

# Kontroling prodaje

Dr. sc. Mladen Meter

Zagreb, 03.12.2020.

# Kratki profil poduzeća

## Savjetovanje

30 jedinstvenih usluga poslovnog savjetovanja  
100+ suradnika kod projekata/edukacija



## Edukacije

200+ edukacijskih programa  
Otvorene / in-house  
Učenje na daljinu  
Blended learning s vlastitim LMS sustavom



## Konferencije

3 konferencije  
(kontroling, financije, menadžment)



## Događaji

4 CFM Club Events  
4 CFM Club Breakfasts  
2 ICV Workshops



## Ključne kompetencije

Kontroling

Financije

Menadžment



## Publikacije & Studije

Controlling standards  
IBCS® standards  
Profesionalni časopis „Kontroling, Financije, Menadžment“



## Međunarodni certifikati

Certified Controllers & Advanced Controllers  
IBCS® Certified Trainers, Consultants and Analysts



## Međunarodne asocijacije

IGC – International Group of Controlling  
ICV – Internationaller Controller Verein  
IBCS® – International Business Communication Standards  
IMA – Institute of Management Accountants



## Međunarodna partnerstva

Poduzeća sa dokaznim iskustvom / rezultatima  
Njemačka, Švicarska, Austrija, Finska, Velika Britanija, SAD



# Kratki životopis predavača



## Dr. sc. Mladen Meter

Konzultant i direktor tvrtke Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje. Posjeduje višegodišnje iskustvo na rukovodećim pozicijama u međunarodnim tvrtkama (Kaufland, Generali, Basler), a trenutačno radi samostalno i s renomiranim inozemnim partnerima na brojnim projektima u Hrvatskoj i u inozemstvu. Magistrirao je 2005. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, 2006. završio je Controlling Stufenprogramm na austrijskom Controller Institutu u Beču te položio ispit za diplomiranog financijskog kontrolera, a 2012. je doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Također se školovao na poslovnoj školi IEDC Bled School of Management i na Horváth Akademie u Njemačkoj. Međunarodno je certificirani HICHERT®IBCS konzultant i trener te certificirani konzultant partner za IBCS certificirana informatička rješenja za izradu profesionalnih poslovnih izvještaja i prezentacija prema HICHERT®IBCS standardima. Pripremio je međunarodne kontroling standarde za Hrvatsku te je kao jedini suradnik koji nije iz njemačkog govornog područja bio član međunarodnog projekta (Njemačka, Švicarska, Austrija, Hrvatska) za prepoznavanje i poboljšanje kontroling standarda u poslovnoj praksi poduzeća. Također je jedini koautor, koji nije iz njemačkog govornog područja, međunarodnih standarda kontrolinga „Standards im Controlling“ (njemačko izdanje). Autor je brojnih certificiranih edukacijskih programa za kontroling, financije i menadžment te urednik časopisa za poslovnu praksu „Kontroling, financije i menadžment“ i knjiga „Najnoviji trendovi u kontrolingu“, „Instrumenti kontrolinga“ „Menadžment i kontroling“. Voditelj je radne grupe ICV Croatian Adriatic Region, međunarodne udruge kontrolera ICV – Internationaler Controller Verein, koja je regionalno orientirana i fokusirana na teme poboljšanja i postizanja izvršnosti u poslovanju poduzeća različitih industrija. Ovlašteni je interni revizor za banke, finansijske institucije i informacijske sustave te certificirani konzultant Mreže konzultanata HAMAG-BICRO-a za područja: poslovnog planiranja, financija, organizacije i poslovnog upravljanja. Lokalni je konzultant Europske banke za obnovu i razvoj - EBRD. Veći broj godina je kao viši predavač predavao na AACSB akreditiranoj poslovnoj školi, a među brojnim fakultetima i poslovnim školama predaje i u Njemačkoj na ESB Business School u Reutlingenu. Također vrlo često predaje na otvorenim i in-house edukacijama u Hrvatskoj i inozemstvu.

# Sadržaj

- Funkcijski kontroling

- Koncept prodajnog kontrolinga

- Analiza i upravljanje prodajom

# Sadržaj

## ■ Funkcijski kontroling

- Koncept prodajnog kontrolinga
- Analiza i upravljanje prodajom

# Interesi dionika / stakeholdera za uspješniju prodaju

---

- Vlasnici kapitala
- Menadžeri
- Zaposlenici

Stvaranje  
dodane  
vrijednosti

# Kada se stvara dodana vrijednost?

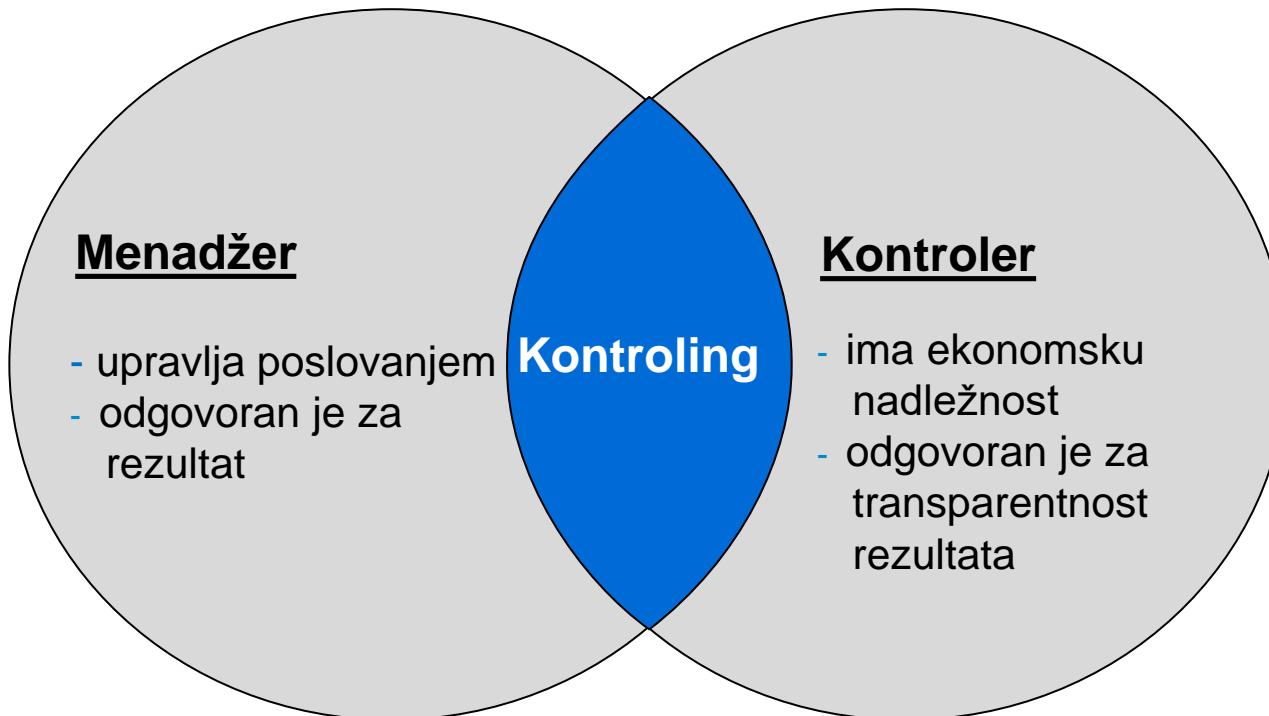
---

- **Profitabilnost** ... Prihodi > Troškovi → Dobit
- **Likvidnost** ... Priljevi > Odljevi → Pozitivan novčani tok
- **Rentabilnost** ... Rezultat (Dobit/Gubitak ili +/-Novčani tok) / Ulaganje



# Kontroling – značajna funkcija podrške menadžmentu u upravljanju poslovanjem poduzeća

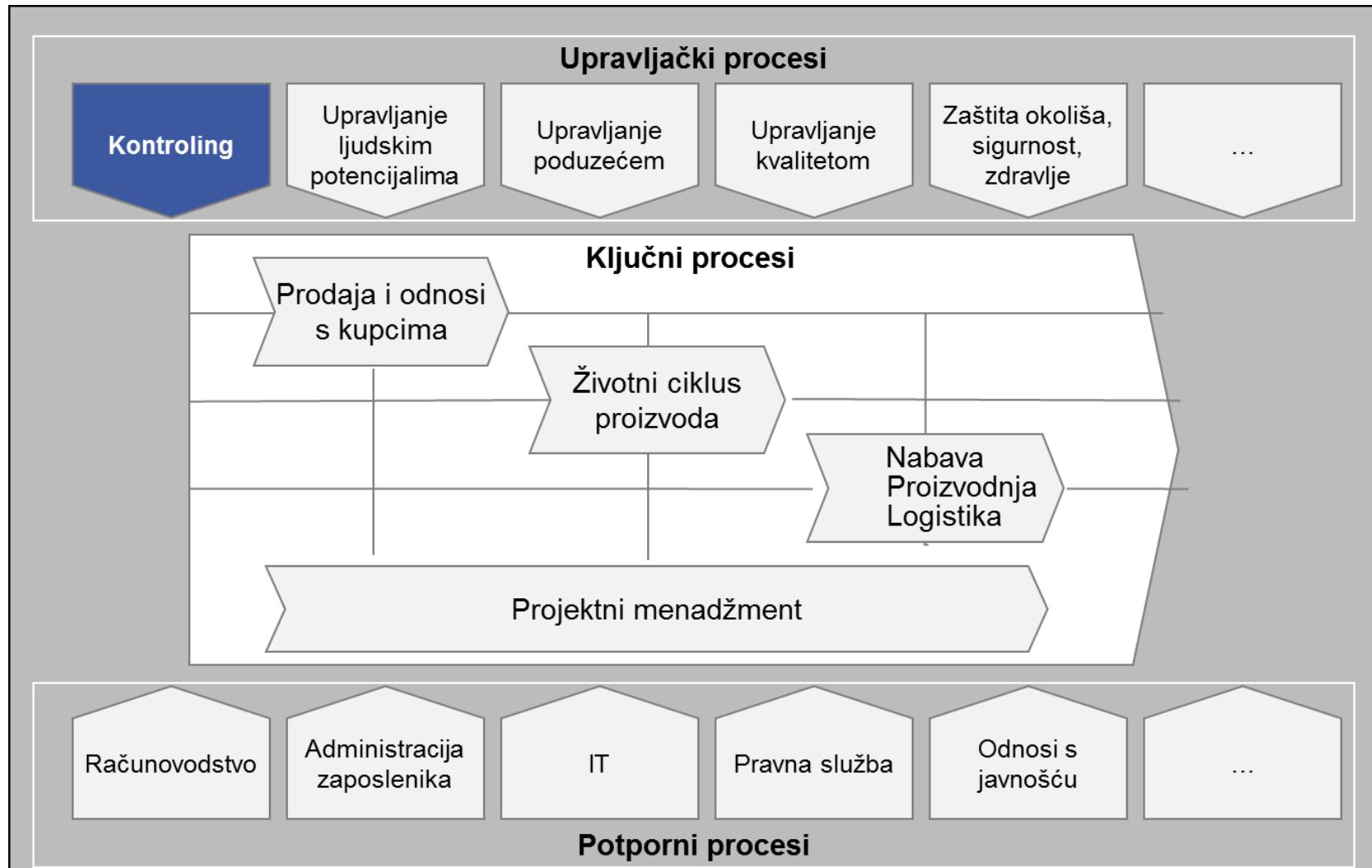
---



Kontroling i kontroler\*

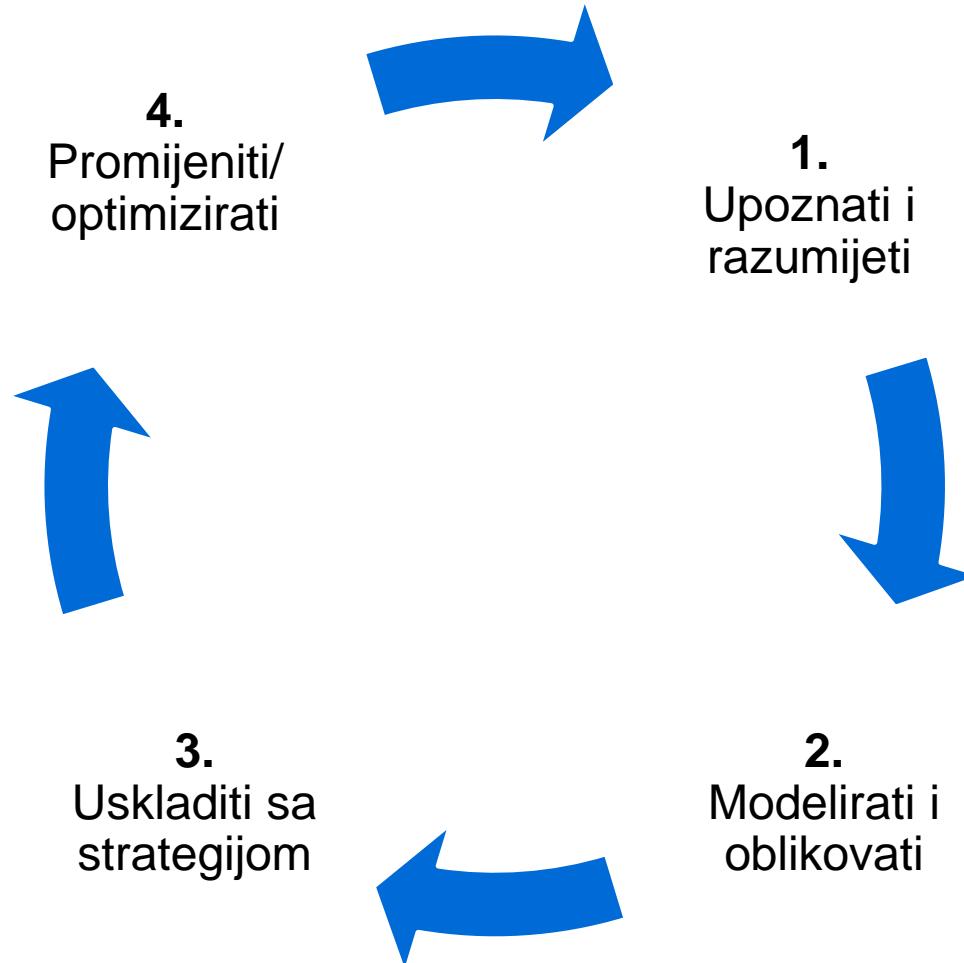
\* Prema IGC-u, *Rječnik za kontrolere*, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2013., str. 41.

# Pozicioniranje kontrolinga u procesnom prikazu poduzeća



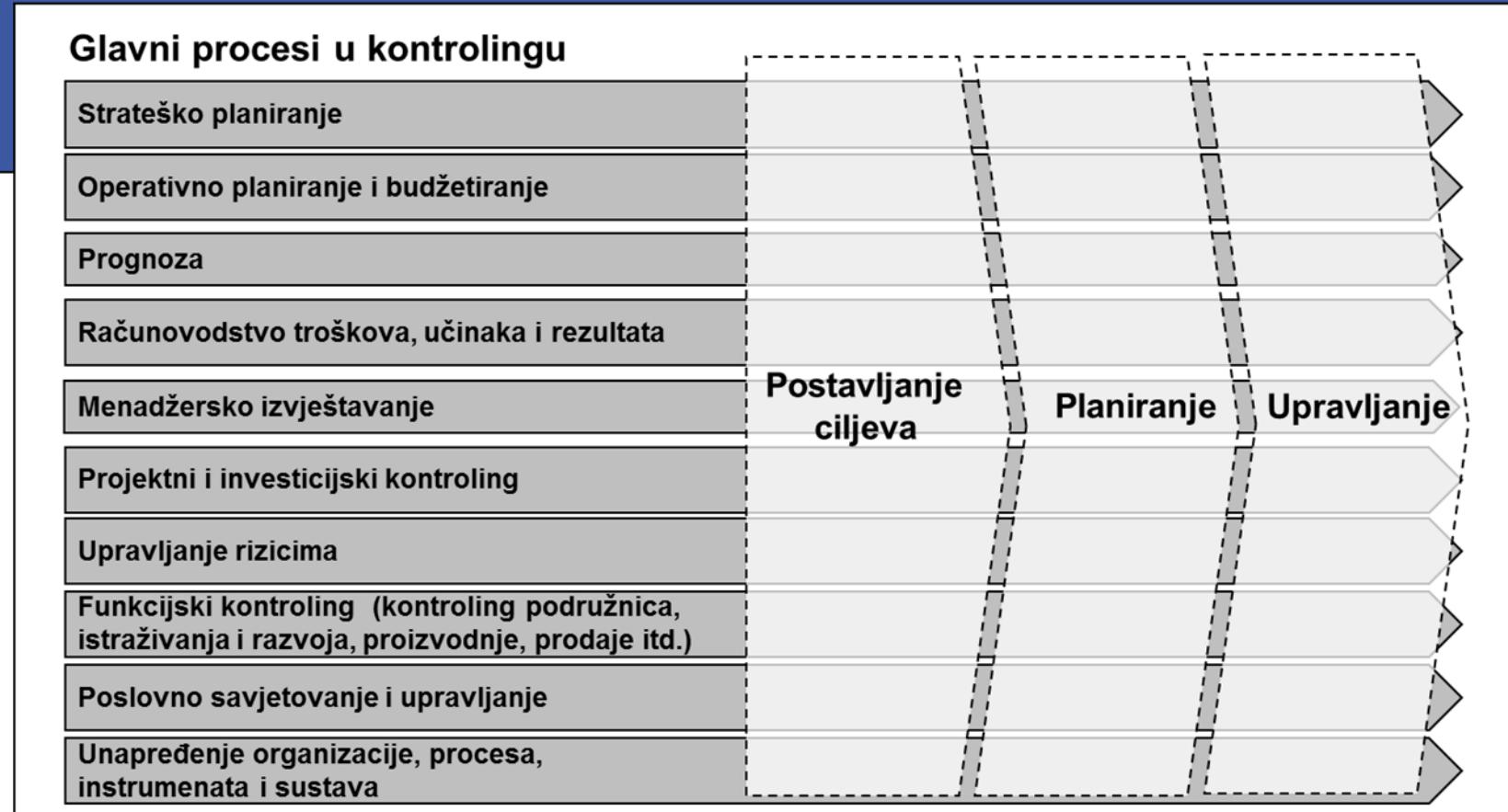
# Za uspješan kontroling potrebno je imati profesionalno uspostavljene procese u kontrolingu

---



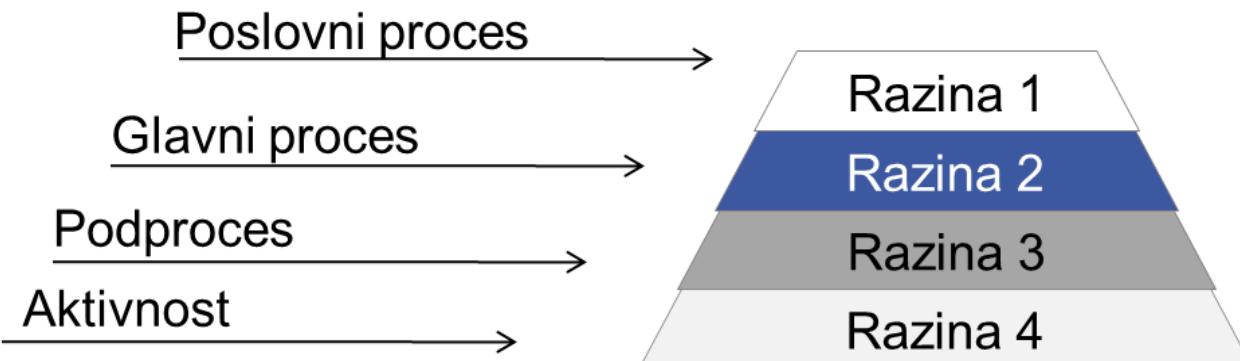
# 10 glavnih procesa u kontrolingu podupire zadaće: a) postavljanja ciljeva, b) planiranja i c) upravljanja

Kontroling



# Za profesionalno postavljanje procesa u kontrolingu koristi se procesni model kontrolinga

## Generičko

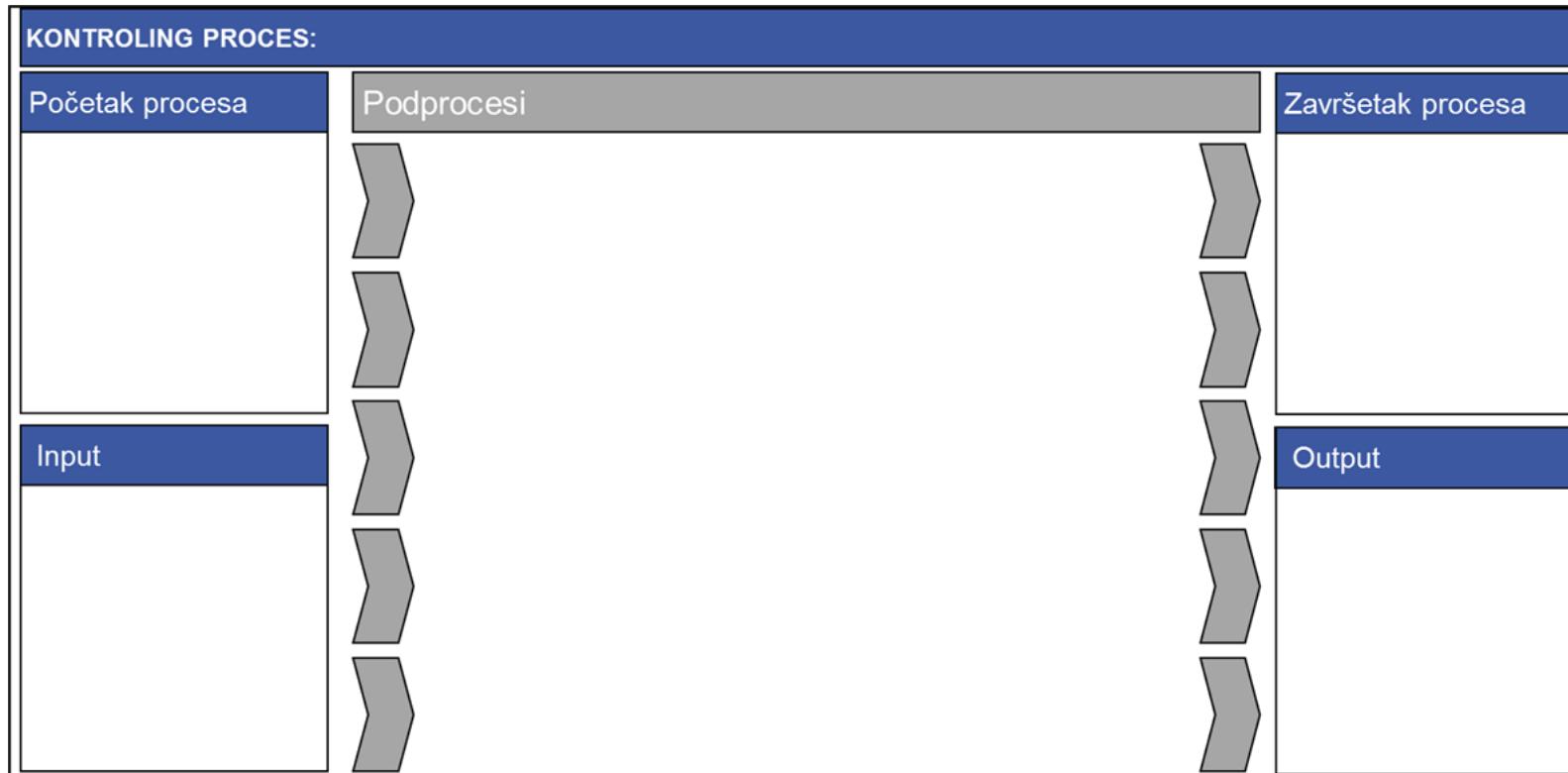


## Primjer



- 1. razina** – poslovni procesi u poduzeću; kontroling je jedan od njih
- 2. razina** – obuhvaća deset glavnih procesa u kontrolingu
- 3. razina** – obuhvaća podprocese glavnih procesa
- 4. razina** – obuhvaća aktivnosti pojedinih podprocesa

# Procesna hijerarhija omogućava: transparentnost te jasnoću procesa i struktura - SIPOC



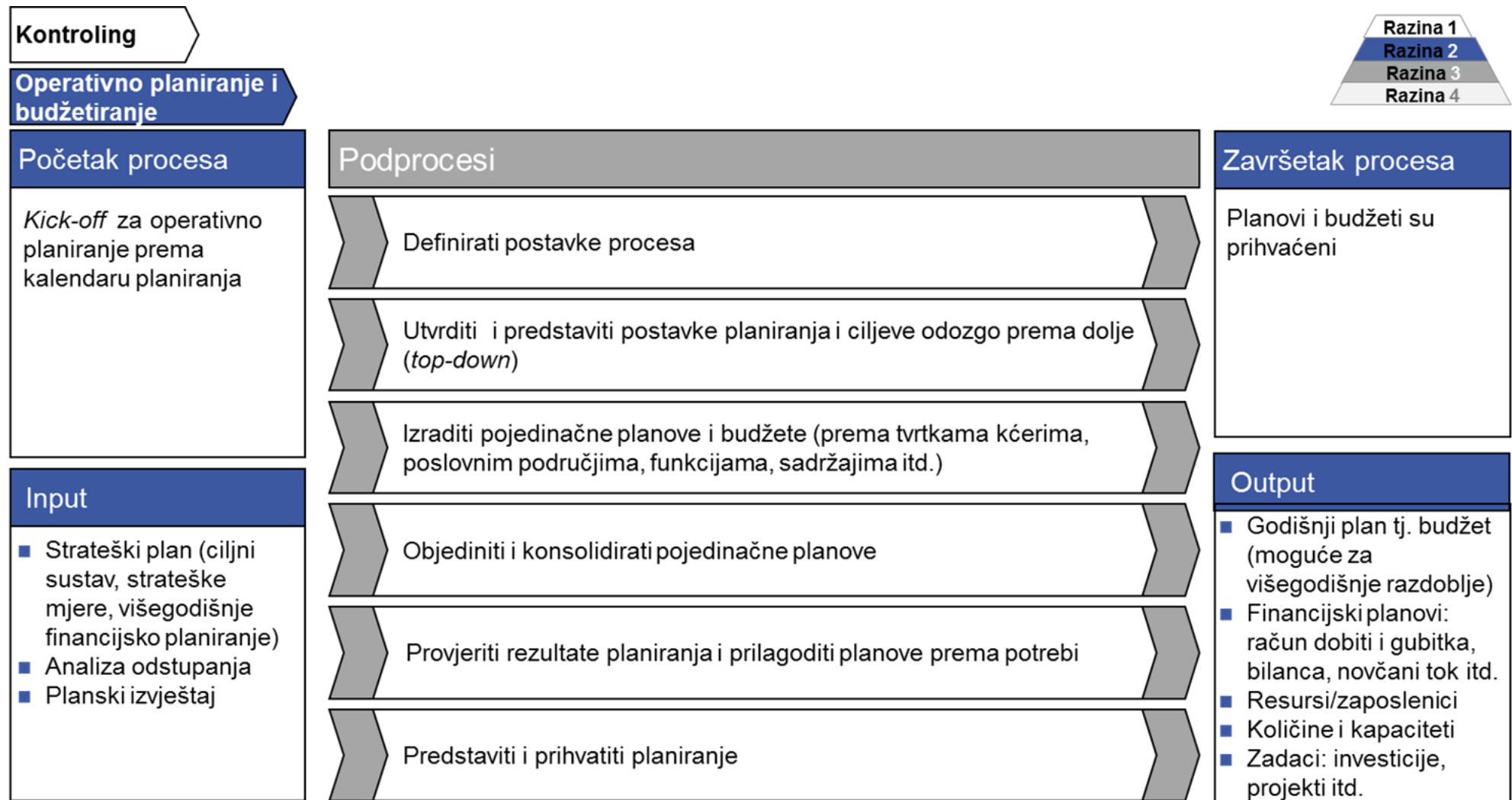
**Input** – ulazne veličine koje uglavnom pripremaju vlasnici procesa izvan kontrolinga

**Output** – izlazne veličine koje uglavnom koriste korisnici usluga kontrolinga

**Početak procesa** – događaj koji potiče provođenje određenog procesa

**Završetak procesa** – događaj koji definira kraj provođenja određenog procesa

# PRIMJER: Struktura glavnog procesa „Operativno planiranje i budžetiranje“



# Potreba i mogućnost unapređenja vlastitih procesa u kontrolingu?

- **Priručnik**



- **Praktična radionica**

- dokumentiranje
- analiza
- oblikovanje i komunikacija procesa kontrolinga
- dodjela odgovornosti tj. uloga

# Koliko trebamo prodati?

---

**Kontribucijska marža** – razlika između prodajne cijene i varijabilnih troškova

Kontribucijska marža = Prodajna cijena – Varijabilni troškovi  
(KM=PC-VT)

**Točka pokrića** – potrebna prodaja za pokriće svih troškova (fiksnih i varijabilnih)  
#

Točka pokrića = Fiksni troškovi / Kontribucijska marža  
(TP=FT / KM)

kn

Točka pokrića u # x PC

**CILJ** – što ranije postići točku pokrića odnosno prodati što manje proizvoda, a da se pokriju svi troškovi i počne ostvarivati dobit

# **Matematičko određenje točke pokrića**

---

## **Kontribucijska marža**

$$KM = 100 \text{ tHRK} - 80 \text{ tHRK} = 20 \text{ tHRK}$$

**Točka pokrića** – potrebna prodaja za pokriće svih troškova (fiksnih i varijabilnih)

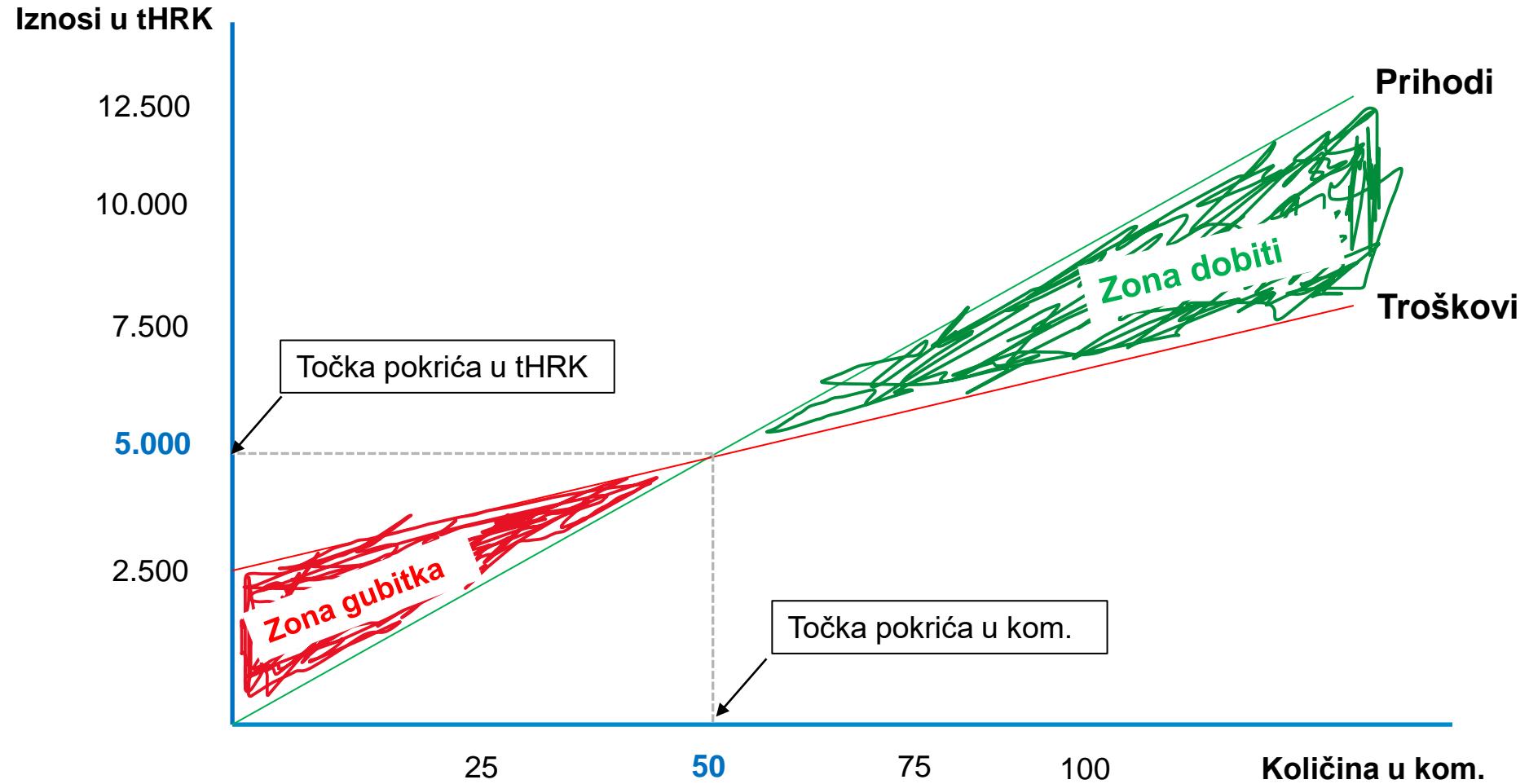
#

$$TP = 1.000 \text{ tHRK} / 20 \text{ tHRK} = 50$$

**HRK**

$$TP = 50 \times 100 \text{ tHRK} = 5.000 \text{ tHRK}$$

# Grafičko određenje točke pokrića



# Pitanja i ograničenja za postizanje točke porkića

---

## 1. Kako postići ranije točku pokrića?

Točka pokrića = Fiksni troškovi / Kontribucijska marža

Točka pokrića = Fiksni troškovi / (Prodajna cijena – Varijabilni troškovi)

↓ Fiksni troškovi – 1.000 tHRK (*administracija, proizvodnja*)

↑ Prodajna cijena 100 tHRK (*prodaja, marketing*)

↓ Varijabilni troškovi 80 tHRK (*nabava, proizvodnja*)

## 2. Koja su interna i eksterna ograničenja?

### Interni kapaciteti

Mogućnost proizvodnih / prodajnih kapaciteta za 50 kom.?

### Eksterni potencijal

Potencijal tržišta za 50 kom.?

# **PRIMJER: tržišni potencijal postoji, a nižim cijenama bi pokorili tržište**

---

## **Polazne veličine**

Prodajna cijena: 100 tHRK

Varijabilni trošak: 80 tHRK

Kontribucijska marža: 20 tHRK

Trenutačna prodaja: 50 kom.

**Prijedlog popusta: 15%**

## **PITANJE:**

Za koliko je potrebno povećati postojeće prodane količine (50 kom.) da bi ostvarili istu ukupnu kontribucijsku maržu (1.000 tHRK; 50 kom. x 20 tHRK) uz davanje popusta (15%)?

# Ukupna kontribucijska marža – prije i nakon sniženja jedinične prodajne cijene

## Prije sniženja

Količina	Jedinična prodajna cijena	Ukupni prihod	Jedinični varijabilni trošak	Ukupni varijabilni trošak	Ukupna kontribucijska marža
A	B	C=AxB	D	E=AxD	F=C-E
50	100	5.000	80	4.000	1.000

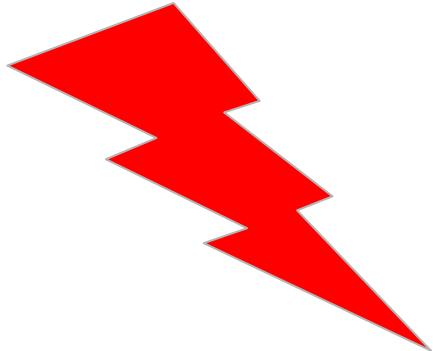
## Nakon sniženja

Količina	Jedinična prodajna cijena (-15%)	Ukupni prihod	Jedinični varijabilni trošak	Ukupni varijabilni trošak	Ukupna kontribucijska marža
A	B	C=AxB	D	E=AxD	F=C-E
50	85	4.250	80	4.000	250

**ODGOVOR:** Potrebno je povećati prodaju za 4 puta! (400%) da bi postigli istu ukupnu kontribucijsku maržu ( $1.000 / 250 = 4$ ) tj. sa 50 na 200 kom.

# Realna ocjena proizvodnih / prodajnih kapaciteta je iznimno važna

Količina	Jedinična prodajna cijena	Ukupni prihod	Jedinični varijabilni trošak	Ukupni varijabilni trošak	Kontribucijska marža
A	B	C=AxB	D	E=AxD	F=C-E
200	85	17.000	80	16.000	1.000

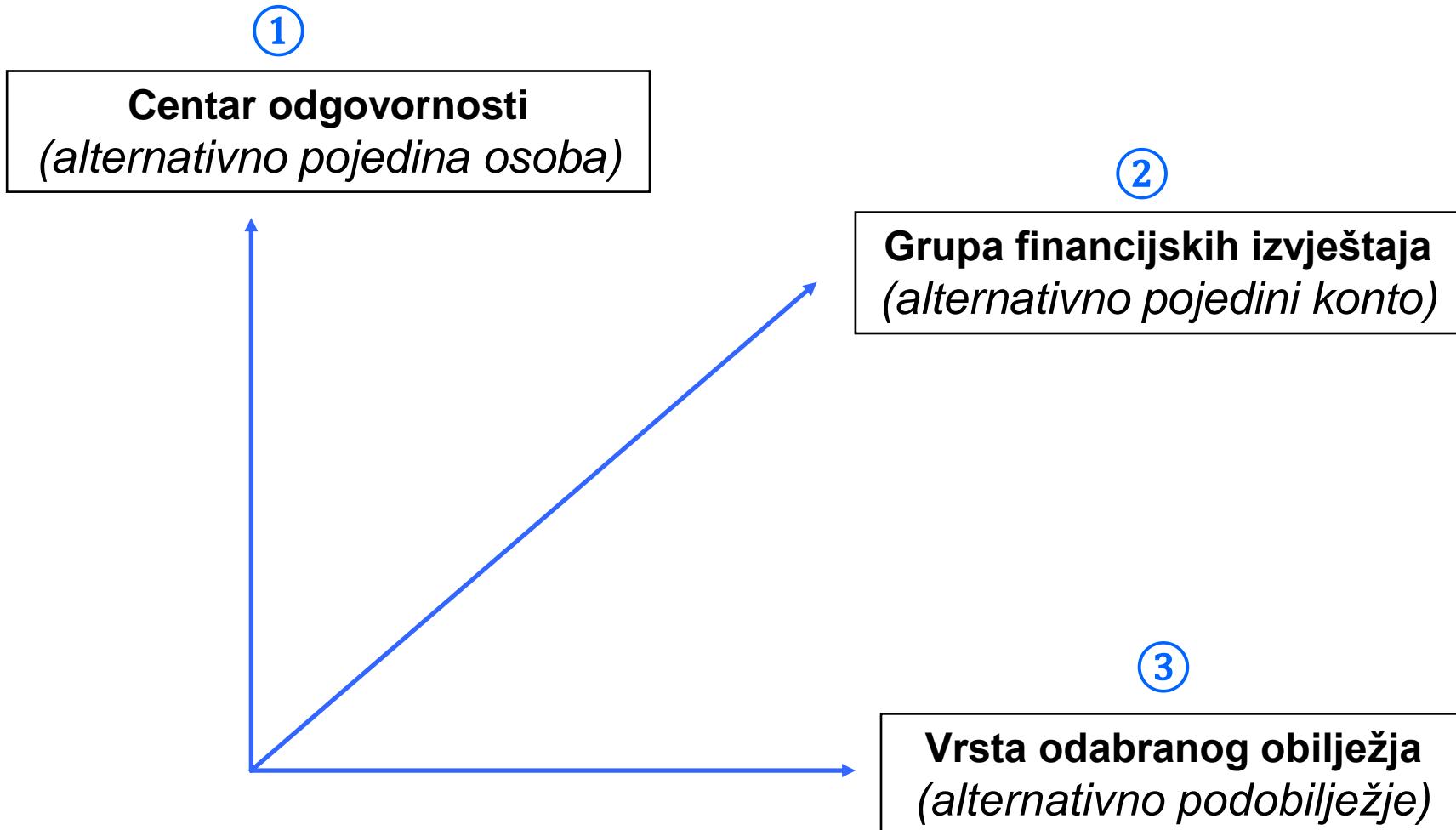


1. Postoje li interni kapaciteti za proizvodnju / prodaju 200 kom.?
2. Postoji li potencijal tržišta za prodaju 200 kom.?

# Sadržaj

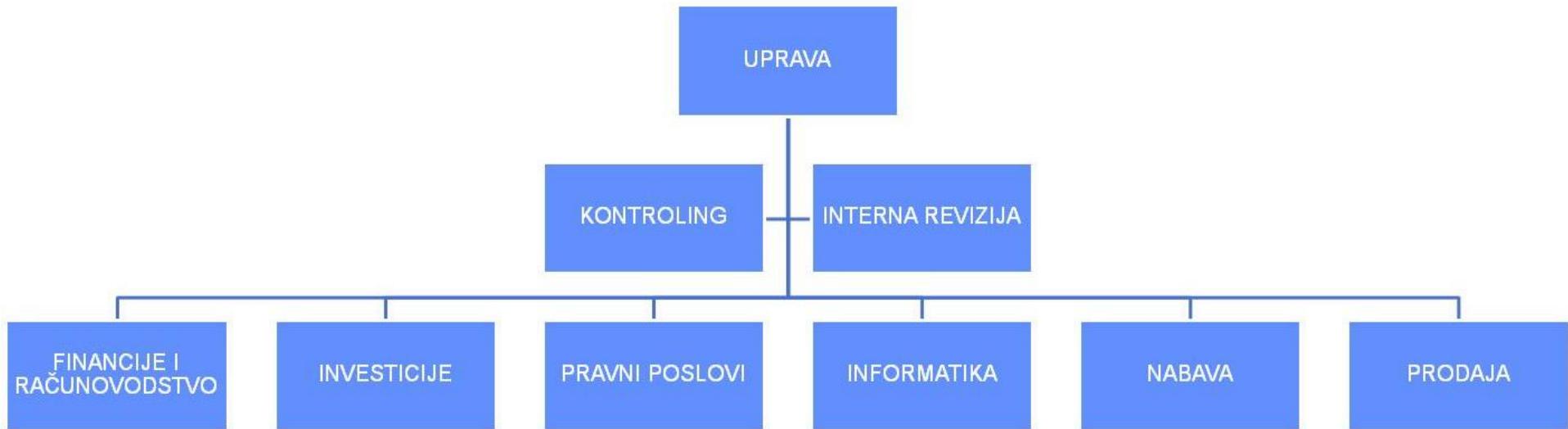
- Funkcijski kontroling
- Koncept prodajnog kontrolinga
- Analiza i upravljanje prodajom

# Višedimenzijski koncept iskaza uspjeha



# Određivanje centara odgovornosti

①



# Grupe finansijskih izvještaja – prihodovne i troškovne

---

②

- **Prihodovne grupe**

- ✓ Prihodi u tuzemstvu
- ✓ Prihodi u inozemstvu
- ✓ Prihodi od veleprodaje
- ✓ Prihodi od maloprodaje...

- **Troškovne grupe**

- ✓ Troškovi osoblja
- ✓ Troškovi zapošljavanja i obrazovanja
- ✓ Troškovi putovanja i službenih vozila
- ✓ Troškovi informatike
- ✓ Troškovi ureda
- ✓ Troškovi oglašavanja i reprezentacije
- ✓ Troškovi amortizacije ...

# Odabrana obilježja

---

③

- **Nositelji:** grupe i pojedinačni proizvod/roba/usluga
- **Dodatna obilježja:** distribucijski kanali, vrste klijenata, geografska područja,...
- **Razdoblje izvještavanja:** godina, polugodište, kvartal, mjesec, tjedan, dan
- **Priroda iskazanih veličina u izvještajima:**
  - ✓ Ostvarene veličine
  - ✓ Planirane veličine
  - ✓ Prognozirane veličine
- **Mjere usporedbe:** absolutne i relativne (postoci, indeksi)

# Elementi tipičnog mjesecnog izvještaja

---

① ② ③

- **Centar odgovornosti:** odgovorna osoba i šifra centra odgovornosti
- **Grupe i podgrupe:** prihoda, troškova, međurezultata i rezultata
- **Priroda veličina:** ostvareno, planirano, prognozirano
- **Mjere usporedbe:** absolutno i relativno odstupanje

# Elementi tipičnog mjeseca izvještaja

## Interni izvještaj za menadžment

Pozicija	Ostvarenje (t-1)	Ostvarenje (t)	Ostvarenje (t) / Ostvarenje (t-1)	Plan (budžet) (t)	Ostvarenje (t) / Plan (budžet) (t)	Prognoza (t)	Ostvarenje (t) / Prognoza (t)
Pozicija 1							
Pozicija 2							
Pozicija 3							
Pozicija ...							

## Profitabilnost

## Likvidnost

## Rentabilnost

	Profitabilnost	Likvidnost	Rentabilnost
Prihodi	100,0	-25,0	I=1.000,0
Rashodi	80,0	-80,0	ROI=? CFROI=?
Dobit prije poreza	20,0		ROI=1,64%
Porez na dobit	3,6	-3,6	CFROI=-10,86%
Neto dobit	<b>16,4</b>	<b>-108,6</b>	  

# **Cash is King!**

---

Prihodi su TAŠTINA

Dobit je ZDRAVLJE

Novac je REALNOST

# Plan prodaje

## Input

### ULAZNI PARAMETRI

	Proizvod A	Proizvod B	Proizvod C
Jedinična prodajna cijena	100	90	80
Povrati i popusti ( <i>% od prihoda</i> )	5%	4%	3%
Troškovi prodane robe ( <i>% od prihoda</i> )	40%	35%	30%
Troškovi zaposlenika	450.000		
Troškovi usluga	100.000		
Materijalni troškovi	75.000		
Ostali troškovi	30.000		
Deprecijacija	25.000		
Amortizacija	15.000		
Trošak kamata	20.000		

### PRODANA KOLIČINA

Mjesec	Proizvod A		Proizvod B		Proizvod C		Ukupno	
	kom.	%	kom.	%	kom.	%	kom.	%
Siječanj	2.500	5%	2.100	7%	2.420	11%	7.020	7%
Veljača	4.000	8%	3.000	10%	660	3%	7.660	8%
Ožujak	2.500	5%	1.800	6%	440	2%	4.740	5%
Travanj	4.500	9%	1.200	4%	880	4%	6.580	6%
Svibanj	3.000	6%	1.500	5%	1.100	5%	5.600	5%
Lipanj	2.500	5%	1.500	5%	660	3%	4.660	5%
Srpanj	3.500	7%	3.600	12%	2.200	10%	9.300	9%
Kolovoz	11.000	22%	3.300	11%	1.100	5%	15.400	15%
Rujan	7.000	14%	2.100	7%	3.960	18%	13.060	13%
Listopad	4.000	8%	2.400	8%	4.180	19%	10.580	10%
Studeni	3.500	7%	4.500	15%	3.520	16%	11.520	11%
Prosinac	2.000	4%	3.000	10%	880	4%	5.880	6%
<b>Ukupno</b>	<b>50.000</b>	<b>100%</b>	<b>30.000</b>	<b>100%</b>	<b>22.000</b>	<b>100%</b>	<b>102.000</b>	<b>100%</b>

# Plan prodaje

## Proces

### OPERATIVNI PRIHODI

Mjesec	Proizvod A		Proizvod B		Proizvod C		Ukupno	
	u tis. HRK	%						
Siječanj	250.000	5%	189.000	7%	193.600	11%	632.600	7%
Veljača	400.000	8%	270.000	10%	52.800	3%	722.800	8%
Ožujak	250.000	5%	162.000	6%	35.200	2%	447.200	5%
Travanj	450.000	9%	108.000	4%	70.400	4%	628.400	7%
Svibanj	300.000	6%	135.000	5%	88.000	5%	523.000	6%
Lipanj	250.000	5%	135.000	5%	52.800	3%	437.800	5%
Srpanj	350.000	7%	324.000	12%	176.000	10%	850.000	9%
Kolovoz	1.100.000	22%	297.000	11%	88.000	5%	1.485.000	16%
Rujan	700.000	14%	189.000	7%	316.800	18%	1.205.800	13%
Listopad	400.000	8%	216.000	8%	334.400	19%	950.400	10%
Studeni	350.000	7%	405.000	15%	281.600	16%	1.036.600	11%
Prosinc	200.000	4%	270.000	10%	70.400	4%	540.400	6%
<b>Ukupno</b>	<b>5.000.000</b>	<b>100%</b>	<b>2.700.000</b>	<b>100%</b>	<b>1.760.000</b>	<b>100%</b>	<b>9.460.000</b>	<b>100%</b>

# Plan prodaje

## Output

### PLANSKI RAČUN DOBITI I GUBITKA

	Proizvod A		Proizvod B		Proizvod C		Ukupno	
<i>apsolutne vrijednosti u tis. HRK</i>								
<i>relativne vrijednosti u %</i>								
Operativni prihodi	5.000.000	100%	2.700.000	100%	1.760.000	100%	9.460.000	100%
Povrati i popusti	250.000	5%	108.000	4%	52.800	3%	410.800	4%
<b>NETO PRODAJA (NET SALES)</b>	<b>4.750.000</b>	<b>95%</b>	<b>2.592.000</b>	<b>96%</b>	<b>1.707.200</b>	<b>97%</b>	<b>9.049.200</b>	<b>96%</b>
Troškovi prodane robe	2.000.000	40%	945.000	35%	528.000	30%	3.473.000	37%
<b>BRUTO DOBIT (GROSS MARGIN)</b>	<b>2.750.000</b>	<b>55%</b>	<b>1.647.000</b>	<b>61%</b>	<b>1.179.200</b>	<b>67%</b>	<b>5.576.200</b>	<b>59%</b>
Troškovi zaposlenika							5.400.000	57%
Troškovi usluga							1.200.000	13%
Materijalni troškovi							900.000	10%
Ostali troškovi							360.000	4%
<b>OPERATIVNI TROŠKOVI</b>							<b>7.860.000</b>	<b>83%</b>
<b>EBITDA</b>							<b>-2.283.800</b>	<b>-24%</b>
Deprecijacija							300.000	3%
Amortizacija							180.000	2%
<b>OPERATIVNA DOBIT (EBIT)</b>							<b>-2.763.800</b>	<b>-29%</b>
Trošak od kamata							240.000	3%
<b>DOBIT PRIJE POREZA (EBT)</b>							<b>-3.003.800</b>	<b>-32%</b>

# Sadržaj

- Funkcijski kontroling
- Koncept prodajnog kontrolinga
- Analiza i upravljanje prodajom

# Lagging vs. Leading Indicators

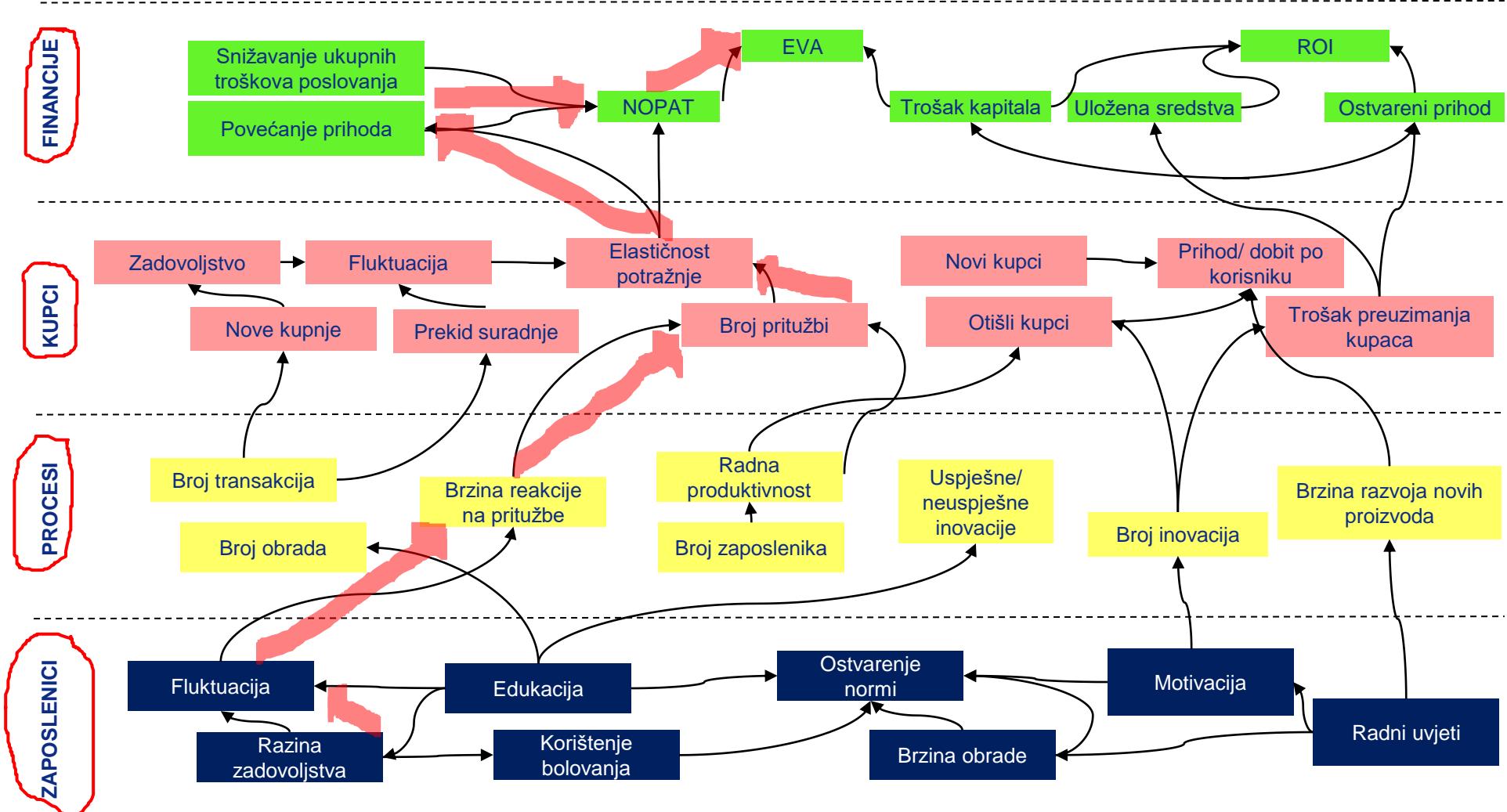
## Tradicionalni sustavi mjerena učinkovitosti

- Financijski pokazatelji
- Kasni pokazatelji (lagging KPIs)
- Orientacija na prošlost
- Fokus na postignutim rezultatima

## Suvremeni sustavi mjerena učinkovitosti

- Financijski i nefinancijski pokazatelji
- Kasni i rani pokazatelji (lagging & leading KPIs)
- Orientacija na budućnost
- Fokus na uzrocima postignutih rezultata

# BSC matrica – integracija međuzavisnih ciljeva (Strategy Mapping)



# Prodajne aktivnosti – kao *Leading Indicators*

Plan prodajnih aktivnosti	Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studen	Prosinac	Ukupno
Broj prvih posjeta	8	14	6	2	8	2	7	16	10	6	3	2	84
Broj ponovnih posjeta	14	20	11	7	3	11	20	18	27	16	12	19	178
<b>Ukupan broj posjeta</b>	<b>22</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>34</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>262</b>
Broj ponuda	1	5	10	2	4	2	4	7	6	3	5	8	57
Broj predstavljanja	2	2	3	4	5	0	3	7	4	7	2	1	40
Broj sudionika na predstavljanjima	12	14	20	32	35	0	12	35	32	28	20	8	248
Broj seminara	1	2	2	2	1	1	0	0	2	2	1	1	15
Broj sudionika na seminarima	25	38	42	36	14	12	0	0	16	32	14	12	241
Broj A-prilika za sklapanje ugovora	5	3	5	8	11	13	4	4	27	31	33	25	169
Broj dana školovanja	2	0	0	0	0	0	5	0	0	8	0	3	18
Broj dana bolovanja	1	0	0	4	14	5	0	0	0	0	3	9	36
Broj dana izostanaka zbog ostalog	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
<b>Broj dana izostanaka</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>66</b>
Broj novih kupaca	2	1	3	1	2	3	1	0	1	0	2	1	17
Broj starih kupaca	15	12	10	14	17	20	16	14	22	12	18	15	185
<b>Broj kupaca</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>202</b>
Vrijednost novih kupaca u tis. HRK	35	3	28	2	12	23	4	0	3	0	17	9	136
Vrijednost starih kupaca u tis. HRK	212	158	79	201	198	246	155	134	238	116	186	175	2.098
<b>Vrijednost kupaca</b>	<b>247</b>	<b>161</b>	<b>107</b>	<b>203</b>	<b>210</b>	<b>269</b>	<b>159</b>	<b>134</b>	<b>241</b>	<b>116</b>	<b>203</b>	<b>184</b>	<b>2.234</b>
Broj izgubljenih kupaca	0	0	0	2	0	0	0	1	3	0	1	0	7
Broj iskorištenih A-prilika za nove kupce	3	3	2	5	7	10	3	4	22	25	26	20	130
Broj km za posjete kupcima	455	684	755	897	866	255	167	890	1.450	1.355	578	488	8.840
Troškovi putovanja za posjete kupaca u tis. HRK	1,4	2,1	2,3	2,7	2,6	0,8	0,5	2,7	4,4	4,1	1,7	1,5	26,5

# Prodajni rezultati – kao *Lagging Indicators*

Planski menadžerski račun dobiti i gubitka	Proizvod A		Proizvod B		Proizvod C		Ukupno									
<i>apsolutne vrijednosti u tis. HRK</i>																
<i>relativne vrijednosti u %</i>																
Operativni prihodi	5.000.000	100%	2.700.000	100%	1.760.000	100%	9.460.000	100%								
Povrati i popusti	250.000	5%	108.000	4%	52.800	3%	410.800	4%								
<b>NETO PRODAJA (NET SALES)</b>	<b>4.750.000</b>	<b>95%</b>	<b>2.592.000</b>	<b>96%</b>	<b>1.707.200</b>	<b>97%</b>	<b>9.049.200</b>	<b>96%</b>								
Troškovi prodane robe	2.000.000	40%	945.000	35%	528.000	30%	3.473.000	37%								
<b>BRUTO DOBIT (GROSS MARGIN)</b>	<b>2.750.000</b>	<b>55%</b>	<b>1.647.000</b>	<b>61%</b>	<b>1.179.200</b>	<b>67%</b>	<b>5.576.200</b>	<b>59%</b>								

# Menadžerski račun dobiti i gubitka

---

Operativni prihodi (Gross Revenue)

Povrati i popusti (Returns & Discounts)

## **Neto prodaja (Net Sales)**

Troškovi prodane robe/proizvoda (Cost of Goods Sold - COGS)

(Cost of Services Sold - COSS)

## **Bruto dobit (Gross Margin)**

Troškovi zaposlenika

Troškovi usluga

Materijalni troškovi

Ostali troškovi

Operativni troškovi (Operating Expenses)

## **EBITDA**

# **Menadžerski račun dobiti i gubitka**

---

Amortizacija (nemat. imovine)

Deprecijacija (mater. imovine)

## **Operativna dobit (EBIT)**

Prihod od kamata

Trošak od kamata

## **Dobit prije poreza (EBT)**

Porez na dobit

## **Neto dobit (NET INCOME)**

# Menadžerski račun dobiti i gubitka

## Početno stanje

CENTAR ODGOVORNOSTI	01-12-20X1	01-12-20X2	DODJELA	RDG POZICIJA
Rijeka	-13.485,64	-13.983,82	Bruto II plaće	
Osijek	-15.171,34	-17.479,78	Bruto II plaće	
Zagreb	-17.699,90	-18.353,76	Bruto II plaće	
Split	-19.385,60	-22.723,71	Bruto II plaće	
Administracija	-18.542,75	-14.857,81	Bruto II plaće	
Administracija	-21.239,91	-5.288,32	Kamate (redovne i zatezne), tečajne razlike	
Rijeka	-288,93	-156,13	Komunalni troškovi	
Osijek	-256,82	-175,64	Komunalni troškovi	
Zagreb	-369,18	-204,92	Komunalni troškovi	
Split	-337,08	-224,43	Komunalni troškovi	
Administracija	-353,13	-214,68	Komunalni troškovi	
Rijeka	-1.097,10	-587,68	Komunikacijski troškovi	
Osijek	-940,37	-901,11	Komunikacijski troškovi	
Zagreb	-835,88	-822,76	Komunikacijski troškovi	
Split	-1.253,82	-861,94	Komunikacijski troškovi	
Administracija	-1.097,10	-744,40	Komunikacijski troškovi	
Rijeka	-33.906,27	-33.554,17	Nabavna vrijednost prodane robe	
Osijek	-38.328,83	-36.471,92	Nabavna vrijednost prodane robe	
Zagreb	-35.380,46	-32.095,29	Nabavna vrijednost prodane robe	
Split	-39.803,01	-43.766,31	Nabavna vrijednost prodane robe	
Rijeka	-528,00	-1.674,00	Najamnina	
Osijek	-759,00	-1.767,00	Najamnina	
Zagreb	-792,00	-2.418,00	Najamnina	
Split	-594,00	-2.046,00	Najamnina	

# Menadžerski račun dobiti i gubitka

Završno stanje

CENTAR ODGOVORNOSTI (All)

		Data			
RDG POZICIJA	DODJELA	01-12-20X1	01-12-20X2	Sum of Aps. odst.	Sum of Rel. odst.
⊕ Operativni prihodi		338.740	405.520	66.780	19,7%
⊕ Povrati i popusti		-108	-103.408	-103.300	-95825,5%
<b>⊕ NETO PRODAJA (NET SALES)</b>		<b>338.632</b>	<b>302.112</b>	<b>-36.520</b>	<b>-10,8%</b>
⊕ Troškovi prodane robe		-147.419	-145.888	1.531	1,0%
<b>⊕ BRUTO DOBIT (GROSS MARGIN)</b>		<b>191.214</b>	<b>156.224</b>	<b>-34.989</b>	<b>-18,3%</b>
⊕ Troškovi zaposlenika		-93.889	-88.269	5.621	6,0%
⊕ Troškovi usluga		-20.295	-16.888	3.408	16,8%
⊕ Materijalni troškovi		-55.691	-44.575	11.116	20,0%
⊕ Ostali troškovi		-23.067	-5.287	17.780	77,1%
<b>⊕ OPERATIVNI TROŠKOVI</b>		<b>-192.943</b>	<b>-155.019</b>	<b>37.924</b>	<b>19,7%</b>
<b>⊕ EBITDA</b>		<b>-1.729</b>	<b>1.206</b>	<b>2.935</b>	<b>169,7%</b>
⊕ Deprecijacija		0	-2.627	-2.627	0,0%
⊕ Amortizacija		0	-1.113	-1.113	0,0%
<b>⊕ OPERATIVNA DOBIT (EBIT)</b>		<b>-1.729</b>	<b>-2.534</b>	<b>-805</b>	<b>-46,6%</b>
⊕ Trošak od kamata		-21.240	-5.288	15.952	75,1%
<b>⊕ DOBIT PRIJE POREZA (EBT)</b>		<b>-22.969</b>	<b>-7.822</b>	<b>15.147</b>	<b>65,9%</b>

# Zaključak

- Novac umjesto prihoda i dobiti – stvarna mjera uspjeha za sve dionike
- Kontribucijska marža i točka pokrića – strukturiranje ciljeva i upravljanje rezultatom
- Sniženje prodajne cijene – sposobnost ovladavanja višestrukim efektima
- Leading i Lagging KPI-evi – upravljanje uzrocima, umjesto posljedicama

# PITANJA I ODGOVORI

E: [mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu](mailto:mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu)

