenek, M (2019): Balanced Scorecard in Strategic Management Process. Modern management review. 26 (1/2019), p. 7-16

- Provodi li se usvojena strategija?
- Je li implementirana strategija bila primjerena?

Strategija određuje jedinstvenost organizacije, zahvaljujući kojoj se dato poduzeće može lako razlikovati od ostalih poduzeća koja postoje na tržištu. Upravo iz tog razloga strategija je ključni alat upravljanja svakim poduzećem. Balanced scorecard omogućuje pretvaranje strategije gospodarske jedinice u interno koherentan skup mjera i ciljeva potrebnih za provedbu ekonomskih strategija.

Strateški ciljevi organizacije i mjere za njihovo postizanje podijeljeni su u skupine nazvane perspektive. Perspektive koje izdvajaju autori uključuju sva područja djelovanja gospodarskih subjekata¹⁵:

- Financijska perspektiva
- Perspektiva kupca
- Perspektiva unutarnjih procesa
- Perspektiva inovacije i učenja.

Financijska perspektiva BSC-a odnosi se na financijsko stanje pojedinog gospodarskog subjekta. Namijenjen je utvrđivanju mogućnosti i uvjeta stvaranja vrijednosti za vlasnike na temelju slobodnih novčanih tokova, između ostalog i korištenjem ekonomske dodane vrijednosti.

Perspektiva kupca ima za cilj odgovoriti na pitanje kako našu organizaciju percipiraju kupci. Usmjerenost na kupca najčešće je osnovni element kreiranja strategije u suvremenim poduzećima. Razlog za to je vrlo jednostavan, proizlazi iz činjenice da odgovarajući odnosi poduzeća sa kupcima omogućuju postizanje prihoda, a posljedično doprinose postizanju financijskih ciljeva poduzeća. U ovoj perspektivi postoje specifični odnosi između mjera. Zadovoljni kupci utječu na stjecanje novih i zadržavanje već stečenih kupaca.

¹⁵ Sinha, A. (2006): Balanced scorecard : a strategic management tool. Vidyasagar University Journal of Commerce Vol. 11.

Perspektiva internih procesa sljedeća je karika izgradnje BSC-a. Sadrži ključne aktivnosti i procese potrebne za postizanje postavljenih ciljeva iz financijske perspektive i perspektive kupca. Za učinkovito zadovoljenje interesa vlasnika i kupaca poduzeća se moraju fokusirati ne samo na smanjenje troškova i trajanja već i na poboljšanje kvalitete operativnih procesa. Unutar perspektive internih procesa najčešće korištene mjere su: broj novoimplementiranih rješenja, izdaci za istraživanje i razvoj, prihodi od prodaje proizvoda uvedenih na tržište, učinkovitost proizvodnje, troškovi operativnih procesa, kvaliteta proizvoda i učinkovitost obrada.

Unutar perspektive inovacija i učenja identificirane su vještine i resursi koje određena gospodarska jedinica mora razviti kako bi si zajamčila mogućnosti dugoročnog rasta. Procesi učenja izvor su razvoja vještina i resursa gospodarske jedinice. Sposobnost organizacije da se razvija i uči ovisi o tri faktora: sustavima, osoblju i procedurama.

BSC alat koriste brojne organizacije diljem svijeta zbog određenih prednosti koje ova tablica rezultata može pružiti, a koje su navedene u nastavku¹⁶:

- Prevodi viziju i strategiju u akciju
- Definira strateške veze za integraciju učinka među organizacijama
- Komunicira ciljeve i mjere poslovnoj jedinici
- Usklađuje strateške inicijative kako bi se postigli dugoročni ciljevi
- Usklađuje sve unutar organizacije tako da svi zaposlenici razumiju kako podržavaju strategiju
- Osigurava osnovu naknade za učinak
- Balanced scorecard daje povratnu informaciju višem menadžmentu kako strategija funkcionira.

Balanced scorecard je stoga vrlo važan alat za strateško upravljanje koji pomaže organizaciji ne samo da mjeri učinak, već i odlučuje/upravlja strategijama koje je potrebno usvojiti/modificirati kako bi se postigli dugoročni ciljevi. Dakle, drugim riječima, primjenom ovog alata osigurava se konzistentnost vizije i djelovanja što je prvi korak prema razvoju uspješne organizacije. Također, njegova pravilna implementacija može osigurati razvoj

¹⁶ Sinha, A. (2006): Balanced scorecard : a strategic management tool. Vidyasagar University Journal of Commerce Vol. 11.

kompetencija unutar organizacije koje će joj pomoći da razvije konkurentsku prednost bez koje ne može očekivati nadmašivanje svojih suparnika. Ipak, važno je istaknuti da ovaj alat nije lako implementirati jer uključuje mnogo subjektivnosti. Također, alat je puno složeniji u usporedbi s drugim alatima. Mjere koje je potrebno poduzeti ovise o vrsti okruženja, industriji i poslovanju u kojem se organizacija nalazi. Razlog njegove popularnosti je to što su organizacije shvatile sposobnost ovog alata u donošenju željenih rezultata poslovanju upravljanje strategijama. Alat je pokušao popuniti prazninu koja postoji u većini sustava upravljanja – to je nedostatak sustavnog procesa za implementaciju i dobivanje povratnih informacija o strategiji organizacije. Balanced scorecard pomaže poduzećima u komuniciranju strategije na jasan i koncizan način svim dionicima. Omogućuje zaposlenicima da razumiju kako njihov rad doprinosi općim ciljevima poduzeća. Usklađuje resurse sa svojim strateškim ciljevima. Osigurava da svi odjeli i zaposlenici rade prema istim ciljevima. Prati napredak prema postizanju strateških ciljeva tvrtke. Omogućuje organizacijama da brzo identificiraju i riješe probleme te po potrebi izvrše prilagodbe. Poboljšava izvedbu usredotočujući se na višestruke perspektive, potiče organizacije da identificiraju područja u kojima mogu poboljšati svoju izvedbu. Za implementaciju balanced scorecard-a, organizacija treba slijediti ove korake:

1. Definiranje vizije i strategiju organizacije
2. Razvijanje ključnih pokazatelja učinka (KPI) za svaku perspektivu BSC-a
3. Usklađivanje resursa i aktivnosti za podršku strategiji organizacije
4. Redovito praćenje i izvješćivanje o napretku
5. Koristiti povratne informacije kako bi poboljšali izvedbu i prema potrebi prilagodili strategiju.

Balanced scorecard je moćan alat koji može pomoći organizacijama da poboljšaju svoju izvedbu usklađivanjem svojih aktivnosti sa svojim strateškim ciljevima i mjerenjem napretka prema postizanju tih ciljeva.

3. STRATEŠKA KONTROLA NA PRIMJERU PODRAVKE

3.1. Osnovne informacije o poduzeću

Riječ Podravka nastala je od naziva stanovnice Podravine. Odnosi se na jednu od vodećih tvrtki na jugoistoku Europe. Poznata kao "Tvornica obogaćivanja hrane" osnovana je 1947. u zgradi koju su braća Marijan i Matija Wolf prije koristila za preradu džema i voća. U pogonu se proizvodila i Vegeta — dodatak jelima koji se izvezio u više od 60 zemalja na svih pet kontinenata. Podravka, koja danas proizvodi robne marke Vegeta, Lino, Fant, Dolcela i Eva, identificirana je s logotipom Vegete. Međutim, tvrtka je također nekoliko puta mijenjala svoj logo zbog promjene ukusa potrošača. U moderno doba dominantna je jarko crvena boja na bijeloj pozadini. Podravkini izvorni slogani bili su "Tvrtka sa srcem" i "Od srca srcu". Godinama se u kampanjama koristio slogan "Kad se sa srcem kuha, kuha se Podravka juha." Trenutno Podravka posluje u dvije glavne poslovne kategorije: hrana i lijekovi. Mnogi potrošači su prepoznali vrijednost njihovog proizvoda i ukazali mu povjerenje. To se smatra najvećim Podravkinim uspjehom jer je promijenila svakodnevnu kvalitetu života zaposlenika, kupaca i potrošača. Vođeni su vizijom da poboljšaju svakodnevni život kroz inovacije i internacionalizaciju. Zaposlenici Podravke nastoje poslovati na način koji optimizira resurse uz smanjenje otpada. Potiču razvoj okoline i društva uz očuvanje zdravlja okoliša. Promicanjem suradnje, transparentnosti, kolegijalnosti, poštovanja i povjerenja, Podravka nastoji zaposlenicima omogućiti zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života. U sklopu zagovaranja ravnoteže privatnog i poslovnog života, Podravka vodi otvoreni dijalog o tome kako zadovoljiti potrebe zaposlenika.

3.2. Horizontalna i vertikalna analiza

Potrebno je razumjeti Podravku d.d. kroz financijska izvješća i račune grupe u vodoravnom i okomitom formatu. U sljedećoj tablici prikazat će se bilanca poduzeća Podravka d.d. za razdoblje od 2018. do 2019. godine. U tablici su prikazani podaci potraživanja za upisani, a ne uplaćeni kapital, dugotrajna imovina, kratkotrajna imovina, plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi, ukupno aktiva, izvan bilančni zapisi, kapital i rezerve, rezerviranja, dugoročne obveze, kratkoročne obveze, odgođeno plaćanje troškova i prihod budućeg razdoblja te ukupnost pasiva i izvan bilančni zapis.

Tablica 1. Bilanca Podravka d.d. za razdoblje 2018. - 2019.

Obveznik: PODRAVKA prehrambena industrija d.d., KOPRIVNICA			
u kunama			
Naziv pozicije	AOP oznaka	2018.	2019.
1	2	3	4
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	001	0	0
B) DUGOTRAJNA IMOVINA (AOP 003+010+020+031+036)	002	2.811.907.940	2.895.438.913
I. NEMATERIJALNA IMOVINA (AOP 004 do 009)	003	262.958.374	271.808.862
1. Izdaci za razvoj	004	9.196.512	10.383.325
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	005	198.794.472	194.799.439
3. Goodwill	006	26.782.722	27.250.254
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	007	1.571.633	2.314.560
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008	26.613.035	37.061.284
II. MATERIJALNA IMOVINA (AOP 011 do 019)	010	2.390.505.385	2.431.387.631
1. Zemljište	011	326.135.130	337.199.245
2. Građevinski objekti	012	926.691.123	925.547.951
3. Postrojenja i oprema	013	854.076.839	881.892.776
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014	46.622.275	90.112.950
5. Predujmovi za materijalnu imovinu	016	4.858.672	7.411.881
6. Materijalna imovina u pripremi	017	97.933.984	70.982.360
7. Ulaganje u nekretnine	019	134.187.362	118.240.468
III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (AOP 021 do 030)	020	6.365.619	43.177.573
1. Ulaganja u vrijednosne papire	027	4.883.357	5.291.400
2. Dani zajmovi, depoziti i slično	028	1.482.262	1.488.630
3. Ostala dugotrajna financijska imovina	030	0	36.397.543
IV. POTRAŽIVANJA (AOP 032 do 035)	031	0	0
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	036	152.078.562	149.064.847
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (AOP 038+046+053+063)	037	2.015.316.374	1.969.914.328
I. ZALIHE (AOP 039 do 045)	038	878.150.634	978.653.107
1. Sirovine i materijal	039	328.042.817	335.782.222
2. Proizvodnja u tijeku	040	38.969.049	35.826.501
3. Gotovi proizvodi	041	359.688.228	419.979.462
4. Trgovačka roba	042	121.529.686	156.671.727
5. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	044	29.920.854	30.393.195
II. POTRAŽIVANJA (AOP 047 do 052)	046	925.272.399	935.073.965
1. Potraživanja od kupaca	049	879.568.713	887.862.194
2. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	050	1.281.511	1.825.678
3. Potraživanja od države i drugih institucija	051	33.944.226	34.223.564
4. Ostala potraživanja	052	10.477.949	11.162.529
III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (AOP 054 do 062)	053	787.775	598.590
1. Ulaganja u vrijednosne papire	060	295.710	11.831
2. Dani zajmovi, depoziti i slično	061	492.065	586.759
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	063	211.105.566	55.588.666
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	064	18.836.508	18.467.638
E) UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+037+064)	065	4.846.060.822	4.883.820.879

F) IZVANBILANČNI ZAPISI	066	1.455.362.362	1.253.349.240
PASIVA			
A) KAPITAL I REZERVE (AOP 068 do 070+076+077+081+084+087)	067	3.047.705.886	3.219.428.530
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	068	1.566.400.660	1.566.400.660
II. KAPITALNE REZERVE	069	179.692.825	179.803.994
III. REZERVE IZ DOBITI (AOP 071+072-073+074+075)	070	742.640.107	806.011.464
1. Zakonske rezerve	071	58.444.984	66.357.910
2. Rezerve za vlastite dionice	072	147.604.502	147.604.502
3. Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)	073	-54.209.463	-47.568.237
4. Statutarne rezerve	074	61.789.952	64.045.812
5. Ostale rezerve	075	529.010.132	575.571.477
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE	076	0	0
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI (AOP 078 do 080)	077	0	0
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK (AOP 082-083)	081	310.892.070	399.292.207
1. Zadržana dobit	082	310.892.070	399.292.207
2. Preneseni gubitak	083	0	0
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE (AOP 085-086)	084	205.711.298	221.585.793
1. Dobit poslovne godine	085	205.711.298	221.585.793
2. Gubitak poslovne godine	086	0	0
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES	087	42.368.926	46.334.412
B) REZERVIRANJA (AOP 089 do 094)	088	70.610.968	73.577.835
1. Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze	089	44.886.372	48.035.083
3. Rezerviranja za započete sudske sporove	091	25.724.596	25.542.752
C) DUGOROČNE OBVEZE (AOP 096 do 106)	095	684.370.062	596.752.304
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	100	11.946.520	8.790.315
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	101	611.507.219	529.515.463
10. Ostale dugoročne obveze	105	20.703.132	19.363.310
11. Odgođena porezna obveza	106	40.213.191	39.083.216
D) KRATKOROČNE OBVEZE (AOP 108 do 121)	107	935.792.979	866.785.001
5. Obveze za zajmove, depozite i slično	112	3.813.797	3.559.908
6. Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	113	339.535.570	336.155.823
7. Obveze za predujmove	114	2.941.220	2.101.986
8. Obveze prema dobavljačima	115	476.655.280	406.550.054
9. Obveze po vrijednosnim papirima	116	58.882	325.770
10. Obveze prema zaposlenicima	117	79.711.827	80.755.061
11. Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	118	26.196.727	28.582.567
12. Obveze s osnovne udjela u rezultatu	119	1.775.281	2.201.947
14. Ostale kratkoročne obveze	121	5.104.395	6.551.885
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA	122	107.580.927	127.277.209
F) UKUPNO – PASIVA (AOP 067+088+095+107+122)	123	4.846.060.822	4.883.820.879
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	124	1.455.362.362	1.253.349.240

Izvor: Zagrebačka burza d.d., <https://zse.hr/default.aspx?id=36774>

Tablica 2. daje prikaz računa dobiti i gubitka poduzeća „Podravka d.d.“ za razdoblje od 2018. do 2019. godine. u tablici u navedeni poslovni prihodi, poslovni rashodi, financijski prihodi, financijski rashodi te dobiti i gubici.

Tablica 2. Račun dobiti i gubitka Podravka d.d. za razdoblje 2018. - 2019.

Obveznik: PODRAVKA prehrambena industrija d.d., KOPRIVNICA			
u kunama			
Naziv pozicije	AOP oznaka	Prethodno i tekuće razdoblje	
		2018.	2019.
1	2	3	4
I. POSLOVNI PRIHODI (AOP 126 do 130)	125	4.272.546.470	4.460.213.944
1. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	127	4.232.149.247	4.409.417.093
2. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	130	40.397.223	50.796.851
II. POSLOVNI RASHODI (AOP 132+133+137+141+142+143+146+153)	131	4.014.103.011	4.176.667.756
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	132	-15.274.451	-24.510.395
2. Materijalni troškovi (AOP 134 do 136)	133	2.630.607.412	2.730.450.380
a) Troškovi sirovina i materijala	134	1.487.173.073	1.596.630.672
b) Troškovi prodane robe	135	552.962.312	544.986.109
c) Ostali vanjski troškovi	136	590.472.027	588.833.599
3. Troškovi osoblja (AOP 138 do 140)	137	1.003.786.452	1.066.326.315
a) Neto plaće i nadnice	138	676.366.032	732.147.024
b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	139	211.359.685	219.018.060
c) Doprinosi na plaće	140	116.060.735	115.161.231
4. Amortizacija	141	192.670.820	216.023.251
5. Ostali troškovi	142	120.010.814	130.661.631
6. Vrijednosna usklađenja (AOP 144+145)	143	36.301.045	23.526.651
a) dugotrajne imovine osim financijske imovine	144	4.809.143	14.144.873
b) kratkotrajne imovine osim financijske imovine	145	31.491.902	9.381.778
7. Rezerviranja (AOP 147 do 152)	146	0	0
8. Ostali poslovni rashodi	153	46.000.919	34.189.923
III. FINACIJSKI PRIHODI (AOP 155 do 164)	154	13.130.122	873.721
1. Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	160	143.190	85.193
2. Ostali prihodi s osnove kamata	161	494.186	390.775
3. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	162	11.488.218	0
4. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine	163	1.004.528	397.753
IV. FINACIJSKI RASHODI (AOP 166 do 172)	165	21.069.600	18.569.331
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	168	18.992.928	15.840.239
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	169	0	2.173.240
5. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine	170	0	555.852
7. Ostali financijski rashodi	172	2.076.672	0

V. UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM	173	0	0
VI. UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	174	0	0
VII. UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM	175	0	0
VIII. UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA	176	0	0
IX. UKUPNI PRIHODI (AOP 125+154+173 + 174)	177	4.285.676.592	4.461.087.665
X. UKUPNI RASHODI (AOP 131+165+175 + 176)	178	4.035.172.611	4.195.237.087
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 177-178)	179	250.503.981	265.850.578
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 177-178)	180	250.503.981	265.850.578
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 178-177)	181	0	0
XII. POREZ NA DOBIT	182	38.924.300	38.746.550
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 179-182)	183	211.579.681	227.104.028
1. Dobit razdoblja (AOP 179-182)	184	211.579.681	227.104.028
2. Gubitak razdoblja (AOP 182-179)	185	0	0
PREKINUTO POSLOVANJE (popunjavanje poduzetnik obveznika MSFI-a samo ako ima prekinuto poslovanje)			
XIV. DOBIT ILI GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 187-188)	186	0	0
XV. POREZ NA DOBIT PREKINUTOG POSLOVANJA	189	0	0
UKUPNO POSLOVANJE (popunjavanje samo poduzetnik obveznik MSFI-a koji ima prekinuto poslovanje)			
XVI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 179+186)	192	0	0
XVII. POREZ NA DOBIT (AOP 182+189)	195	0	0
XVIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 192-195)	196	0	0
DODATAK RDG-u (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)			
XIX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 200+201)	199	211.579.681	227.104.028
1. Pripisana imateljima kapitala matice	200	205.711.298	221.585.793
2. Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu	201	5.868.383	5.518.235
IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjavanje poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)			
I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	202	211.579.681	227.104.028
II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA (AOP 204 do 211)	203	-13.610.756	785.732
1. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	204	-14.548.000	1.880.935
2. Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	210	937.244	-1.095.203
III. POREZ NA OSTALU SVEOBUHVAATNU DOBIT RAZDOBLJA	212	0	0
IV. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK (AOP 203-212)	213	-13.610.756	785.732
V. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 202+213)	214	197.968.925	227.889.760

Izvor: Zagrebačka burza d.d., <https://zse.hr/default.aspx?id=36774>

Tablice u nastavku prikazuju izračunatu horizontalnu analizu bilance i računa dobiti i gubitka grupe Podravka

Tablica 3. Prikaz horizontalne analize bilance Podravka d.d. 2018. – 2019.

AKTIVA	2018.	2019.	Apsolutna razlika	Relativna razlika
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	-	-	-	-
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	2.811.907.940	2.895.438.913	83.530.973	2,97
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	262.958.374	271.808.862	8.850.488	3,36
Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	198.794.472	194.799.439	-3.995.033	-2
II. MATERIJALNA IMOVINA	2.390.505.385	2.431.387.631	40.882.246	1,71
Zemljište	326.135.130	337.199.245	11.064.115	3,39
Postrojenje i oprema	854.076.839	881.892.776	27.815.937	3,25
Alati, pogonski inventar i transportna imovina	46.622.275	90.112.950	43.490.675	93,28
Preduvjeti za materijalnu imovinu	4.858.672	7.411.881	2.553.209	52,54
III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA	6.365.619	43.177.573	36.811.954	578,29
IV. POTRAŽIVANJA	-	-	-	-
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	152.078.562	149.064.847	-3.013.715	-1,98
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	2.015.316.374	1.969.914.328	-45.402.046	-2,25
I. ZALIHE	878.150.634	978.653.107	100.502.473	11,44
Sirovine i materijal	328.042.817	335.782.222	77.39.405	2,35
Proizvodnja u tijeku	38.969.049	35.826.501	-3.142.548	-8,06
Gotovi proizvodi	359.688.228	419.979.462	55.291.234	16,76
II. POTRAŽIVANJA	925.272.399	935.073.965	9.801.566	1,05
Potraživanja od kupaca	879.568.713	887.862.194	8.293.481	1,43
Potraživanja od države i drugih institucija	33.944.226	34.223.564	279.338	0,82
III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA	787.775	598.590	-189.185	-24,01
Dani zajmovi, depoziti i slično	492.065	586.759	94.694	19,24
IV. NOVAC U BANCIMA I BLAGAJNAMA	211.105.566	55.588.666	-155.516.900	-73,66
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI	18.836.508	18.467.638	-368.870	-1,95
E) UKUPNO AKTIVA	4.846.060.822	4.883.820.879	37.760.057	0,77
PASIVA				
A) KAPITAL I REZERVE	3.047.705.886	3.219.428.530	171.722.644	5,63
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	1.566.400.660	1.566.400.660	0	0
II. KAPITALNE REZERVE	179.692.825	179.803.994	111.169	0,06
III. REZERVE IZ DOBITI	742.640.107	806.011.464	63.371.357	8,53
IV. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	310.892.070	399.292.207	88.400.137	28,43
V. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	205.711.298	221.585.793	15.874.495	7,71

Dobit poslovne godine	205.711.298	221.585.793	15.874.495	7,71
B) REZERVIRANJA	70.610.968	73.577.835	2.966.867	4,20
C) DUGOROČNE OBVEZE	684.370.062	596.752.304	-87.617.758	-12,80
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	611.507.219	529.515.463	-81.991.756	-13,40
D) KRATKOROČNE OBVEZE	935.792.979	866.785.001	-69.007.978	-7,37
Obveze prema dobavljačima	476.655.280	406.550.054	-70.105.226	-14,70
Obveze prema zaposlenicima	79.711.827	80.755.061	1.043.234	1,30
Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	26.196.727	28.582.567	2.385.840	9,10
E) ODG. PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA	107.580.927	127.277.209	19.696.282	18,30
F) UKUPNO PASIVA	4.846.060.822.	4.883.820.879	37.760.057	0,77

Izvor: Zagrebačka burza d.d., <https://zse.hr/default.aspx?id=36774>

Podravka d.d. Tablica za tekuću godinu pokazuje promjene poduzeća u pojedinačnim stavkama bilance za svaku kategoriju.

U 2019. Podravka d.d. ukupnoj su imovini dodali 37.760.057 kuna nakon rasta od samo 0,77% u odnosu na prethodnu godinu.

Iz tablice je vidljivo da su oprema i vozila porasli za 3% više nego prethodne godine. Tijekom 2019. godine najznačajniji rast dugotrajne imovine imali su alati, pogonske zalihe i transport. Dodatno, sredstva su porasla za 43% u odnosu na prethodnu godinu — ovo dodatno povećanje iznosi 83.530.973 HRK. Odgođena porezna imovina i nematerijalna imovina zabilježili su najveći pad vrijednosti tijekom 2019. Trenutačno držani softver, licence, prava i patenti smanjili su se za 2%. S minusom od 3.013.715 kuna na godišnjoj razini, koncesije su zabilježile najveći međugodišnji pad. Dodatno, kod nematerijalne imovine i odgođene porezne imovine zabilježeno je 3.795.033 kuna manje vrijednosti nego u 2018. godini.

Uzimajući u obzir kratkotrajnu financijsku imovinu za godinu dana, tekuća godina bilježi pad od 2,25% u odnosu na prethodnu godinu. Time je ukupno smanjen iznos od 45.402.046 kuna. Najveći postotni pad zabilježio je novac položen u banci ili riznici — koji je smanjen za 73,66 posto. Rast zaliha u 2019. porastao je za 11,44%, što je za 100.502.473 kuna više u odnosu na prethodnu godinu.

Bilanca društva pokazala je mali porast i obveza i imovine. Ukupni im je kapital porastao za 5,63 posto u odnosu na prethodnu godinu, dok im je dobit skočila za 15,874 posto više. Neto vrijednost od 0,40 posto veća je od 19.760.057 kuna u odnosu na prethodnu godinu. Dodatno, mali rast rasta bilježe obveze; to je vrijedilo i za imovinu.

U 2019. smanjene su i dugoročne i kratkoročne obveze. U odnosu na 2018. kratkoročne obveze smanjene su za 7,37%, dok su dugoročne obveze manje za 12,80%. Dodatno, kapital te rezerve i rezervacije porasli su za 5,63%. Time je ostvaren rast u iznosu od 171.722.644 kune. Rezerviranja za godinu iznosila su ukupno 2.966.867 kuna.

Tablica 4. Prikaz horizontalne analize računa dobiti i gubitka Podravka d.d. 2018. – 2019.

	2018.	2019.	Apsolutna razlika	Relativna razlika
I. POSLOVNI PRIHODI	4.272.546.470	4.460.213.944	187.667.474	4,39%
Prihodi od prodaje (izvan grupe)	4.232.149.247	4.409.417.093	177.267.846	4,18%
Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	40.397.223	50.796.851	10.399.628	25,74%
II. POSLOVNI RASHODI	4.014.103.011	4.176.667.756	162.564.745	4,04%
Materijalni troškovi	2.630.607.412	2.730.450.380	99.842.968	3,79%
Troškovi osoblja	1.003.786.452	1.066.326.315	62.539.863	6,23%
Amortizacija	192.670.820	216.023.251	23.352.431	12,12%
III. FINANCIJSKI PRIHODI	13.130.122	873.721	-12.256.401	-93,34%
Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	143.190	85.193	-57.997	-40,50%
IV. FINANCIJSKI RASHODI	21.069.600	18.569.331	-2.500.269	-11,86%
Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	18.992.928	15.840.239	-3.152.689	-16,59%
V. UKUPNI PRIHODI	4.285.676.592	4.461.087.665	175.411.073	4,09%
VI. UKUPNI RASHODI	4.035.172.611	4.195.237.087	160.064.476	3,96%
VII. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	250.503.981	265.850.578	15.346.597	6,12%
IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI				
I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	211.579.681	227.104.028	15.524.347	7,33%
II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA	-13.610.756	785.732	14.396.488	-105,77%
Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	-14.548.000	1.880.935	16.428.935	-112,92%
Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	937.244	-1.095.203	-2.032.447	-216,85%
III. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK	-13.610.756	785.732	14.396.488	-105,77%
IV. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	197.968.925	227.889.760	29.920.835	15,11%

Izvor: Zagrebačka burza d.d., <https://zse.hr/default.aspx?id=36774>

U usporedbi s prethodnom godinom poslovni su prihodi u 2019. godini porasli za 4,09%. Ovo povećanje rezultat je većih prihoda od prodaje, kao i dodatnih prihoda koje su ostvarili drugi

subjekti. Dodatno, poslovni prihodi porasli su za 25,74% u odnosu na 2018. Na ovaj porast poslovnih prihoda i prihoda otpada 175.411.073 kuna dodatne zarade.

U usporedbi s prethodnom godinom, troškovi povezani s poslovanjem smanjili su se za oko 34%— ili oko polovice— u 2019. Ostali su troškovi porasli za mali iznos. Najviše su porasli rashodi koji se odnose na 160.064.476 kuna; to je bilo zbog viših plaća. Dodatno su porasli rashodi vezani uz slične rashode i rashodi po osnovu kamata.

Od godišnjih rashoda više su rasli rashodi nego prihodi. S razlikom od 285.850.578 kuna prihodi su tijekom godine porasli više od rashoda. Rashodi su veći za 12,1% u odnosu na prethodnu godinu. To je dovelo do povećanja ukupnih rashoda u odnosu na ukupne prihode od 16,6%. Za usporedbu, 2018. rashodi su porasli za 16,59% u odnosu na prihode. Isti skok u rashodima doveo je do 23.352.431 kuna amortizacije, što je povećanje od 12,12% u odnosu na prethodnu godinu.

Podravka d.d. tvrtka je zaradila 15,11% više novca nego prethodne godine; U njihovoj je blagajni u 2019. bilo 227.889.760 kuna u odnosu na 202.462.360 kuna u 2018. Prije oporezivanja povećanje je iznosilo 6,12%. Povećanje u 2019. nakon oporezivanja iznosilo je 15.346.597 — povećanje od 6,12%. To pokazuje da je u 2019. došlo do velikog “odskoka” financijskih prihoda. Primjerice, uprihodovano je 873.721 kunu u odnosu na 13.310.122 kune prethodne godine.

U nastavku je prikazana vertikalna analiza bilance i računa dobiti i gubitka grupe „Podravka d.d.“.

Tablica 5. Prikaz vertikalne analize bilance Podravka d.d. 2018. – 2019.

AKTIVA	2018.	2019.	Udio 2018.	Udio 2019.
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	-	-	-	-
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	2.811.907.940	2.895.438.913	58,02%	59,29%
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	262.958.374	271.808.862	5,43%	5,57%
Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	198.794.472	194.799.439	4,10%	3,99%
II. MATERIJALNA IMOVINA	2.390.505.385	2.431.387.631	49,33%	49,79%
Zemljište	326.135.130	337.199.245	6,73%	6,90%
Postrojenje i oprema	854.076.839	881.892.776	17,44%	18,06%
Alati, pogonski inventar i transportna imovina	46.622.275	90.112.950	0,96%	1,85%
Preduvjeti za materijalnu imovinu	4.858.672	7.411.881	0,10%	0,15%
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	6.365.619	43.177.573	0,13%	0,88%

IV. POTRAŽIVANJA	-	-	-	-
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	152.078.562	149.064.847	3,14%	3,05%
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	2.015.316.374	1.969.914.328	41,59%	40,34%
I. ZALIHE	878.150.634	978.653.107	18,12%	20,04%
Sirovine i materijal	328.042.817	335.782.222	6,77%	6,88%
Proizvodnja u tijeku	38.969.049	35.826.501	0,80%	0,73%
Gotovi proizvodi	359.688.228	419.979.462	7,42%	8,60%
II. POTRAŽIVANJA	925.272.399	935.073.965	19,09%	19,15%
Potraživanja od kupaca	879.568.713	887.862.194	18,15%	18,18%
Potraživanja od države i drugih institucija	33.944.226	34.223.564	0,70%	0,70%
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	787.775	598.590	0,02%	0,01%
Dani zajmovi, depoziti i slično	492.065	586.759	0,01%	0,01%
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	211.105.566	55.588.666	4,36%	1,14%
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI	18.836.508	18.467.638	0,39%	0,38%
E) UKUPNO AKTIVA	4.846.060.822	4.883.820.879	100,00%	100,00%
PASIVA				
A) KAPITAL I REZERVE	3.047.705.886	3.219.428.530	62,90%	65,92%
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	1.566.400.660	1.566.400.660	32,32%	31,87%
II. KAPITALNE REZERVE	179.692.825	179.803.994	3,71%	3,68%
III. REZERVE IZ DOBITI	742.640.107	806.011.464	15,32%	16,50%
IV. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	310.892.070	399.292.207	6,42%	8,18%
V. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	205.711.298	221.585.793	4,24%	4,54%
Dobit poslovne godine	205.711.298	221.585.793	4,24%	4,54%
B) REZERVIRANJA	70.610.968	73.577.835	1,46%	1,51%
C) DUGOROČNE OBVEZE	684.370.062	596.752.304	14,12%	12,22%
Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama	611.507.219	529.515.463	12,62%	10,84%
D) KRATKOROČNE OBVEZE	935.792.979	866.785.001	19,31%	17,75%
Obveze prema dobavljačima	476.655.280	406.550.054	9,84%	8,32%
Obveze prema zaposlenicima	79.711.827	80.755.061	1,64%	1,65%
Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	26.196.727	28.582.567	0,54%	0,59%
E) ODG. PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA	107.580.927	127.277.209	2,22%	2,61%
F) UKUPNO PASIVA	4.846.060.822.	4.883.820.879	100,00%	100,00%

Izvor: Zagrebačka burza d.d., <https://zse.hr/default.aspx?id=36774>

U usporedbi s kratkotrajnom imovinom, kratkotrajna imovina ima manji udio u bilanci. Vertikalna analiza Podravke d.d. za 2019. bilanca grupe pokazuje da je 59,29% imovine dugoročno. Udio kratkotrajne imovine od 40,34% znatno je manji od udjela dugotrajne imovine od 59,29%. U postotku težine, kratkoročne financije imaju znatno manji udio od dugoročnih. U 2019. godini kratkoročni financijski udjeli činili su samo 0,01% od 40,34% ukupne težine za kratkoročne financije. Za dugotrajnu imovinu, materijalne dionice predstavljale su najznačajniji

dio pondera— ovaj je porastao u odnosu na 2018. kada su činile nešto više od 55%. Za usporedbu, dugoročni financijski udjeli bili su zanemarivi i jedva da su postojali; samo 0,88% dijeli težinu s materijalnom imovinom.

Najznačajniji dio pasive su rezerve, kapital i dugoročna plaćanja. U 2019. godini 66% obveza čine rezerve, 12% kapital, a preostalih 34% dug. Najveći dio, 31 posto, čini temeljni kapital, a 3,68 posto kapitalne rezerve. Dugoročni računi imaju manji udio u odnosu na 2018. godinu od 1,9%, a kratkoročne obveze imaju najveći udio za poreze, naknade i doprinose sa smanjenjem od 0,59%.

Tablica 6. Prikaz vertikalne analize računa dobiti i gubitka Podravka d.d. 2018. – 2019.

	2018.	2019.	Udio 2018.	Udio 2019.
I. POSLOVNI PRIHODI	4.272.546.470	4.460.213.944	99,69%	99,98%
Prihodi od prodaje (izvan grupe)	4.232.149.247	4.409.417.093	98,75%	98,84%
Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	40.397.223	50.796.851	0,94%	1,14%
II. POSLOVNI RASHODI	4.014.103.011	4.176.667.756	99,48%	99,56%
Materijalni troškovi	2.630.607.412	2.730.450.380	65,19%	65,08%
Troškovi osoblja	1.003.786.452	1.066.326.315	24,88%	25,42%
Amortizacija	192.670.820	216.023.251	4,77%	5,15%
III. FINANCIJSKI PRIHODI	13.130.122	873.721	0,31%	0,02%
Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova	143.190	85.193	0,00%	0,00%
IV. FINANCIJSKI RASHODI	21.069.600	18.569.331	0,52%	0,44%
Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	18.992.928	15.840.239	0,47%	0,38%
V. UKUPNI PRIHODI	4.285.676.592	4.461.087.665	100,00%	100,00%
VI. UKUPNI RASHODI	4.035.172.611	4.195.237.087	100,00%	100,00%
VII. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	250.503.981	265.850.578	5,85%	5,96%
IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI				
I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	211.579.681	227.104.028	4,94%	5,09%
II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA	-13.610.756	785.732	-0,32%	0,02%
Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	-14.548.000	1.880.935	-0,34%	0,04%
Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	937.244	-1.095.203	0,02%	-0,02%
III. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK	-13.610.756	785.732	-0,32%	0,02%
IV. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	197.968.925	227.889.760	4,62%	5,11%

Izvor: Zagrebačka burza d.d., <https://zse.hr/default.aspx?id=36774>

98,84% računa poslovne dobiti i gubitaka dolazi od prihoda od prodaje u 2018. i 2019. Usporedbe radi, ostali poslovni prihodi su na drugom mjestu s udjelom od 1,14%. Poslovni prihodi iz ostalih izvora — uključujući poslovne troškove i kamate — čine najveći dio vertikalne analize u 2019. godini. Oni čine 98,75% tog udjela u 2018. godini, no taj se broj smanjio na 0,29% zbog manjih udjela poslovnih troškova i kamata. Najveća kategorija poslovnih rashoda su materijalni troškovi koji čine 65,08% rashoda. To je smanjenje u odnosu na 2018. godinu za 0,11 posto, jer je iznosilo 65,23 posto. Troškovi degradacije čine 5,15% poslovnih rashoda, što je povećanje u odnosu na 2018. godinu za 0,38%. Financijski prihodi doprinijeli su 31% svih prihoda u 2018. U 2019. taj se udio povećava na 0,31%. Postotak smanjenih snimaka smanjio se na 0,02%. U 2018. godini rashodi koji uključuju troškove vezane uz financijska sredstva iznosili su ukupno 52%. To je činilo 0,52% ukupnih prihoda te godine. Dodatno, rashodi vezani uz financijska sredstva smanjeni su za 0,44% u 2019. godini.

3.3. Pokazatelji poslovanja Podravke d.d. u 2021. godini

Podravka d.d. predstavlja jedno od najznačajnijih prehrambenih poduzeća u Republici Hrvatskoj sa sjedištem u Koprivnici. U današnje vrijeme Podravka je jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, a osnovana je 1947. godine, na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf.

Broj tržišta na kojima smo prisutni > 70	Broj kontinenata na kojima smo prisutni 5	Broj tržišta gdje smo prisutni putem ovisnih društava i predstavništava 22	Prosječan broj zaposlenika > 6.650
Prichod od prodaje 4.631,5 mil. HRK	U odnosu na 2020. +2,8 %		
EBITDA 592,0 mil. HRK	U odnosu na 2020. +8,3 %	EBITDA marža 12,8 %	U odnosu na 2020. +64 bb
Normalizirana EBITDA 607,7 mil. HRK	U odnosu na 2020. +11,9 %	Normalizirana EBITDA marža 13,1 %	U odnosu na 2020. +106 bb
Neto dobit nakon MI 309,2 mil. HRK	U odnosu na 2020. +24,2 %	Neto marža nakon MI 6,7 %	U odnosu na 2020. +115 bb
Normalizirana Neto dobit nakon MI 304,1 mil. HRK	U odnosu na 2020. +24,4 %	Normalizirana neto marža nakon MI 6,6 %	U odnosu na 2020. +114 bb

Slika 1. Ključni pokazatelji poslovanja Podravke d.d. u 2021. godini

Izvor: Podravka. (n.d.). Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2021. Pristupio s <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca> (22.10.2022.)

Kroz svoje poslovanje Podravka veliku važnost pridaje strateškoj kontroli, a nastavak rada donosi detaljniji uvid u navedenu tematiku.

Strategija Podravke postavlja ambiciozne ciljeve i planove rasta kroz tri razvojna stupa¹⁷:

- usmjerenost na odabrana tržišta i proizvodne kategorije
- povećanje učinkovitosti poslovanja putem tehnološke modernizacije
- digitalna transformacija proizvodnih i logističkih procesa te akvizicije.

U usvojenoj Poslovnoj strategiji Grupe Podravka do 2025. ističe se ulaganje od 5 milijardi dolara u modernizaciju proizvodnje i logistike, digitalizaciju, marketing i akvizicije, a najveći fokus navedene Strategije je "Stvaramo ukusniji svijet. Pri izradi Strategije uzete su u obzir trenutne okolnosti Grupe Podravka, povijesni podaci i okruženje. Dodatno je razmatrano cjelokupno stanje poduzeća kao i ulaganja u modernizaciju tehnoloških i tehničkih sposobnosti poduzeća. Mnogi od tih planova uključuju izgradnju novog logističko-distribucijskog centra u Koprivnici na obnovljive izvore energije, kao i provedbu drugih modernizacija.

Grupa Podravka planira intenzivnu pozornost posvetiti razvoju novih proizvoda i pakiranju proizvoda u segmentu prehrane. Ovom promjenom fokusa žele povećati dostupnost Podravkinih proizvoda i prilagoditi ih potrebama i stilovima života različitih skupina potrošača. Strategija akvizicije navodi specifične kriterije za odabir potencijalnih akvizicija. To uključuje utvrđivanje odgovara i akvizicija u namjeri Grupe Podravka da dodatno ojača svoju prisutnost i tržišnu poziciju na tržištima u razvoju.

Poslovni model mora se ocijeniti na temelju razine portfelja; to je zato što se poduzećima upravlja kroz financijsku imovinu koja se drži u portfelju. Najbolje je na ovaj način procijeniti poslovni model jer pokazuje kako menadžment pristupa informacijama o poslovanju.

Grupa Podravka unapređuje svoje poslovanje korištenjem nekoliko alata. U 2021. nastavili su koristiti model upravljanja tečajnim rizikom transakcije Layer Hedging. Ova metoda

¹⁷ Godišnje izvješće Podravke za 2021.

upravljanja rizikom primjenjuje se na valute kao što su USD, AUD, CAD, RUB, CZK, HUF i PLN. Moguće je mjeriti izloženost Monte Carlo metodom simulacije Value at Risk, kao i ugovoriti financijske instrumente koji pružaju zaštitu od rizika. Također su izradili sustav izvještavanja te sustav kontrole i praćenja poslovanja.

Grupa redovito nadzire najznačajnije kupce kako bi osigurala zadovoljenje njihovih potreba. To uključuje praćenje nepodmirenih plaćanja i provedbu sigurnosnih mjera za kontrolu protoka robe i dokumentacije. Rad s novim klijentima čini ih zadovoljnim radom tvrtke.

Odgoda plaćanja počinje utvrđivanjem kriterija za ocjenu kreditne sposobnosti kupaca. Tjedna analiza potraživanja stvara kriterije. Zatim, zaposlenici Grupe poduzimaju potrebne korake za naplatu neplaćenih dugovanja.

Podravka svake godine objavljuje ekonomsko izvješće s detaljima troškova materijala upotrijebljenih u gotovim proizvodima. To je zbog volatilnosti cijena sirovina na globalnom poljoprivrednom i prehrambenom tržištu, jer je to jedno od najosjetljivijih tržišta na svijetu. Vremenske katastrofe uzrokovane klimatskim promjenama — osobito višegodišnje suše, poplave i drugo — imaju tendenciju povećanja troškova ulaznih materijala. Osim toga, rizici povezani s političkim, društvenim i izbijanjem bolesti stoke; Covid19 pandemija; Afrička svinjska kuga; međunarodni nemiri i druge prirodne katastrofe; kao i nestašice ulaznih materijala zbog ekonomskih ili ekoloških razloga mogu značajno utjecati na cijene. Grupa Podravka kroz dugogodišnje poslovne partnere nastoji minimizirati troškove. Također stvaraju veze s novim dobavljačima u drugim zemljama ili EU. Konkretno uključuju pravodobno ugovaranje i konsolidiranje obujma kupnje kako bi imali više utjecaja na tržištu. Dobavljači dijele rizik smanjenjem Podravkinih troškova i uvođenjem alternativnih materijala. Tvrtka također procjenjuje tržišne cijene optimiziranjem specifikacija i uvođenjem zamjenskih sirovina. Oni čak koriste alate za upravljanje rizikom kao što su zamjena dobavljača i implementacija metoda kontrole ponude. Svi ovi napori minimiziraju oscilacije cijena na tržištu.

Podravkin sustav upravljanja integriran je i temelji se na pravilima, propisima i načelima. Oni se dosljedno primjenjuju na sve poslovne procese i procese proizvoda kako bi se zajamčila kvaliteta svakog od njih. Svi dobavljači materijala, uključujući inpute, odabrani su pomoću metoda osiguranja kvalitete. To je zato što odabir odgovarajućih dobavljača materijala osigurava kvalitetu gotovog proizvoda. Daljnja briga vodi se o zdravlju i sigurnosti svake serije

u skladu s nacionalnim, europskim i zakonima drugih zemalja. To se postiže kontinuiranim usavršavanjem zaposlenika, čime se zaposlenici upoznaju sa sustavom upravljanja.

Podravka svoje poslovanje organizira metodom Balanced scorecard. Ovaj okvir definira specifične dužnosti i odgovornosti za svakog zaposlenika koje moraju ispuniti kako bi postigli ciljeve višegodišnjih planova tvrtke. Podravka vjeruje u širenje strategije i ciljeva svoje tvrtke implementacijom ovog sustava. Također žele biti sigurni da su ključni projekti u skladu s ovom vizijom i planom. U tu svrhu postavljeni su pokazatelji koji prate ispunjavanje ciljeva kroz četiri poslovne perspektive¹⁸:

1. Učenje i rast
 - Kontinuirano povećanje ukupnog znanja i kompetencija u kompaniji
 - Daljnji razvoj inovativne i kompetitivne kulture
2. Interni procesi
 - Fokus na stalnom unaprjeđenju internih procesa,
 - Razvoj novih proizvoda, tržišta i kanala distribucije
 - Društvena odgovornost i briga za održivi razvoj
3. Kupci i potrošači
 - Usmjerenost na postizanje najviše razine zadovoljstva potrošača
 - Unaprjeđenje odnosa s kupcima i partnerima
4. Financije
 - Zadovoljiti interese dioničara
 - Smanjivanje troškova, povećanje profitabilnosti i povrata na kapital.

3.4. Zaključni osvrt na poslovanje Podravke d.d.

Podravka d.d. osnovana je 1947. godine u gradu Koprivnici, Hrvatska. Tvrtka je jedna od vodećih tvrtki u industriji koja posluje u više od 60 zemalja diljem svijeta. Primarni fokus Podravke d.d. je istočna, srednja i južna Europa. Podravka d.d. posao se fokusira na stvaranje raznih prehrambenih proizvoda u više odjela. Nastoje poboljšati živote svojih zaposlenika, kupaca i inovatora kroz internacionalizaciju, optimizaciju resursa i ekološku svijest. Nadalje, brinu o razvoju društva i okoliša uz smanjenje otpada i štete za okoliš. Kao dio svojih

¹⁸ Godišnje izvješće Podravke za 2015.

svakodnevnih operacija, promatraju horizontalne i vertikalne analize tvrtke kako bi izvršili prilagodbe. Financijski pokazatelji dobiveni studijom uključivali su likvidnost, ekonomičnost, profitabilnost, aktivnost i zaduženost. Rezultati ove studije omogućili su izvođenje nekoliko zaključaka, uključujući sljedeće:

Podravka d.d. nastavili uspješno poslovanje nakon neviđeno uspješne 2018. godine. Do 2019. imali su još jednu fantastičnu godinu prodaje. Prihodi od prodaje tvrtke porasli su za 4,18%. Kao rezultat toga, njihova je dobit porasla za 4%. Troškovi tvrtke porasli su za 4 posto očekivano. Rashodi su porasli zbog većih troškova materijala i osoblja. To je bilo zato što je tvrtka planirala poboljšati materijalna prava radnika. Nadalje, veći troškovi materijala za radnike uzrokovali su rast izdataka i prehrambenih i farmaceutskih tvrtki. U 2019. godini Podravka d.d. grupa posjedovala je cca 4.865,3 milijuna kuna materijalne imovine. To je 0,78% više od vrijednosti koju su imali prethodne godine. S druge strane, njihova dugotrajna financijska imovina porasla je za 36.811,9 milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu, što je ukupno značajno povećanje. U odnosu na isto razdoblje smanjena je stavka novac u banci i riznici. Najveće povećanje na pasivnoj strani bilježe rezerve iz dobiti i zadržana dobit tekuće godine — koje predstavljaju dio poslovne dobiti. Najviše je smanjena stavka obveza prema dobavljačima. Što se tiče pokazatelja likvidnosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i duga, može se utvrditi da je "Podravka d.d." izvedeno dobro. Tvrtke koje ispunjavaju uvjete za pojedini segment poslovanja mogu se smatrati likvidnima prema pokazatelju likvidnosti. Dugoročna imovina vjerojatno financira kratkoročnu imovinu zbog ukupne likvidnosti poduzeća. Tome su uvelike pridonijeli zadovoljavajući pokazatelji duga. Mnoge od tih tvrtki financirale su se vlastitim sredstvima. Ukupna imovina porasla je za veći postotak od rashoda. To uvjetuje veće pokazatelje aktivnosti, što Podravka d.d. prolazi s visokim ocjenama kako u ekonomskim tako i u pokazateljima profitabilnosti. Oni zarađuju više nego što troše za sve praćene godine i kvartale. Dodatno, njihov rast poslovanja zabilježen je u svakom tromjesečju u kojem su se pojavili na ljestvicama.

4. ZAKLJUČAK

U suvremenom poslovanju odlikovanom oštrom konkurencijom, ono što organizacija zahtijeva nije samo oblikovanje pravih strategija, već i upravljanje istima. Učinak pravih strategija automatski će se odraziti na rezultate. Kako bi ispunila brojna očekivanja, poduzeća moraju primjenjivati sve raznovrsnije upravljačke alate, namijenjene poboljšanju učinkovitosti i uspješnosti poslovanja. Jedan od takvih alata, koji se sve češće koristi, je kontroling, čija je uloga posljednjih godina znatno porasla.

Strateški kontroling osmišljen je kako bi se utvrdilo postoji li mogućnost provedbe strategije i kako ta provedba pomaže u postizanju ciljeva. Kontrolni sustavi fokusiraju se na pronalaženje problema više nego na rješavanje problema, a fleksibilne strukture i procesi mogu pomoći organizaciji da brzo odgovori na promjene u okolišu i stvori takve promjene.

Kontrola se temelji na povratnoj petlji od mjerenja učinka do formuliranja strategije. Naime, proces strateškog upravljanja nije završen kada je strategija izvršena. Također je potrebno procijeniti njegov uspjeh ili neuspjeh i poduzeti korake za rješavanje svih problema koji su se mogli pojaviti na tom putu. Umjesto toga, menadžeri bi trebali kritički razmišljati kada razmatraju stratešku kontrolu i tražiti prilike za poboljšanje učinka čak i kada se čini da stvari idu dobro. Pojam strateške kontrole nedavno je dobio dimenziju "stalnog poboljšanja", gdje strateški menadžeri nastoje poboljšati učinkovitost i djelotvornost svih čimbenika povezanih sa strategijom. Drugim riječima, kontrolu ne treba promatrati kao radnju nužnu samo kada učinak opada.

Postoji mnogo alata strateškog kontrolinga, a ističu se sljedeći: Porterovih 5 sila, SWOT analiza i Balanced scorecard (BSC). Pet sila koje upravljaju konkurencijom u industriji prema Porteru su: prijetnja novih sudionika, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača, prijetnja zamjenskih proizvoda ili usluga i rivalstvo među postojećim konkurentima.

SWOT analiza se (kao jedan od mnogih mogućih alata za strateško planiranje) koristi za procjenu snaga, slabosti, prilika i prijetnji uključenih u projekt ili bilo koju drugu situaciju koja zahtijeva odluku .

Balanced scorecard je koncept implementacije strategije u poduzeću što je i glavni cilj strateškog kontrolinga, sastoji se od pretvaranja misije, vizije i strategije organizacije u mjere i kvantitativne ciljeve. Balanced scorecard ili drugim riječima strateški scorecard sve je popularnija metoda koja omogućuje pretvaranje glavnih strateških ciljeva u detaljne operativne zadatke. Uspješan strateški kontroling svakako provodi Podravka d.d. koja daje važnost strategiji, ciljevima i delegiranju na niže organizacijske jedinice uvodeći u svoje poslovanje Balanced scorecard rješenje čime jasno definira individualne odgovornosti i zaduženja koja se moraju ispuniti kako bi se ostvarili zadani ciljevi kroz četiri perspektive poslovanja.

1. Financijska perspektiva - Financijska perspektiva odnosi se na praćenje financijskih pokazatelja koji su ključni za poslovanje tvrtke, kao što su prihod, profitabilnost, troškovi i novčani tokovi. Podravka d.d. prati financijske pokazatelje kako bi osigurala stabilnost poslovanja i ostvarivanje financijskih ciljeva.
2. Perspektiva kupaca - Perspektiva kupaca se odnosi na praćenje zadovoljstva kupaca i njihovih potreba. Podravka d.d. prati zadovoljstvo kupaca putem istraživanja tržišta te implementira poboljšanja u proizvodima i uslugama kako bi zadovoljila potrebe kupaca.
3. Perspektiva internih procesa - Perspektiva internih procesa se odnosi na praćenje učinkovitosti poslovnih procesa tvrtke. Podravka d.d. prati učinkovitost proizvodnih procesa, procesa nabave i procesa prodaje kako bi osigurala učinkovito poslovanje i povećala produktivnost.
4. Perspektiva učenja i razvoja - Perspektiva učenja i razvoja odnosi se na praćenje razvoja zaposlenika i njihovih vještina. Podravka d.d. ulaže u edukaciju zaposlenika te razvoj novih proizvoda i tehnologija kako bi osigurala konkurentnost na tržištu.

Strateški kontroling pomoću svojih alata i modela upravljanja poslovanjem koji se temelje na integraciji financijskih i nefinancijskih pokazatelja te njihovoj usklađenosti sa vizijom i strategijom tvrtke kao i konstantnom analizom prikupljenih pokazatelja nameće se kao iznimno korisno rješenje u modernom poslovanju poduzeća u sve zahtjevnijem okruženju.

5. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Saša Peranić

Matični broj studenta: 0111007838

Naslov rada: Strateški kontroling

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

LITERATURA

1. Arslandere, M. i Ocal, Y. (2016): SWOT analysis as a tool for strategic management and an implementation in a firm in machine industry. 1 International Academic Research Congress.
2. Bochenek, M (2019): Balanced Scorecard in Strategic Management Process. *Modern management review*. 26 (1/2019), p. 7-16
3. Godišnje izvješće Podravke za 2015.
4. Godišnje izvješće Podravke za 2021.
5. Hadrian, P. i sur. (2021): The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. *Sustainability* 2021, 13, 3887.
6. Isabelle, D. i sur. (2020): Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, 10, 6.
7. Konsek-Ciechonska, J. (2017): Operational and strategic controlling tools in microenterprises. *Management Systems in Production Engineering*, Volume 25, Issue 4, pp 278-282
8. Marianna S. i sur. (2017): Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management*, 15(3), 212-223
9. Ondoro, C. (2017): Strategy control and organization social performance: a conceptual review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom, Vol. V, Issue 8.
10. Rai, D. : Strategic Control and Evaluation. BBS 3rd Year, Business Environment and Strategic Management, Unit-15
11. Sinha, A. (2006): Balanced scorecard : a strategic management tool. *Vidyasagar University Journal of Commerce* Vol. 11.
12. Tuncay, M. (2015): SWOT Analysis in Strategic Management and a Sample Application in Public. *Munich Personal RePEc Archive*
13. Ural, O. (2014): Uncovering Porter's Five Forces Framework's status in today's disruptive business context. e. 3 rd IBA Bachelor Thesis Conference, July 3rd, 2014, Enschede, The Netherlands

INTERNETSKI IZVORI

- Zagrebačka burza. (n.d.). Preuzeto s <https://zse.hr/default.aspx?id=36774> (18.11.2022.)
- Podravka. (n.d.). Godišnje izvješće Podravke d.d. za 2021. Pristupio s <https://www.podravka.hr/kompanija/investitori/financijska-izvjesca> (22.10.2022.)

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. Porterov model 5 sila	8
Slika 2. Ključni pokazatelji poslovanja Podravke d.d. u 2021.	28
Tablica 1. Bilanca Podravka d.d. za razdoblje 2018. - 2019.	17
Tablica 2. Račun dobiti i gubitka Podravka d.d. za razdoblje 2018. - 2019.	19
Tablica 3. Prikaz horizontalne analize bilance Podravka d.d. 2018. – 2019.	21
Tablica 4. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka Podravka d.d. 2018.- 2019.	23
Tablica 5. Prikaz vertikalne analize bilance Podravka d.d. za 2019.	24



Saša Peranić

Kućna : Trg Slobode 5, 31300, Beli Manastir, Hrvatska

E-adresa: speranic@gmail.com **Telefonski broj:** (+385) 98705059

Whatsapp Messenger: +38598705059

Spol: Muško **Datum rođenja:** 13. studenoga 1978. **Državljanstvo:** hrvatsko

O MENI

Radim 18 godina kao carinski službenik na poslovima suzbijanja krijumčarenja, analize rizika i edukaciji carinskih službenika iz oblasti profesionalnih tehnika intervencije i kontrole te vještine gađanja kratkim vatrenim oružjem. Tražim nove izazove na poslovima sigurnosti, spreman sam učiti i stjecati nova znanja te prenositi svoja iskustva i vještine.

RADNO ISKUSTVO

[2005 – Trenutačno]

Carinik

Ministarstvo financija, Carinska uprava

Mjesto: Osijek

Zemlja: Hrvatska

1. Suzbijanje krijumčarenja
2. Profiliranje putnika
3. Otkrivanje modaliteta krijumčarenja
4. Intervjuiranje krijumčara
5. Edukacija carinskih službenika.

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

[2015]

Instruktor naoružanja i vještine gađanja

Policajska akademija " Prvi hrvatski redarstvenik " www.policajska-akademija.gov.hr

Adresa: Avenija Gojka Šuška 1, 10000, Zagreb, Hrvatska

[2012]

Instruktor profesionalnih tehnika kontrole i intervencije

Ecole Nationale des Brigades de Douane www.douane.gouv.fr

Adresa: Rue du Jura, 17000, La Rochelle, Francuska

[2002]

Informatički manager

Poslovna škola Start www.start.hr

Adresa: Šime Devčića 2, 10000, Zagreb, Hrvatska

[1997]

SSS

Prirodoslovno - matematička gimnazija Beli Manastir www.gimnazija-beli-manastir.skole.hr

Adresa: Školska ulica 3, 31300, Beli Manastir, Hrvatska

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: Hrvatski

Drugi jezici:

Engleski

SLUŠANJE C1 ČITANJE C1 PISANJE C1

GOVORNA PRODUKCIJA C1 GOVORNA INTERAKCIJA C1

Ruski

SLUŠANJE C1 ČITANJE C1 PISANJE C1

GOVORNA PRODUKCIJA C1 GOVORNA INTERAKCIJA C1

Njemački

SLUŠANJE A2 ČITANJE A2 PISANJE A2

GOVORNA PRODUKCIJA A2 GOVORNA INTERAKCIJA A2

DIGITALNE VJEŠTINE

Rad na raunalu | MS Office (Word Excel PowerPoint) | Internet | Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) | Timski rad | S lakocom prihvacam i rjesavam nove izazove kroz koje napredujem

KOMUNIKACIJSKE I ME- ĐULJUDSKE VJEŠTINE

Predavač

1. Prezentacijske vještine
2. Transfer znanja i vještina
3. Ublažavanje konflikata
4. Networking.

ORGANIZACIJSKE VJE- ŠTINE

Voditelj radionica i seminara

1. Timski rad
2. Upravljanje ljudskim resursima
3. Planiranje i organizacija edukacija
4. Evaluacija završenih programa.

VOZAČKA DOZVOLA

Automobili: B