

PRIMJENA DUPONT SUSTAVA POKAZATELJA U PROCESU UPRAVLJANJA

THE USE OF DUPONT ANALYSIS IN THE MANAGEMENT PROCESS

Vesna Sesar, Krešimir Buntak, Mateja Borlinić

Stručni članak

Sažetak: Cilj je svakog poduzeća ostvariti profit i time prije svega zadovoljiti dioničare, a potom i ostale zainteresirane strane. Da bi se to ostvarilo potrebno je podići kvalitetu upravljanja poduzećem. Stoga se treba usmjeriti na upravljanje svih oblika imovine poduzeća kako bi se otkrila mjesta u poduzeću koja su moguće skriveni potencijali, ali i mogući generatori troška. Menadžeri primjenom DuPont sustava pokazatelja dobivaju stvarne informacije koliko se imovina efektivno i efikasno koristi u poduzeću. Uvidom u stanje poslovanja tvrtke menadžer može racionalnije upravljati imovinom i donositi kvalitetne odluke. Cilj rada je ukazati na važnost primjene DuPont sustava pokazatelja u menadžerskom odlučivanju kao ključa za daljnje planiranje i upravljanje.

Ključne riječi: DuPont sustav pokazatelja, efikasnost, efektivnost, rentabilnost, upravljanje

Professional paper

Abstract: The goal of every company is to make a profit, primarily to satisfy shareholders, and thereafter other interested parties. In order to achieve this it is necessary to raise the quality of company management. Therefore, focus should be on the management of all forms of company's assets in order to detect possible hidden potentials, as well as possible cost generators. By using this analysis managers receive actual information whether the company's assets are used effectively and efficiently. Therefore, managers can rationally manage company's assets and make good decisions. The aim of this article is to point out the importance of using the DuPont analysis in managerial decision making as a key for further planning and management.

Key words: DuPont analysis, efficiency, effectiveness, profitable, management

1. UVOD

Jedan od modela pomoću kojeg je moguće analizirati poslovanje poduzeća je DuPont sustav pokazatelja. Predstavlja bitan upravljački alat koji ukazuje menadžeru na koje oblike imovine treba obratiti pozornost prilikom upravljanja. DuPont sustav pokazatelja u svojoj analizi obuhvaća dva temeljna financijska izvješća; bilancu i račun dobiti i gubitka.

Primjenom DuPont sustava pokazatelja radi se analiza podataka iz financijskih izvještaja putem koje menadžer dobiva stvarne podatke o rentabilnosti imovine (ROA) i kapitala (ROE) poduzeća. Sama rentabilnost imovine vrlo je bitna kontroingu i menadžmentu jer isti dobivaju informaciju o tome koliko se efikasno i efektivno koristi imovina poduzeća u svakodnevnom poslovanju, te još bitnije koji je njen potencijal.

Sukladno dobivenim podacima može se utvrditi stvarno stanje imovine, donositi kvalitetnije odluke i učinkovitije upravljati poduzećem primarno stavljajući naglasak na upravljanje imovinom i ostvarenje profita.

2. TEMELJNE FUNKCIJE UPRAVLJANJA

Upravljanje je proces i ukupna aktivnost usmjerena na postavljanje dugoročnih ciljeva, politike i strategije poslovanja i razvoja, alociranje resursa, usmjeravanja i kontrole realizacije ciljeva [1].

Upravljanje se dijeli na:

- Strateško (vlasničko)
- Taktično (poslovno)
- Operativno (pripada menadžmentu) [2].

Strateško upravljanje ili najviša razina upravljanja je trajan proces kada se poduzeće prilagođava okolini, te proces njegova utjecaja na okolinu u skladu s ciljevima poduzeća. Sastoji se od donošenja niza dugoročnih menadžerskih odluka koje utječu na poslovanje poduzeća. Taktičko upravljanje ili srednja razina upravljanja usmjereno je na realizaciju integracijske funkcije. Obuhvaća operacionalizaciju dugoročnih ciljeva, tj. njihovu transformaciju u konkretne zadatke poslovnih jedinica.

Operativno upravljanje ili najniža razina upravljanja oblikuju se pojedinačni, neposredni zadaci koje treba izvršiti u određenom razdoblju uz raspoložive resurse. Strateško, operativno i taktičko planiranje su međusobno povezani.

Osnovne funkcije upravljanja su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola [3]. Planiranje je osnovna funkcija gdje koja počinje postavljanjem ciljeva poduzeća koje želi ostvariti, te načina njihovog ostvarenja. Riječ planiranje znači gledati i misliti unaprijed tj. predviđati buduće stanje. Proces planiranja uključuje sagledavanje mogućnosti, postavljanje ciljeva, odabir najboljeg izbora, formuliranje planova i provođenje planova. Vremenski obuhvat izvođenja planova dijeli se na:

- Strateške planove - sveobuhvatni, dugoročni
- Taktičke planove - srednjoročni ili kratkoročni
- Operativne planove - neposredna budućnost [4]

Organiziranje uključuje sve potrebne aktivnosti kako bi se mogli postići postavljeni ciljevi. Na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća utječu vanjski i unutarnji čimbenici. U unutarnje čimbenike spadaju: ciljevi i strategija, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvodi i lokacija. Vanjski čimbenici su: institucionalni uvjeti, integracijski procesi, tržište, razvoj znanosti i tehnologije.

Treća funkcija upravljanja je upravljanje ljudskim potencijalima. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo planiranje, organiziranje, poboljšanje procesa i kvalitete rada, upravljanje znanjem i razvojem ljudskih potencijala, te nadzor i vrednovanje postignuća.

Vođenje je četvrta funkcija upravljanja. Vođenje je vrlo važna funkcija upravljanja jer menadžer mora biti sposoban voditi organizaciju u željenom smjeru. Treba znati usmjeravati zaposlenike prema realizaciji ciljeva i zadataka. Svi sudionici u tom procesu trebaju imati osjećaj da u konačnici svojim radom i trudom pridonose realizaciji zajedničkih ciljeva poduzeća.

Zadnja funkcija upravljanja i vrlo bitna funkcija je kontrola koja sve prethodne funkcije povezuje u cjelinu. Kontrola je najuže povezana s planiranjem gdje menadžer mora pratiti izvršenje svih zadataka i postavljenih ciljeva. Na kraju se utvrđuje koliko poduzeće odstupa od zadanih ciljeva, te se pristupa korektivnim akcijama. Kontrola uključuje slijedeće faze: postavljanje standardnih performansi, mjerenje aktualnih performansi, usporedba standarda i performansi, te poduzimanje korektivnih akcija [5].

3. KONTROLING U FUNKCIJI MENADŽERSKOG IZVJEŠTAVANJA

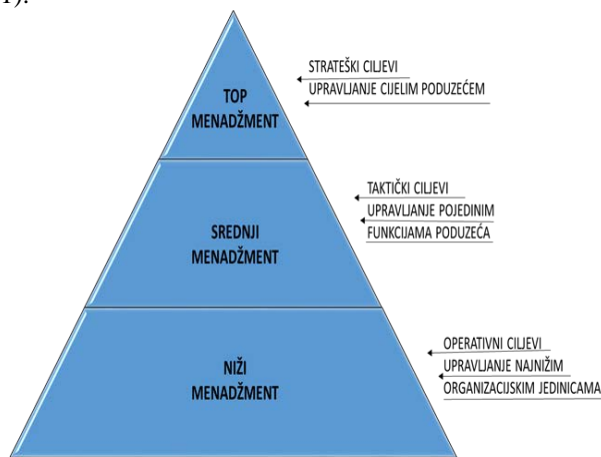
Kontroling je znanje i umijeće (know-how), filozofija upravljanja na bazi ekonomske logike racionalnosti, skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na bazi bezbrojnih podataka iz poduzeća i izvan njega prikupio optimalan broj informacija koje su menadžerima neophodne za kvalitetno odlučivanje [6].

U procesu poslovnog odlučivanja važnu ulogu ima kontroling koji je usko povezan s menadžmentom. Kontroling daje podršku menadžmentu da ostvari zadane ciljeve, a menadžment donosi glavne odluke i vodi poduzeće. Oni imaju zajedničku svrhu i funkciju jer teže ka ostvarenju istog cilja.

Proces kontrolinga sastoji se od četiri koraka:

- definiranje standarda koji se želi pratiti ili onih koji se najčešće nalaze u poslovnim planovima, organizacijskoj kulturi i viziji tvrtke
- sakupljanje relevantnih informacija vezanih uz rezultate tvrtke (izvještavanje) koje menadžeru pomažu da stvori mjerljivu i realnu sliku o tome što se događa u organizaciji u određenom trenutku
- analiza je proces koji obavljaju menadžeri i kojom se mogu identificirati razlozi slabe učinkovitosti procesa i/ili moguće prilagodbe procesa kako bi se povećala njihova učinkovitost
- rezultati analize stvaraju osnovu za poduzimanje daljnjih mjera za poboljšavanje učinkovitosti, a te mjere postaju dio standarda za mjerenje u budućim ciklusima. [7]

Uloga kontrolinga u poduzeću je vrlo kompleksna i nerazumijevanje iste od strane menadžmenta vodi smanjenju efikasnosti i efektivnosti upravljanja. Kontroling u poduzeću treba služiti menadžmentu kao pomoć u donošenju racionalnih odluka temeljenih na činjenicama i stvarnim pokazateljima jer takve odluke vode povećanju kvalitete upravljanja. Važno je da kontroling djeluje na sve tri razine menadžmenta (slika 1).



Slika 1. Razine i ciljevi djelovanja kontrolinga[8]

Kada se govori o koncepcijama kontrolinga tada se razlikuju:

- računovodstveno orijentirana koncepcija kontrolinga
- informacijski orijentirana koncepcija kontrolinga
- upravljački orijentirana koncepcija
- načela praktičara [9]

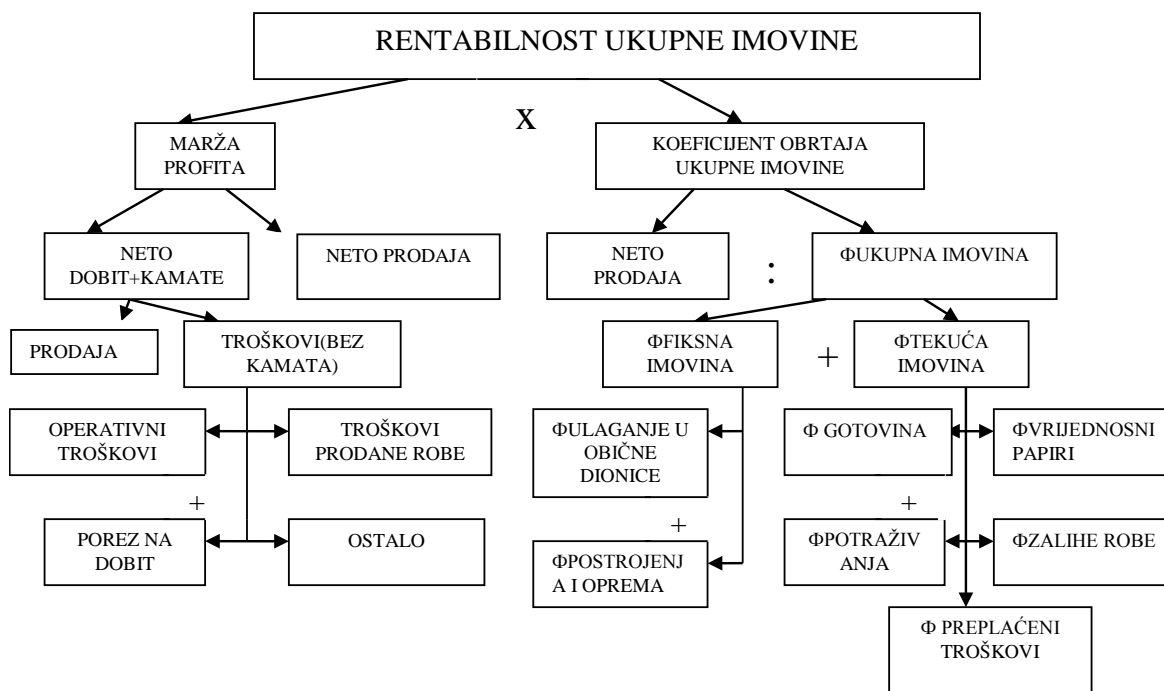
Računovodstveno orijentirana koncepcija daje naglasak na pripremu računovodstvenih podataka iz kojih se mogu izvući kvalitetni računovodstveni podaci korisni za donošenje budućih odluka, a s ciljem osiguranja likvidnosti poslovanja poduzeća.

Informacijski orijentirana koncepcija odnosi se na prikupljanje određenih kvalitetnih informacija kako bi korisnici istih mogli dobiti uvid u stanje i položaj poduzeća. Danas primjena računala omogućava povezivanje tih informacija u vrlo složenim poduzećima kroz razvoj upravljačkog informacijskog sustava.

Upravljačka koncepcija se smatra sveobuhvatnom i najzrelijom koncepcijom kontrolinga, dok načela praktičara ističu orijentaciju kontrolinga na cilj, tako da se i kontroling shvaća kao instrument ciljnog upravljanja poduzećem. [10]

4. DUPONT SUSTAV POKAZATELJA

DuPont je najstariji instrument kontrolinga, nastao je dvadesetih godina prošlog stoljeća. Spada u skupinu deduktivnih sustava pokazatelja. DuPont se prvenstveno upotrebljava za potrebe analize, a samim time i za potrebe planiranja tj. upravljanja poslovanjem i razvojem poduzeća. [11] Objedinjuje informacije iz dva temeljna financijska izvješća: bilance i računa dobiti i gubitka. Na vrhu piramide pokazatelja (vršni pokazatelj) nalazi se rentabilnost ukupne imovine poduzeća.



Slika 2. DuPontov sustav pokazatelja [12]

Vršni pokazatelj – rentabilnost ukupne imovine (ROA) odražava temeljni cilj poslovanja iz kojeg se izvode zahtjevi koje treba zadovoljiti na nižim razinama poslovanja. [13] Uz rentabilnost imovine u analizu se često uključuje i rentabilnost vlastitog kapitala (ROE) koji pokazuje koliki je povrat na jedinicu uloženog.

Učestalije korištenje ovog sustava pokazatelja tokom godine omogućava uvid u poslovanje i kontrolingu daje jasan odgovor koliko je poduzeće bliže ili dalje od zacrtanog cilja postavljenog radi boljeg upravljanja imovinom poduzeća. Da bi poduzeća vidjelo kako posluje u odnosu na konkurenciju potrebno je napraviti analizu konkurenata unutar sektora i vidjeti gdje se stvarno nalazi unutar sektora promatrano poduzeće.

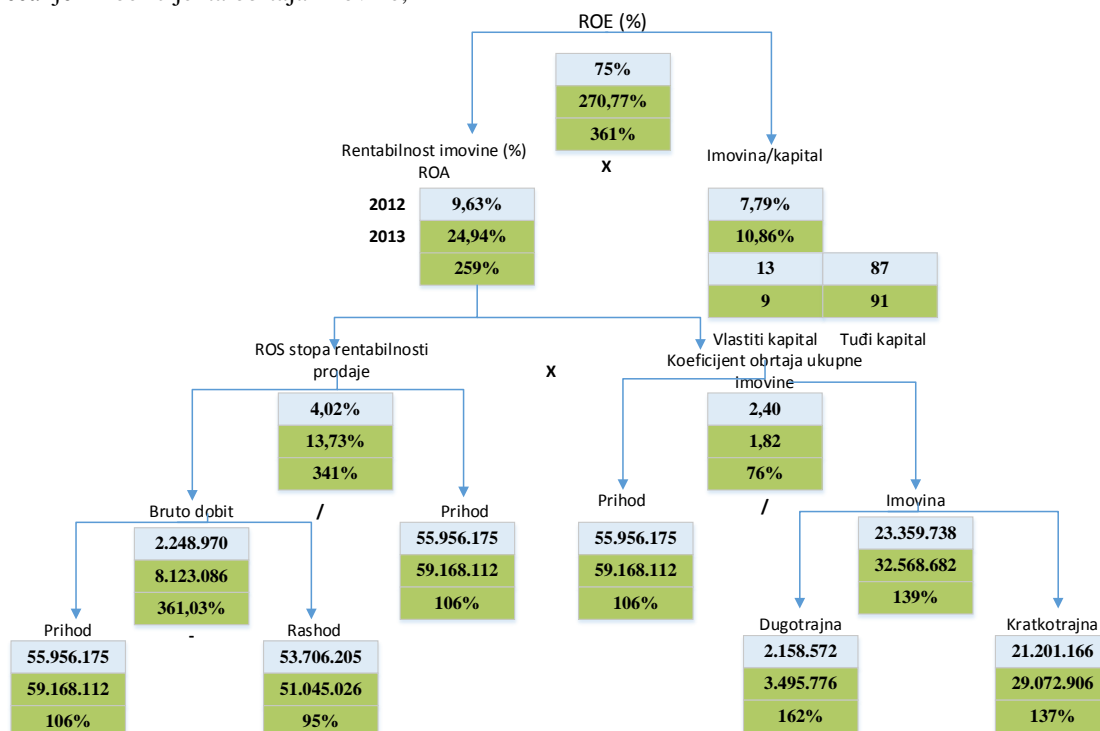
4.1. Primjena DuPont sustava pokazatelja na primjeru poduzeća „X“

U ovoj analizi korišteni su stvarni podaci iz temeljnih financijskih izvještaja za 2013. i 2012. godinu javno dostupni na službenim stranicama FINA. U tekstu nije korišten stvarni naziv poduzeća već će se ono zvati poduzeće „X“.

Poduzeće „X“ ostvarilo je u 2013. godini 59.1 mil. kuna prihoda (što je 6% više nego u 2012.) i 51 mil. kuna rashoda (što je 5% manje nego u 2012.) pa je neto dobit 8.1 mil. kuna. Uz 6% veći prihod ostvaren je 5% manji rashod, što predstavlja pozitivan pomak smanjenja troškova (rashoda). Ovaj mali pomak doveo je do porasta dobiti od 261,03% i povećanje ROS-a za 241%. Obično je takav rast karakterističan kod relativno mladih poduzeća gdje postoji velika potražnja za nuđenim proizvodom.

Desna strana DuPont-a pokazuje utjecaj upravljanja imovinom poduzeća na rentabilnost imovine. Dugotrajna imovina povećana je u odnosu na prošlu godinu za 62%, te je ujedno i kratkotrajna imovina povećana za 37%. Rast prihoda u 2013. godini je iznosio 6% dok je koeficijent obrtaja ukupne imovine pao sa 2.4 na 1.8. Pad koeficijenta ukupne imovine upozorava na činjenicu da se sredstva sporije obrću u odnosu na prošlu godinu. Istovremeno se vidi da ROA raste sa 9.6% na 24.9% što je rezultat povećanja dobiti i smanjenja troškova. Od ukupne imovine 9% je pribavljeno vlastitim kapitalom, a za 91% imovine izvor sredstva je tuđi kapital. U praksi je rentabilnost ukupne imovine može se povećati:

- smanjenjem rashoda i /ili povećanjem prihoda tj. povećanjem dobiti,
- smanjenjem ukupno angažirane imovine tj. povećanjem koeficijenta obrtaja imovine,
- većim povećanjem dobiti u odnosu na povećanje ukupne imovine. [15]



Slika 3. DuPont sustav pokazatelja na primjeru poduzeća „X“ [14]

U analizu rentabilnosti imovine potrebno je uključiti i rentabilnost kapitala. Na slici 2., uz rentabilnost imovine (ROA), uključen je još jedan pokazatelj: rentabilnost kapitala (ROE). U 2013. godini vlasnik je zaradio 270.77 kuna na 100 kn uloženog vlastitog kapitala, dok je lani zarađivao 75.00 kn. To znači da on zarađuje čak 261% više nego prošle godine, ali isto tako je i zaduženiji jer se 91% imovine financira tuđim kapitalom, a svega 9% vlastitim kapitalom.

U današnjim nestabilnim uvjetima poslovanja, kontroling pruža veliku sigurnost menadžmentu u donošenju odluka jer su one temeljene na stvarnim pokazateljima i analizi koja obuhvaća informacije prikupljene unutar i izvan poduzeća. Stoga bi se kontrolingu trebala posvetiti veća pažnja u poduzećima jer njegovim uvođenjem postiže se efikasno i efektivno poslovanje te se potiče komunikacija i planiranje na svim razinama menadžmenta.

5. ZAKLJUČNE NAPOMENE

Upotrebom podataka iz financijskih izvještaja i primjenom DuPont sustava pokazatelja utvrđeno je kako poduzeće „X“ posluje rentabilno, ali isto tako da ima prostora za daljnja poboljšanja. Poboljšanja su moguća u dijelu upravljanja imovinom i povećanja koeficijenta obrtaja imovine. Za konkretne korake glede poboljšanja upravljanja određenim oblicima imovine trebalo bi ući u detaljniju analizu imovine poduzeća koja nije moguća zbog limitiranosti informacija koje se mogu dobiti iz dostupnih financijskih izvješća.

U radu je posebno istaknuta funkcija kontrolinga koja je često zanemarivana u praksi i u velikom broju slučajeva doživljavana kao funkcija koja pripada računovodstvu. Kontroling je u svojoj biti velika podrška menadžmentu i zadatak mu je kontinuirano pratiti poslovanje poduzeća primjenom dostupnih alata i opskrbljivati menadžere kvalitetnim informacijama.

6. LITERATURA

- [1] <http://www.orkis.hr/Upravljanje-poslovanjem-društva-%E2%80%93-proces-donosenja-odluke> (Dostupno: 01.09.2014.)
- [2] <http://www.poslovniforum.hr/management/rjecnik.asp> (Dostupno: 01.09.2014.)
- [3] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str.13
- [4] <http://web.efzg.hr/dok/RAC/2.%20Interna%20kontrola%20i%20revizija%20kao%20podr%C5%A1ka%20poslovnom%20upravljanju.pdf> (Dostupno: 01.09.2014.)
- [5] <https://www.pfst.hr/uploads/Strateska%20kontrola.pdf> (Dostupno: 04.09.2014.)
- [6] Očko, J.; Švigir, A.: Kontroling upravljanje iz backstagea, Knjiga Print d.o.o., Zagreb, 2009, str. 13
- [7] http://www.archive-hr-2014.com/hr/e/2014-07-04_4214636_2/ELIAS-Poslovno-Savjetovanje-doo-raquo-Pentana-Vision/ (Dostupno: 04.09.2014)

- [8] Izvorno autorski
- [9] Osmanagić Bedenik, N.: Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 81
- [10] Osmanagić Bedenik, N.: Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str. 82.
- [11] Žager, K.; Mamić Sačer, I.; Sever, S.; Žager, L.: Analiza financijskih izvještaja, Zagreb, 2008.,str.265.
- [12] Žager, K.; Mamić Sačer, I.; Sever, S.; Žager, L.: Analiza financijskih izvještaja, Zagreb, 2008.,str.265.
- [13] Očko, J.: DuPont sustav pokazatelja, Poslovni savjetnik, ožujak 2007., str. 248
- [14] Izvorno autorski.
- [15] Očko, J.: DuPont sustav pokazatelja, Poslovni savjetnik, ožujak 2007., str. 93

Kontakt autora:

Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA, predavač

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3
42 000 Varaždin
e-mail: vesna.sesar@unin.hr

Doc.dr.sc. Krešimir Buntak

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3
42 000 Varaždin
e-mail: kresimir.buntak@unin.hr

Mateja Borlinić, bacc.ing. logist.

e-mail: maborlinic@unin.hr