

# STRATEŠKI INSTRUMENTI KONTROLINGA NA PRIMJERU KRAŠ D.D.

---

**Brkić, Bernarda**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of  
Sibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:520080>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-27**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽAMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Bernarda Brkić**

**STRATEŠKI INSTRUMENTI KONTROLINGA NA**  
**PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ D.D.**

**Diplomski rad**

**Šibenik, 2020.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽAMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**STRATEŠKI INSTRUMENTI KONTROLINGA NA**  
**PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ D.D.**

**Diplomski rad**

**Kolegij: Kontroling**

**Mentor: Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.**

**Studentica: Bernarda Brkić**

**Matični broj studenta: 1219051930**

**Šibenik, svibanj 2020.**

# TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

---

Veleučilište u Šibeniku

Diplomski rad

Odjel: Menadžment

Specijalistički diplomski stručni studij menadžment

## **STRATEŠKI INSTRUMENTI KONTROLINGA NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ D.D.**

BERNARDA BRKIĆ

brkicbera123@gmail.com

Sažetak rada:

Kontroling omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima, te daje odgovore na konkretna pitanja – kakve su trend vrijednosti i što možemo očekivati u budućnosti, u koje proizvode ili usluge treba više ulagati, a koje napuštati, koje kupce u budućnosti izbjegavati, koja tržišta razvijati, a sa kojih se povlačiti, na koji način se financirati, da li se i dalje zaduživati. U fokusu su efikasnost, produktivnost i profitabilnosti, čime se u praksi omogućuje direktno sniženje troškova. Osim toga, koristi od uvođenja kontrolinga očituju se u obliku čiste organizacije, modernog računovodstvenog sustava koji osigurava sve potrebne podatke.

Primjer obrađen u ovome radu je poduzeće „Kraš d.d.“ jedan je od najvećih proizvođača konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi sa sjedištem u Zagrebu. Cilj ovoga rada je primijeniti teoretske postavke kontrolinga. Odnosno definirati kontroling i instrumente kontrolinga (SWOT analiza, BCG matrica i Benchmarking) asortimana „Kraš d.d.“. koji daju jasnu i objektivnu sliku postojećega stanja, te pružaju dobru podlogu za poslovno odlučivanje.

( 47 stranice / 17 slika / 5 tablica / 50 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski )

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: kontroling, organizacija kontrolinga, instrumenti kontrolinga, Kraš d.d.

Mentorica: Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu:

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Final paper

Department of Management

Specialist professional graduate study of Management

### **STRATEGIC CONTROLLING INSTRUMENTS ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY KRAŠ D.D.**

BERNARDA BRKIĆ

brkicbera123@gmail.com

Abstract:

Controlling enables better management of future events and provides answers of specific questions – what are the trend values and what can we expect in the future, in which products or services should be invested more and which to leave, which customers to avoid in the future, which markets to develop and from which ones to withdraw, how to finance ourselves and whether to continue taking loans. The main focus is efficiency, productivity and profitability, which enables costs reduction. In addition benefits of “controlling” are manifested in form of good organization and in the development of accounting system that provides us with all necessary data.

An example processed in this paper is “Kraš d.d.” based in Zagreb. Kraš is one of the largest producers of confectionery products in Southeast Europe. The aim of this paper is to theoretically apply methods or “controlling” and try to define it and its instruments (SWOT analysis, BCH matrix and Benchmarking) which are used for product sorting in “Kraš d.d.”. Those methods also give us clear and objective picture of current situation and all those informations which combined together create a good basis for business making decisions.

( 47 pages / 17 images / 5 tables / 50 references / original in Croatian language )

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Keywords: controlling, controlling organizing, controlling instruments, Kraš d.d.

Supervisor: Anita Grubišić, mag. oec., v. pred

Paper accepted:

# SADRŽAJ:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD</b> .....   | <b>1</b>  |
| 1.1. PREDMET I CILJ RADA.....  | 1         |
| 1.2. IZVORI PODATAKA I METODE PRIKUPLJANJA .....   | 1         |
| 1.3. STRUKTURA RADA.....   | 2         |
| <b>2. KONCEPTUALNE OSNOVE</b> .....  | <b>3</b>  |
| 2.1. POTREBA ZA KONTROLINGOM .....   | 3         |
| 2.2. GENERACIJE KONTROLINGA .....  | 5         |
| 2.2.1. Kontroler kao registrator .....   | 5         |
| 2.2.2. Kontroler kao navigator.....  | 7         |
| 2.2.3. Kontroler kao inovator.....   | 8         |
| 2.3. REALNOST KONTROLING U HRVATSKOJ.....  | 9         |
| 2.3.1. Rezultati komparativne analize prakse kontrolinga u organizacijama u Hrvatskoj..... | 10        |
| 2.3.2. Doprinos kontrolinga učinkovitosti poslovanja .....                                 | 15        |
| 2.3.3. Promjene u razvoju kontrolinga u Hrvatskoj od 2001. do 2007. godine .....           | 15        |
| 2.4. KONCEPCIJE KONTROLINGA .....  | 16        |
| 2.4.1. Računovodstveno orijentirana koncepcija .....                                       | 17        |
| 2.4.2. Informacijski orijentirana koncepcija.....  | 17        |
| 2.4.3. Upravljački orijentirana koncepcija .....   | 17        |
| 2.4.4. Načela praktičara.....  | 18        |
| 2.4.5. Upravljačko računovodstvo .....   | 18        |
| 2.5. KONTROLER.....  | 18        |
| 2.6. OBJEKTI KONTROLINGA .....   | 21        |
| 2.7. SUSTAV VRLJEDNOSTI .....  | 22        |
| 2.8. SUSTAV PLANIRANJA.....  | 23        |
| 2.9. SUSTAV KONTROLE.....  | 24        |
| 2.10. INFORMACIJSKI SUSTAV .....   | 25        |
| 2.11. SUSTAV ORGANIZIRANJA .....   | 26        |
| 2.12. SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....                                       | 27        |
| 2.13. INSTRUMENTI KONTROLINGA.....   | 27        |
| 2.14. SWOT ANALIZA.....  | 29        |
| 2.15. BCG MATRICA .....  | 30        |
| 2.16. BENCHMARKING .....   | 32        |
| <b>3. KRAŠ D.D.</b> .....  | <b>34</b> |
| 3.1. POVIJEST .....  | 34        |
| 3.2. MISIJA I VIZIJA.....  | 35        |
| 3.3. PREDMET POSLOVANJA .....  | 36        |
| 3.4. UPRAVA I NADZORNI ODBOR .....   | 37        |
| 3.5. INSTRUMENTI KONTROLINGA.....  | 37        |
| 3.5.1. SWOT analiza .....  | 37        |
| 3.5.2. BCG matrica.....  | 39        |
| 3.5.3. Benchmarking.....   | 40        |
| <b>4. PROVOĐENJE KONTROLINGA U PODUZEĆU KRAŠ D.D.</b> .....                                | <b>42</b> |
| <b>5. ZAKLJUČAK</b> .....  | <b>44</b> |
| <b>6. LITERATURA</b> .....   | <b>46</b> |

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Kontroling omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima, te daje odgovore na konkretna pitanja – kakve su trend vrijednosti i što možemo očekivati u budućnosti, u koje proizvode ili usluge treba više ulagati, a koje napuštati, koje kupce u budućnosti izbjegavati, koja tržišta razvijati, a sa kojih se povlačiti, na koji način se financirati, da li se i dalje zaduživati. U fokusu su efikasnost, produktivnost i profitabilnosti, čime se u praksi omogućuje direktno sniženje troškova. Osim toga, koristi od uvođenja kontrolinga očituju se u obliku čiste organizacije, modernog računovodstvenog sustava koji osigurava sve potrebne podatke. Poremećaji se detektiraju u najranijim fazama u bilo kojem segmentu poslovanja, osiguravaju se kvalitetnije menadžerske odluke, izgradnja sustava nagrađivanja, efikasno planiranje, brža prilagodba promjenama i znatno veća konkurentnost. Kontroling je filozofija upravljanja na bazi ekonomske logike racionalnosti, skup 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. Zainteresirani menadžment je u tome ključni i najvažniji čimbenik. Ako to menadžment dopusti, kontroling može imati ulogu najboljeg ekonomskog savjetnika koje poduzeće može imati. Danas je kontroling u modernom upravljanju neizostavan – bez obzira radi li se o privatnom ili javnom sektoru. U vrijeme visokih troškova i rastućih potreba društva, nužno je da se resursima upravlja optimalno. Cilj ovoga rada je primijeniti teoretske postavke kontrolinga. Odnosno definirati kontroling razvoja proizvodnog asortimana Kraš d.d..

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Izvori podataka su prikupljeni primarnim istraživanjem. Primarni podaci dobiveni su iz knjiga, znanstvenih i stručnih radova, te putem baze Interneta. Prilikom istraživanja za ovaj rad koristit će se sljedeće znanstvene metode:

- a) induktivna metoda (na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka),
- b) metoda kompilacije (preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, stavova, shvaćanja i slično),

- c) metoda deskripcije (jednostavno opisivanje činjenica bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja) i
- d) komparativna metoda (usporedba teorije i prakse, te donošenje vlastitih zaključaka).

### **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest dijelova. U prvom uvodnom dijelu prikazani su predmet, ciljevi i metode istraživanja, te struktura rada. Drugi dio čini teorijsku obradu kontrolinga: objašnjen je pojam kontrolinga, njezina svrha i zadatak, te uloga i konceptualizacija. Treći dio rada govori o objektima kontrolinga te njenoj podjeli. Četvrti dio čine instrumenti kontrolinga koje se koriste za analizu, a to su: SWOT analiza, BCG matrica i benchmarking. Peti dio rada prikazuje opće podatke o poduzeću Kraš d.d., te analizu instrumenata kontrolinga. Šesti dio rada čini zaključak, a na samom kraju rada dani su popis korištene literature te popis slika, tablica i grafova.



## 2. KONCEPTUALNE OSNOVE

### 2.1. Potreba za kontrolingom

Koncepcija kontrolinga posljednjih se tridesetak godina u praksi stalno razvijala i postala je funkcija vođenja, bez koje se ne može zamisliti moderno poduzeće. Kontroling je načelo rješavanja sve prisutnijih problema koordinacije i integracije, koji se pojavljuju zbog povećane dinamike okruženja, stagnirajućih tržišta, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda. Uvjeti poslovanja poduzeća sve su složeniji: sve je teže ispunjavati zahtjeve za zadovoljavajućom rentom, financijskom ravnotežom, visokim obujmom zaposlenosti, kvalitetnim, ekološki prihvatljivim proizvodima, i tako dalje, i to sve odjedanput. Globalna promjena odnosa ponude i potražnje stvorila je nove probleme za menadžment. Ranih pedesetih godina moglo se prodati gotovo sve što se proizvelo, tako da se glavni cilj poslovanja poduzeća svodio na povećanje učinaka i prodaje. Sedamdesete godine obilježava zasićenje tržišta, naftni šok i poskupljenje energije; uravnoteženje ponude i potražnje za poduzeća je značilo potrebu pronalaženja novih načina i putova dolaska do sve izbirljivijeg kupca. Devedesete godine unose nove velike promjene: ponuda je veća od potražnje, sve je teže prodati gotov proizvod ili uslugu. Poduzeća, žele li uspjeti, prisiljena su usavršavati svoje proizvode i pronalaziti nove putove do sve zahtjevnijeg kupca. Promjena uvjeta poslovanja poduzeća bitno je pridonjela razvoju kontrolinga.

Niz godina poduzeća su svoj uspjeh mjerila i vlastitim rastom; tako naraslim poduzećima sve je teže upravljati, sve je teže osigurati unutarnji sklad između pojedinih organizacijskih dijelova, koji se različito razvijaju. Brojni su primjeri o razvijenom marketingu i nerazvijenoj pripremi proizvodnje, dobroj nabavi i lošoj unutarnjoj organizaciji, odlično organiziranom uvozu i lošoj prodaji, dobrim proizvodima i lošem servisu i tako dalje. Jedan od važnih problema suvremenog upravljanja poduzećem je gubitak preglednosti and cjelinom posla zbog kojeg neko poduzeće i postoji, loša usklađenost pojedinih dijelova koji zbog toga manje pridonose uspjehu poduzeća, nego što bi mogli. Dodatna je teškoća unutarnje ustrojstvo, često kruto i nedovoljno orjentirano na kupca; prečesto se zaboravlja kako uspjeh poduzeća ovisi o njegovim (vjernim) kupcima. Rastuća specijalizacija, sve veće usitnjavanje nekog posla na njegove dijelove stvara nadproporcionalnu potrebu za koordinacijom, usklađivanjem malih dijelova i poslova u povezanu cjelinu. Osim toga, poduzeća su pod pritiskom kamatnih stopa, problema nezaposlenosti, često nedovoljnim vlastitim kapitalom i nuždom intenzivnog ulaganja u istraživanje i razvoj, žele li ostati u poslu.

U vrijeme naglih i neočekivanih promjena dugotrajan uspjeh poduzeća može se ostvariti samo konzekventnom promjenom načina mišljenja i obrazaca ponašanja. Povećana kompleksnost zahtjeva i usavršavanje arhitekture sustava poslovnog upravljanja. Poznavanje vanskih i unutarnjih okvirnih uvjeta<sup>1</sup> pruža određenu mjeru za veličinu izazova, pred kojima se nalazi svako poduzeće.

Svako poduzeće je dio većeg gospodarskog, socijalnog, političkog, tehničkog i pravnog sustava. Upoznavanjem prilika i prijetnji iz vanjskog okruženja te unutarnjih snaga i slabosti poduzeće stvara temelje za kreiranje adekvatne strategije poslovnog uspjeha. Vanjski okvirni uvjeti zajedno predstavljaju elemente za kreiranje budućih poslovnih strategija:<sup>2</sup>

- niže gospodarske stope rasta
- promjene društvenog okruženja
- skraćenje životnog vijeka proizvoda
- kamatna opterećenost
- promjene svjetskih gospodarskih uvjeta

Unutarnji okvirni uvjeti se smatraju jednako važnima za poduzeće i koriste kao poslovni parametri za odlučivanje. Također, oni predstavljaju slaba mjesta u poduzećima koja najčešće nastaju zbog nedostatka rukovođenja.<sup>3</sup>

- autoritarni stil rukovođenja
- nejasno formulirani ciljevi
- nedovoljno upravljanje poslovnih financija
- slabosti u području proizvodnje
- nesustavne politike proizvoda i asortimana
- nedostaci u području nabave i prodaje

Vanjski i unutarnji okvirni uvjeti pružaju najbolju sliku o veličini izazova koji stoji pred svakim poduzećem te uspješnost poduzeća ovisi o načinu pristupa tim problemima. Takvi novonastali utjecaji zahtijevaju promjenu načina poslovanja, a jedan od načina rješavanja navedenih problema je kontroling.

---

<sup>1</sup> Bramseman, R.: Handbuch Controlling, Hanser, München, 1993, str. 28

<sup>2</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 18

<sup>3</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 19

Suvremeni uvjeti poslovanja se nekad opisuju izrazom turbulencija. Turbulencijom se nazivaju promjene koje nastaju porastom unutarnje i vanjske kompleksnosti te porastom brzine procesa promjena.<sup>4</sup>

## 2.2. Generacije kontrolinga

Kontroling je, ovisno o problemima određenog razdoblja i uvjetima poslovanja, dopunjavao svoj sadržaj novim pogledima i pratećim instrumentima. Zastupa se situacijski pristup prema kojem ne postoje opće važeće, optimalne alternative djelovanja, već postoje alternativne mogućnosti, primjerene i prilagođene određenoj situaciji. U svjetlu situacijskog pristupa promatra se uobičajeno i razvoj kontrolinga kroz tri generacije: registratora, navigatora i inovatora.<sup>5</sup>

### 2.2.1. Kontroler kao registrator

Razdoblje kontrolinga kao registratora datira iz vremena pedesetih i šezdesetih godina i stabilnih uvjeta poslovanja: promjene su bile rijetke, potražnja je premašivala ponudu pa se gotovo sve moglo prodati, raspolagalo se relativno sigurnim informacijama o okruženju tako da se moglo i planirati i prognozirati vrlo precizno.

Slika 1. Kontroling kao registrator



Izvor: Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

Obilježja okruženja tog vremena su: rijetke promjene uvjeta poslovanja, učestalo ponavljanje istih ili sličnih situacija, korištenje provjerenih tehnoloških postupaka, niska razina inovativnosti. U takvim uvjetima relativno statističko okruženje u poduzećima se prognozira i planira, koriste se relativno jednostavne tehnike rješavanja problema, nastoji se očuvati proizvodni program bez većih promjena. Osnovno pravilo uspjeha poduzeća temeljilo se na zadovoljenju rastuće potražnje na tržištu. Poduzeće je moglo ostvariti željene ciljeve orijentacijom na svoju unutrašnjost: najčešća aktivnost za unapređenje poslovanja bila je racionalizacija troškova. Jednostavni sustavi obračuna troškova i učinaka bili su dovoljni za

<sup>4</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 20

<sup>5</sup> Peemoeller, V.H., Controlling, Neue Wirtschaftsbriefe, Herne/Berlin, 1990, str. 58-62

uspostavljanje preglednosti nad poslovanjem i za usmjeravanje poslovanja. Nastojale su se prikupiti informacije koje mjere trenutna ostvarenja poduzeća.

Poslovna strategija poduzeća se temeljila na njegovoj unutarnjoj tehničkoj (proizvodnoj) sposobnosti i svodila se na pasivno prilagođavanje. Budući da su promjene bile vrlo rijetke i predvidljive, poduzeća su imala relativno dovoljno vremena da se prilagode novonastalim promjenama. U takvim uvjetima okruženja, kada je poduzeće uglavnom orijentirano prema unutra, na samo sebe, kontroling ostvaruje funkciju dokumentiranja, kontrole, služi racionalizaciji poslovanja, orijentiran je na prošlost, urednost i prošlost, najčešće zauzima mjesto voditelja računovodstva i naziva se registratorom. Osnovni instrumenti kojima se služio kontroler bili su knjigovodstvo, bilanca i kalkulacije, najčešće na temelju punih troškova. Već se u to vrijeme pojavljuje potreba za oblikovanjem kalkulacije na temelju parcijalnih troškova, sve više se osjećaju problemi zakašnjelog planiranja. Okolina djeluje na poduzeće, a poduzeće se tim promjenama pasivno prilagođava.<sup>6</sup>

**Slika 2.** Odnos okruženja i kontrolinga kao registratora



*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

Dinamičke promjene na tržištu sedamdesetih godina tražile su brže prilagođavanje, dok se istodobno zbog rastuće veličine poduzeća smanjivala preglednost poslovnog procesa. Zasićenost potražnje i povećana ponuda prisiljavala su poduzeća na usmjeravanje pregleda prema van, prema konkurentima u grani i konkurentskoj borbi za tržišne udjele.

**Slika 3.** Kontroling kao navigator



*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

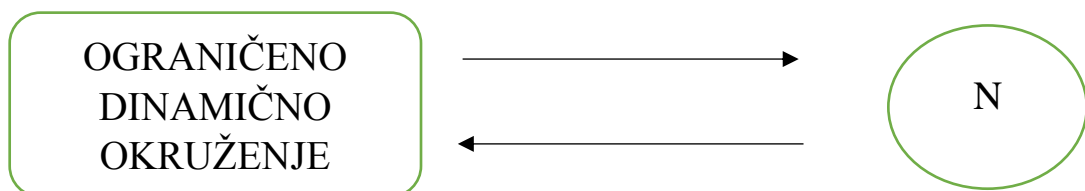
<sup>6</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 25.

### 2.2.2. Kontroler kao navigator

Sve češće promjene uvjeta poslovanja uzrokovale su promjene obilježja okruženja. Stope inovacija još su niske, no informacije više nisu tako sigurne, i treba ih sve više prihvaćati s rizikom. Prognoziranje postaje sve teže i neizvjesnije, a od planiranja se očekuje veća fleksibilnost. Konkurencija se zaoštrava, okruženje postaje sve složenije, podložno sve češćoj promjeni. Takvo se okruženje uobičajeno naziva ograničenim dinamičkim okruženjem.

Poduzeća su prisiljena mijenjati svoju dosadašnju poslovnu strategiju s pasivnog u aktivno prilagođavanje i ponašanje tako što su nastojala utjecati na promjene okruženja (želje potrošača, njihov ukus i potrebe, druge natjecatelje). Vrijeme kada je svako poduzeće moglo prodati sve što je proizvelo, otišlo je u nepovrat. Potražnja se sve više zasićuje, pa se moraju tražiti bolji putovi do kupaca. Za to se razdoblje sedamdesetih godina kaže kako kontroler funkcionira kao navigator: služeći se pojedinim instrumentima poput proračuna, kontrole njegova izvršenja i izvještavanja te osobito njihovom integracijom, kratkotrajnim računom troškova i učinaka, doprinosom pokriću fiksnih troškova te izračunom točke pokrića, usporedbom i pokazateljima. On kapetanu nastoji olakšati usmjeravanje i upravljanje brodom. Dok su se ranije samo prikupljale informacije o ostvarenju, sada se teži uspoređivanju sadašnjeg ostvarenja s unaprijed postavljenim ciljevima i standardima.

**Slika 4.** Odnos okruženja i kontrolinga kao inovatora



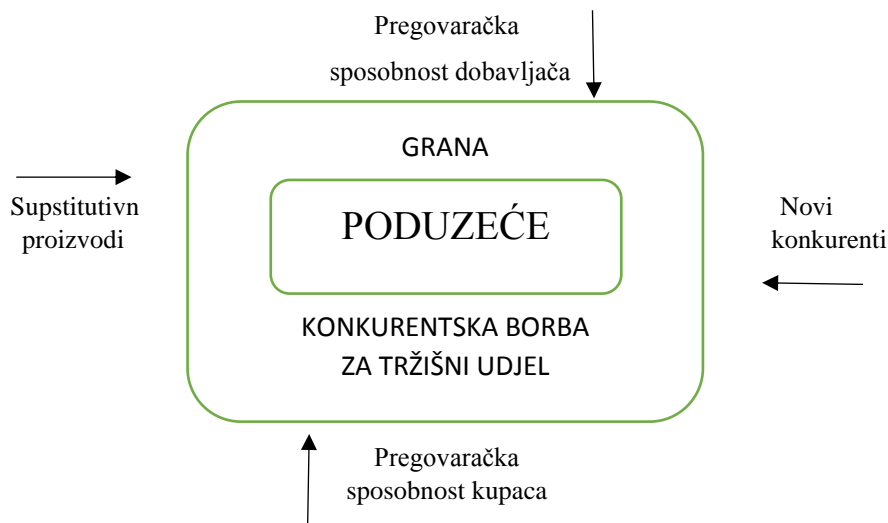
*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

Poduzeće se sve više usmjerava prema svojoj okolini. Poslovna strategija poduzeća sve se više pretvara u aktivno ponašanje. Za razliku od ranijeg razdoblja, kada se poduzeća pasivno prilagođavalo promjenama okruženja, u fazi navigatora traže se načini utjecanja na okruženje. Kontroler u poduzećima tog razdoblja najčešće zauzima poziciju voditelja ekonomike poduzeća.

### 2.2.3. Kontroler kao inovator

Suvremeni uvjeti poslovanja bitno su se komplicirali: poduzeća su neprekidno izložena novim problemima i situacijama, dinamika i kompleksnost izuzetno su visoke, a informacije o okruženju izrazito nesigurne, prognoze sve manje upotrebljive.<sup>7</sup> U takvim ekstremno dinamičkom okruženju poduzeće je izloženo stalnim i značajnim promjenama: proizvodni program treba stalno prilagođavati, na tržištu se nudi sve više novih proizvoda i usluga, životni vijek proizvoda se skraćuje, kapital, - iako ga je teško pribaviti, više nije primaran činitelj poslovnog uspjeha, ključnim postaju suradnici, visokokvalificirani i motivirani. Za uspjeh poduzeća više nije bilo dovoljno poduzimati različite mjere racionalizacije, nije više bilo dovoljno ni brinuti o užem okruženju poduzeća. Situacija je u međuvremenu postala toliko složena, da poduzeće, želi li uspjeti, nužno mora u obzir uzeti ne samo odnose konkurencije u grani, već i utjecaj kupaca i dobavljača, pojavu novih konkurenata i supstitutivnih proizvoda.<sup>8</sup>

Slika 5. Kontroling kao inovator



Izvor: Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), Campus, Frankfurt, 1990.

U ranijim razdobljima narasla poduzeća imaju sada dodatnih problema i sa unutarnjim usklađivanjem pojedinih dijelova i funkcija u poduzeću. Narasle probleme nije moguće rješavati metodama i instrumentima jučerašnjice: teži se razvijanju novih postupaka i primjeni novih tehnika, kojima bi se pronalazila rješenja. U tom smislu govori se o kontroleru kao inovatoru koji sudjeluje u procesu rješavanja problema i koji treba uvoditi i razvijati nove instrumente kao pomoć kapetanu broda u magli i nevremenu. Od suvremenijih instrumenata

<sup>7</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 27.

<sup>8</sup> Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), Campus, Frankfurt, 1990., str. 26.

treba navesti procesne i ciljne troškove, koncepciju „mršave“ proizvodnje i upravljanja, strategijsku kontrolu, razvoj sustava ranog upozorenja, strategijskog radara, prihvaćanje „tihih signala“, razvoj strategijske, ekološke i socijalne bilance. Uvođenjem i primjenom novih instrumenata nastoji se olakšati i ubrzati proces prilagođavanja poduzeća naglim promjenama u okruženju, dapače, smišljenom aktivnošću poduzeća utjecati na promjene u okruženju.

Uzajamni odnos poduzeća i okruženja, snažan, dinamičan i kompleksan utjecaj okruženja na poduzeće, te pokušaj aktivnog prilagođavanja poduzeća i sve nužnije utjecanje na promjene u okruženju.

Osnovni tipovi, generacije kontrolinga definiraju se u ovisnosti o značajkama okruženja: povećanjem dinamike i heterogenosti okruženja raste potreba rješavanja nastalih koordinacijskih problema putem posebnih koordinacijskih organa. U relativno statičnom okruženju djeluje kontroler kao registrator, knjigovodstveno i povijesno orijentiran. U ograničeno dinamičkom okruženju dominira kontroler kao navigator, on djeluje usmjeravajuće i orijentiran je na sadašnjost i na aktivnost. U ekstremno dinamičkom okruženju pojavljuje se kontroler kao inovator, on sudjeluje u procesu rješavanja problema i orijentiran je na strategiju i na budućnost. Kod kontrolera kao navigatora i kao inovatora, nasuprot kontroleru kao registratoru, dominira izrazito menadžerska orijentacija.

### **2.3. Realnost kontroling u Hrvatskoj**

U teoriji i praksi zapadnih zemalja općenito je usvojeno stajalište kako kontroling pridonosi jačanju konkurentnosti organizacije. Kontroling je u industrijskim poduzećima razvijenoga tržišnoga gospodarstva danas je „samorazumljivost“. Funkciju kontrolinga u institucionalnom smislu posljednjih nekoliko godina ima od 66% pa do 81% ili čak 90% poduzeća.<sup>9</sup> Zbog velike pomoći kontrolinga u upravljanju ta se funkcija uvodi i u područje trgovine, banke, kreditne institucije, osiguravateljska društva, bolnice, visokoškolske ustanove te u vladine institucije. Brojna teorijska i empirijska istraživanja na europskom i američkom prostoru pridonose upoznavanju kontrolinga i njegovih specifičnosti u pojedinim zemljama. Pitanje koje zaokuplja domaćeg istraživača glasi: A kako to izgleda u nas? Kako je s prihvaćanjem kontrolinga u domaćoj poslovnoj praksi? Koliko je zastupljen te koje determinante određuju njegov položaj? Koliko dugo postoji kontroling u našim organizacijama i na čiji poticaj je uveden? Koliko osoba radi u odjelu za kontroling i koja je razina njihova obrazovanja? Kome je podređen, a kome

---

<sup>9</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 46.

nadređen? Postoje li 'standardni' zadatci kontrolinga, 'standardni' instrumenti koji se koriste? Pridonosi li kontroling učinkovitosti poslovanja? Mijenja li se uloga i mijenjaju li se obilježja kontrolinga u domaćoj poslovnoj praksi i ako da, u kojem smjeru? Ova i druga pitanja bila su poticaj za istraživanje kontrolinga u domaćoj poslovnoj praksi, ono se nastavlja na prethodna teorijska i nadopunjava ih.

### 2.3.1. Rezultati komparativne analize prakse kontrolinga u organizacijama u Hrvatskoj

Rezultati istraživanja realnosti kontrolinga u Hrvatskoj temelje se na 70 ispunjenih anketa, tj. na odgovorima 70 različitih organizacija u Hrvatskoj u 2001. godini te 82 odgovora u 2007. godini.<sup>10</sup> Struktura djelatnosti organizacija u uzorku izgledala je ovako (tablica 2):<sup>11</sup>

**Tablica 1.** Struktura djelatnosti organizacija u uzorku

| REDNI BROJ | DJELATNOST (SEKTOR) | ODGOVORI ISPITANIKA (%) |              |
|------------|---------------------|-------------------------|--------------|
|            |                     | 2001. godina            | 2007. godina |
| 1.         | Industrija          | 52                      | 38           |
| 2.         | Trgovina            | 13                      | 32           |
| 3.         | Usluge              | 35                      | 30           |
| 4.         | Ukupno              | 100% (n=70)             | 100% (n=82)  |

*Izvor :* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 50.

U razvijenim tržišnim gospodarstvima kontroling se počeo razvijati u području proizvodnje, a zatim se nastavio razvijati i u drugim područjima: usluga, osobito trgovine i bankarskih usluga. Komparativna analiza rezultata istraživanja u Hrvatskoj temelji se na uzorku koji realno odražava opći pomak od proizvodnje prema uslugama te potvrđuje isti smjer razvoja djelatnosti najvećih poduzeća. Uzorak se stoga može smatrati reprezentativnim s obzirom na zastupljenost pojedinih djelatnosti. Veličina organizacije sljedeća je njena značajka. Empirijska su istraživanja u razvijenim tržišnim gospodarstvima pokazala kako je veličina poduzeća jedna od determinanti institucionalnog aspekta kontrolinga. U istraživanju je 2001. godine u uzorku, prema broju zaposlenih, zastupljeno 83% velikih organizacija (71% u 2007. godini), prema ukupnom prihodu 87% velikih organizacija (99% u 2007. godini), a prema vrijednosti imovine

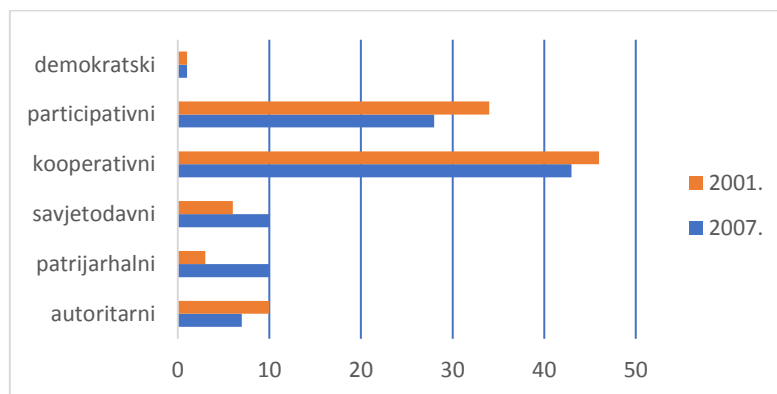
<sup>10</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj, Zagreb 2015., str. 365.

<sup>11</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 50.



93% velikih organizacija (96% u 2007. godini). Orijentirajući se na velike organizacije, očekivala se veća vjerojatnost postojanja odjela za kontroling nego u srednjim ili malim organizacijama. S obzirom na starost organizacija u uzorku su najzastupljenije one koje u Hrvatskoj posluju više od 50 godina (50% u 2001. godini, 38% u 2007. godini), zatim slijede organizacije stare između 10 i 50 godina (29% u 2001. godini, 41% u 2007. godini), a organizacije mlađe od 10 godina čine petinu uzorka (21% u 2001. godini, 21% u 2007. godini). Komparativna analiza pokazuje promjene u uzorku s obzirom na veličinu, tj. pomak prema većem prihodu i manjem broju zaposlenih te pomak s obzirom na starost organizacije prema mlađim organizacijama, tj. organizacijama koje u našoj zemlji posluju manje od 50 godina. Ove tendencije promjene mogu se smatrati dijelom šireg konteksta, tj. tendencije povećanja prihoda uz smanjenje broja zaposlenih te tendencije smanjenja važnosti "starih" tradicionalnih organizacija, pojave koje se mogu povezati i s procesom tranzicije gospodarstva. Sljedeći element identifikacije organizacije, osim djelatnosti, veličine i starosti, odnosio se na pretežiti stil rukovođenja u organizaciji. Poznato je naime, kako iz teorije tako i iz prakse, da je menadžment glavni 'kupac' kontrolinga i time poticaj ili kočnica njegova razvoja. Autoritarni i patrijarhalni stilovi rukovođenja čine barijeru razvoju kontrolinga, dok participativni i demokratski stilovi rukovođenja potiču njegov razvoj.<sup>12</sup>

**Graf 1.** Zastupljenost pojedinih stilova upravljanja



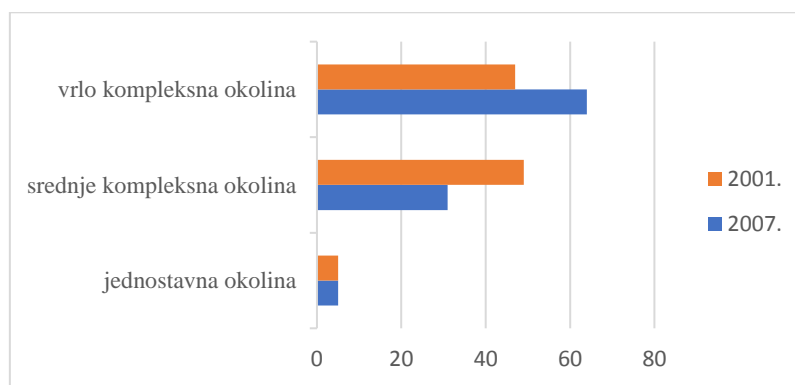
*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

Prema dobivenim rezultatima istraživanja u organizacijama, u uzorku je došlo do pomaka od autoritarnog (nadređeni, uglavnom sam odlučuje i naređuje) prema patrijarhalnom (nadređeni, sam odlučuje i naređuje, ali podređene uvjerava o svojoj odluci) i savjetodavnom stilu rukovođenja (nadređeni, sam odlučuje i teži prihvaćanju svojih odluka), pomak koji odražava tendenciju razvoja demokracije u našim organizacijama. Oba istraživanja pokazuju dominaciju

<sup>12</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 51.

kooperativnog (nadređeni, sam odlučuje, ali prethodno informira i razgovara, te traži mišljenje podređenih) i participativnog stila rukovođenja (suradnici predlažu, odgovorna osoba odlučuje o njihovim prijedlozima). Takve promjene u stilovima rukovođenja čine povoljne uvjete za uvođenje novijih poslovnih funkcija, poput kontrolinga. Posljednji element identifikacije organizacije odnosio se na procjenu dinamike i kompleksnosti unutar i izvan organizacije. Situacije u kojima je nemoguće saznati sve što je potrebno za pravu odluku nazivamo turbulentnim uvjetima poslovanja. Turbulentne situacije su one koje nisu samo složene u svojoj izgradnji već se one mijenjaju brzo i to na mnogo različitih načina, što znači da ih obilježavaju kompleksnost i visoka dinamika. O kompleksnosti govorimo kad je nešto po svom sastavu komplicirano, složeno. Pojam turbulencije je jedan od temeljnih pojmova budući da opisuje stalnu promjenu ponašanja sustava i stavlja nas pred problem misaonog obuhvaćanja i stvarnog utjecanja na takvu cjelinu.<sup>13</sup>

**Graf 2.** Ocjena kompleksnosti okoline

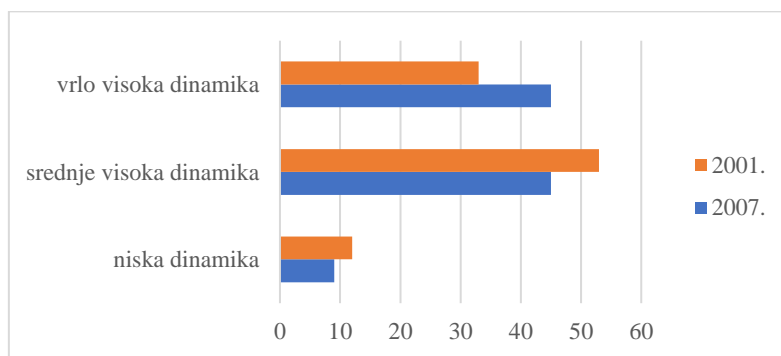


*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

Komparativna analiza dobivenih rezultata pokazuje kako je došlo do značajne promjene, kako same okoline tako i načina percipiranja njezine kompleksnosti: dok se 2001. godine okolina ocjenjivala dominantno srednje kompleksnom, šest godina kasnije ocjenjuje se vrlo kompleksnom. U situaciji kad smo svjedoci neprekidnih promjena velikog broja elemenata, ovakav rezultat navodi na zaključak kako se naše organizacije otvaraju i realnije ocjenjuju stupanj kompleksnosti okoline. Dok se kompleksnost odnosi na (velik) broj različitih činjenica koje utječu na poslovanje, dinamikom smatramo učestalost i brzinu promjena, snagu promjena te ravnomjernost i predvidivost promjena. Za obilježavanje značajki suvremenih uvjeta poslovanja uobičajeno se koristi termin turbulencija kao sinonim za kompleksnost i dinamiku.

<sup>13</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 52.

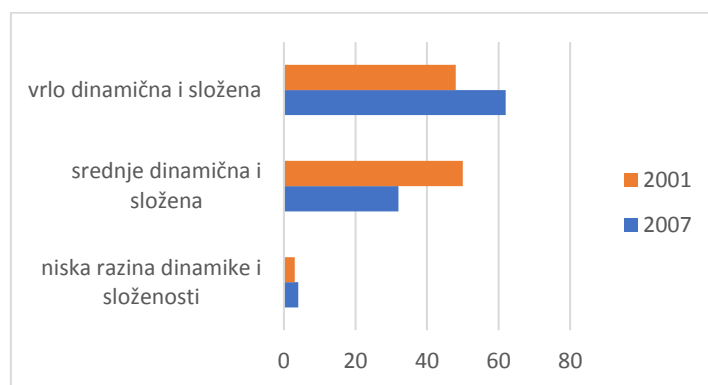
**Graf 3.** Ocjena dinamike okoline



*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

Među ispitanim organizacijama 2001. godine dominirao je stav o srednje visokoj dinamici, tj. najčešće se smatra kako su promjene u okolini srednje po svojoj učestalosti i brzini, snazi te ravnomjernosti i predvidivosti. Rezultati ispitivanja šest godina poslije pokazuju promjenu u ocjeni okoline prema vrlo visokoj dinamici; i ovdje se smatra da se radi kako o stvarnoj promjeni okoline tako i o većoj otvorenosti organizacija prema vanjskim utjecajima i jasnijem percipiranju tih utjecaja. Pitanje ocjene kompleksnosti i dinamike okoline nadopunjava se pitanjem o kompleksnosti i dinamici događanja unutar organizacija, čime se dobiva cjelovita slika o ocjeni suvremenih uvjeta poslovanja u nas.

**Graf 4.** Ocjena kompleksnosti i dinamike unutar organizacije



*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

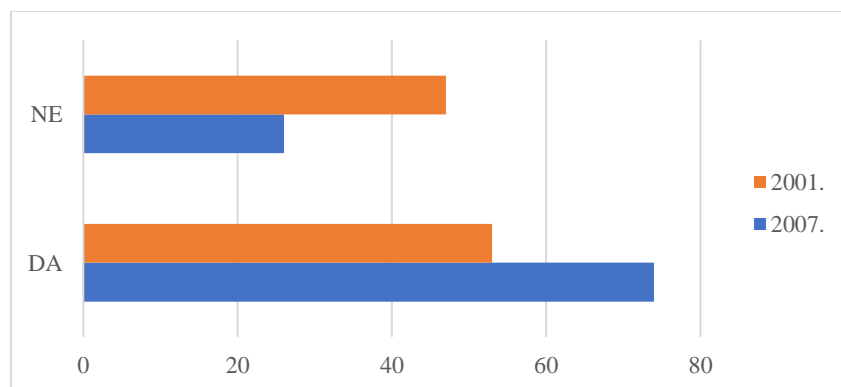
Zanimljive su razlike u načinu percipiranja složenosti i dinamike događanja unutar organizacija: dok se unutrašnjost 2001. godine ocjenjivala srednje do vrlo dinamičnom i složenom, šest godina kasnije ona se dominantno ocjenjuje kao vrlo dinamična i složena. Čini se kako se i unutar organizacija odvija pojačan proces složenosti i promjena, te se situacija procjenjuje turbulentnijom nego prije šest godina. Objektivno visoka dinamika i kompleksnost, kako u okolini (tehnološke promjene i napredak u grani, promjene potreba kupaca, snaga i promjene konkurencije i sl.) tako i u samoj organizaciji (diverzifikacija, specijalizacija,

diferencijacija, broj kupaca, dobavljača, tržišta i njihova promjena), temeljni su poticaji razvoju i uvođenju kontrolinga. Turbulentni uvjeti poslovanja problemi su s kojima se prije svega susreće menadžment. Osnovni je zadatak menadžmenta spoznaja promjena te prilagodbe aktivnosti poduzeća kako bi se osigurala sposobnost poduzeća za razvoj. Zahtjevi za fleksibilnošću poslovanja sve su veći: sve češće su situacije kada se treba brzo i učinkovito prilagođavati, često na nove načine i uz nove instrumente. Naročita pozornost se pridaje pitanjima:<sup>14</sup>

- kakav je utjecaj jednog elementa na drugi?
- kakvu snagu pokazuje taj utjecaj?
- koliko vremena prođe od utjecanja do posljedice?

Prema rezultatima ovog istraživanja, organizacije u nas realnije procjenjuju obilježja suvremenih uvjeta poslovanja nego prije šest godina, a posljedica takvog stava je i veće otvaranje promjenama te povećanje fleksibilnosti kao i bolje poznavanje rizika i šansi u poslovanju. Konačna posljedica takvih procesa je u otvaranju mogućnosti aktivnog ponašanja organizacija, aktivnom iniciranju promjena u odnosu na manje ili više uspješno naknadno prilagođavanje promjenama, dominantno obilježje 2001. godine. Poželjno proaktivno ponašanje u smislu prethodnog utjecanja na promjene u poduzeću i okolini čini se kako postaje dominantno obilježje naših organizacija. Nakon identifikacijskih pitanja o djelatnosti, veličini, stilu rukovođenja i ocjeni dinamike i kompleksnosti okoline i unutrašnjosti poduzeća slijedila je grupa pitanja o postojanju kontrolinga u organizaciji u institucionalnom smislu.

**Graf 5.** Kontroling u organizaciji



Izvor: Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

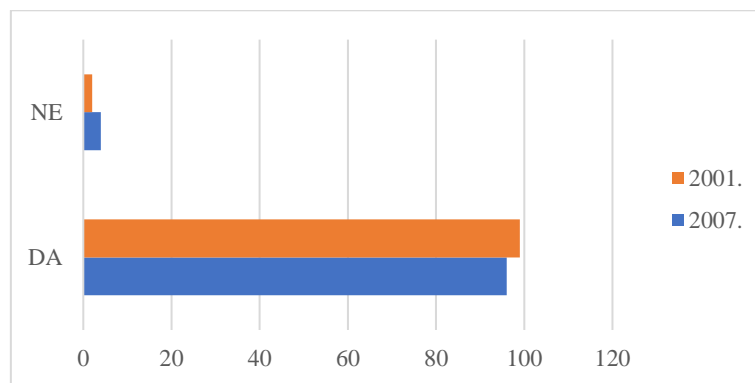
<sup>14</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 54.

Komparativna analiza dokazuje povećanje važnosti i uloge kontrolinga u našim organizacijama: dok je 2001. godine tek 53% organizacija u uzorku imalo kontroling u obliku organizacijske cjeline, 2007. godine takvih je 74%. Rezultati dokazuju kako i u našim uvjetima kontroling postaje samorazumljiv.

### 2.3.2. Doprinos kontrolinga učinkovitosti poslovanja

Uvođenje i primjena kontrolinga imaju svoje opravdanje samo ukoliko ova funkcija pridonosi učinkovitosti poslovanja organizacije. Iako se od kontrolinga očekuje doprinos, efektivnosti i efikasnosti poslovanja, ovdje je zbog pojednostavljenja u fokusu bila samo učinkovitost.

Graf 6. Doprinos kontrolinga učinkovitosti poslovanja



Izvor: Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

Komparativna analiza pokazuje nezatno smanjenje ocjene učinkovitosti kontrolinga. Razloge takvim ocjenama moguće je tražiti u nedovoljnoj orijentaciji kontrolinga na strategijsku dimenziju poslovanja te u nedovoljnom korištenju drugih izvora informacija i proširenju korisnika informacija iz kontrolinga. Ovakva struktura odgovora ispitanika govori o tome kako se od kontrolinga i očekuje i postiže doprinos učinkovitosti poslovanja.

### 2.3.3. Promjene u razvoju kontrolinga u Hrvatskoj od 2001. do 2007. godine

Teorija i praksa kontrolinga naglo se razvila posljednjih nekoliko desetljeća. Cilj ovog istraživanja je upoznavanje prakse kontrolinga u Hrvatskoj te smjera i intenziteta promjena u razdoblju 2001.-2007. godine. Organizacije obuhvaćene ovim istraživanjem bave se proizvodnjom, trgovinom te bankarskim i drugim uslugama te se ubrajaju u velike organizacije koje na domaćem tržištu posluju najčešće više desetljeća. Kooperativni stil rukovođenja – nadređeni sam odlučuje, no prethodno informira i traži mišljenje suradnika – dominira u ispitanim organizacijama. Prema rezultatima istraživanja dolazi do promjene ocjene kako

okoline tako unutrašnjosti prema vrlo kompleksnoj i vrlo dinamičnoj. Među ispitanim organizacijama u 2001. godini 53%, a u 2007. godini 74% ima odjel za kontroling. Navedeni rezultati dokazuju intenzivnu afirmaciju kontrolinga potaknutu sve složenijim i dinamičnijim uvjetima poslovanja te pomakom dominantnog stila rukovođenja prema demokratskijim oblicima. Takve promjene u stilovima rukovođenja čine povoljne uvjete za uvođenje suvremenih sadržaja i poslovnih funkcija. Kontroling je prepoznat kao funkcija koja pomaže u bržoj i boljoj prilagodbi unutarnjim i vanjskim promjenama te postaje samorazumljivost i domaće, a ne samo strane poslovne prakse.

#### **2.4. Konceptije kontrolinga**

Visoka kompleksnost i dinamika okruženja te unutarnja kompleksnost poduzeća potaknuli su intenzivan razvoj kontrolinga kao stručne podrške i dopune menadžmentu. Vanjska kompleksnost proistječe iz dinamike promjena u okruženju, sve veće internacionalizacije posla, sve bespoštednije konkurencije unutar grane, promjena očekivanja kupaca, dioničara, zaposlenih, kao i općih promjena okruženja (u društvu, politici, pravu, tehnologiji, konjunkturi). Unutarnja kompleksnost u poduzeću posljedica je veličine poduzeća, visoke razine specijalizacije, mnogoslojnosti proizvodnje i uporabe učinaka (stupanj diverzifikacije, širina asortimana, struktura kupaca). U takvim uvjetima ključni činitelji uspjeha postaju:

- Brzina odlučivanja i provođenje odluka
- Sposobnost prilagođavanja i razmišljanja unaprijed
- Sposobnost reakcije
- Smanjenje i ovladavanje kompleksnošću.

Svako poduzeće teži tome da ostane u poslu, a to je moguće samo povećanjem njegove vitalnosti, sposobnosti za trajno ostvarivanje uspjeha. Vitalno se poduzeće mora brzo prilagođavati promijenjenim vanjskim uvjetima i njihovim ekonomskim posljedicama, ono mora biti sposobno za razvoj, pri čemu se misli na aktivno oblikovanje vlastite budućnosti a ne njezino pasivno podnošenje. Vitalna poduzeća sposobna su za vlastito, unutarnje poticanje promjena u okruženju.<sup>15</sup>

Kontroling je u praksi dokazano načelo rješavanja problema koordinacije i integracije. Pojmovno određenje kontrolinga nije sasvim jednostavno. Dok, s jedne strane, gotovo nema

---

<sup>15</sup> Hoffmann, W. R.: Controlling – eine Standortbestimmung, u: Controlling – State of the Art, zbornik radova sa 15. Australijskog kontroling kongresa, Beč, 1994., str.15.

većeg poduzeća koje nema više radnih mjesta u kontrolingu (primjerice Volkswagen zapošljava ukupno 700 djelatnika u području kontrolinga), dotle je, s druge strane, u literaturi gotovo nepregledno mnoštvo različitih varijacija u definicijama i koncepciji. U anglo-američkom, ali i u njemačkom govornom području uz pojam kontrolinga povezani su različiti sadržaji.

#### **2.4.1. Računovodstveno orijentirana koncepcija**

Naglasak se stavlja na pripremi računovodstvenih podataka te se računovodstvo, planiranje i kontrola svih poslovnih aktivnosti nastoje usmjeriti na njihov kvantitativni aspekt, a sve s ciljem osiguranja likvidnosti i dobitaka. Veliki se značaj daje i informatici koja mora omogućiti da se informacije potrebne za upravljanje i odlučivanje prezentiraju na način prikladan za upravljanje i odlučivanje.

#### **2.4.2. Informacijski orijentirana koncepcija**

Temeljno načelo je proširenje informatičkog temelja kontrolinga, tj. koordinacija u prikupljanju i korištenju informacija. Kontroling je ovdje zadužen za koordinaciju između planiranja, kontrole i informiranja i utječe na njihovo oblikovanje i međusobno povezivanje.

Koordinacija i povezivanje pojedinih razina menadžmenta način je na koji kontroling ostvaruje svoju ulogu u svrhu učinkovitoga upravljanja kolanjem potrebnih informacija za učinkovito odlučivanje. Najvažnija obilježja informacija koje su potrebne menadžmentu moraju biti: važnost, pravovremenost, točnost i razumljivost.

#### **2.4.3. Upravljački orijentirana koncepcija**

Kako se povećava kompleksnost sustava vođenja, sve više ga je potrebno i koordinirati. Upravljanje socijalnim sustavima podrazumijeva (uz planiranje, kontrolu i informiranje) i organizaciju i upravljanje ljudskim potencijalima. Koordinacija i integracija odnosa prema različitim podsustavima i između podsustava samih, osnovni su zadatak kontrolinga.<sup>16</sup>

Ova koncepcija izvodi ideju kontrolinga iz cijelog spektra poslovnog upravljanja i smatra ga parcijalnim sustavom unutar menadžmenta.

---

<sup>16</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj, Zagreb 2015., str. 367.

#### **2.4.4. Načela praktičara**

U današnje vrijeme dolazimo do načela praktičara koji se orijentiraju na cilj, zbog čega se kontroling smatra instrumentom upravljanja poduzećem te pokazuje da li je poduzeće na pravom putu. Stalni je zadatak pronalaženje instrumenata i alata koji će pomoći ostvarenju ciljeva poduzeća.

Kontroleri se danas zapošljavaju za određene zadatke te tako postoji cijeli katalog poslova u kontrolingu (poslovno izvješćivanje, koordinacija projekata, suradnja pri definiranju ciljeva poduzeća i slično).<sup>17</sup>

#### **2.4.5. Upravljačko računovodstvo**

Kombinacijom koncepcija iz poglavlja 2.3.1., 2.3.2. i 2.3.3. dolazimo do područja upravljačkog računovodstva gdje se povezivanjem svih koncepcija naglasak stavlja na transparentno i kvalitetno prezentiranje izvješća temeljem čijih informacija će menadžment donositi odluke.

Upravljačko računovodstvo obuhvaća pripremu i upotrebu računovodstvenih informacija koje su oblikovane tako da pomognu menadžerima u planiranju i kontroli poslovanja poduzeća i u donošenju odluka.

Izvješća koja ovdje nastaju ponajprije ovise o informacijama koje se trebaju prikazati, samom segmentu poslovanja koji se prati te zahtjevima koji se postavljaju od strane menadžera te ne postoji strogo pravilo kako ona moraju izgledati ili što moraju sadržavati. Također, najčešće se ta izvješća koriste samo unutar poduzeća. Današnje moderno računovodstvo često se naziva upravo upravljačkim računovodstvom iz razloga jer su menadžeri primarni korisnici svih informacija dobivenih iz računovodstva. Vrlo važnu ulogu ovdje ima budžet koji nastaje kao rezultat u fazi planiranja.

#### **2.5. Kontroler**

Kontroler je ekonomski konzultant i partner menadžmenta i pomaže u poboljšanju uspješnosti poslovanja poduzeća.<sup>18</sup> Kontroleri oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju i time nose suodgovornost za ostvarivanje ciljeva. On uspoređuje,

---

<sup>17</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj, Zagreb 2015., str. 368.

<sup>18</sup> Mreža znanja, 2012; str. 8



analizira, mjeri, subjektivno pretvara u objektivno, a parcijalne informacije nastoji jasno i transparentno pretvoriti u cjelovite.

Kontroler:

- brine za transparentnost strategije, rezultata, financija i procesa i time pridonosi većoj ekonomičnosti
- cjelovito koordinira parcijalne ciljeve i parcijalne planove te organizira cjelovito izvješćivanje usmjereno budućnosti
- modelira i oblikuje proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju tako da svaki nositelj odlučivanja može djelovati usmjereno prema cilju
- pruža za tu svrhu potrebnu uslugu snabdijevanja poslovnim podacima i informacijama
- oblikuje i njeguje sustave kontrolinga

Kako u prvotnom smislu kontrolinga kao inovatora, tako i današnjeg suvremenog kontrolera smatramo dijelom inovacijskog tima, osobom koja aktivno sudjeluje u procesu rješavanja problema te je usmjerena razvoju novih instrumenata koji će poslužiti u procesu strategijskog promišljanja poslovne budućnosti što proizlazi iz činjenice da su poduzeća pod utjecajem promjena u okruženju kontinuirano usmjerena prema adaptaciji i inoviranju proizvodnog asortimana te motivaciji ljudskih potencijala kako bi se intenzivirao proces stvaranja novih vrijednosti.<sup>19</sup>

Temeljni zadaci kontrolera su:<sup>20</sup>

- pripremiti informacije za upravljanje
- pratiti i kontrolirati njihovu realizaciju
- omogućiti upravljanje u stvarnom vremenu
- davati savjete ohrabrenja (ne kazne) svim sudionicima u poduzeću
- koordinirati sve upravljačke aktivnosti; unapređivati informacije u skladu s potrebama organizacije
- pružati stalnu pomoć putem raznih tehnika i metoda
- permanentno savjetovati i motivirati sve sudionike u poduzeću i to u vertikalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća.

---

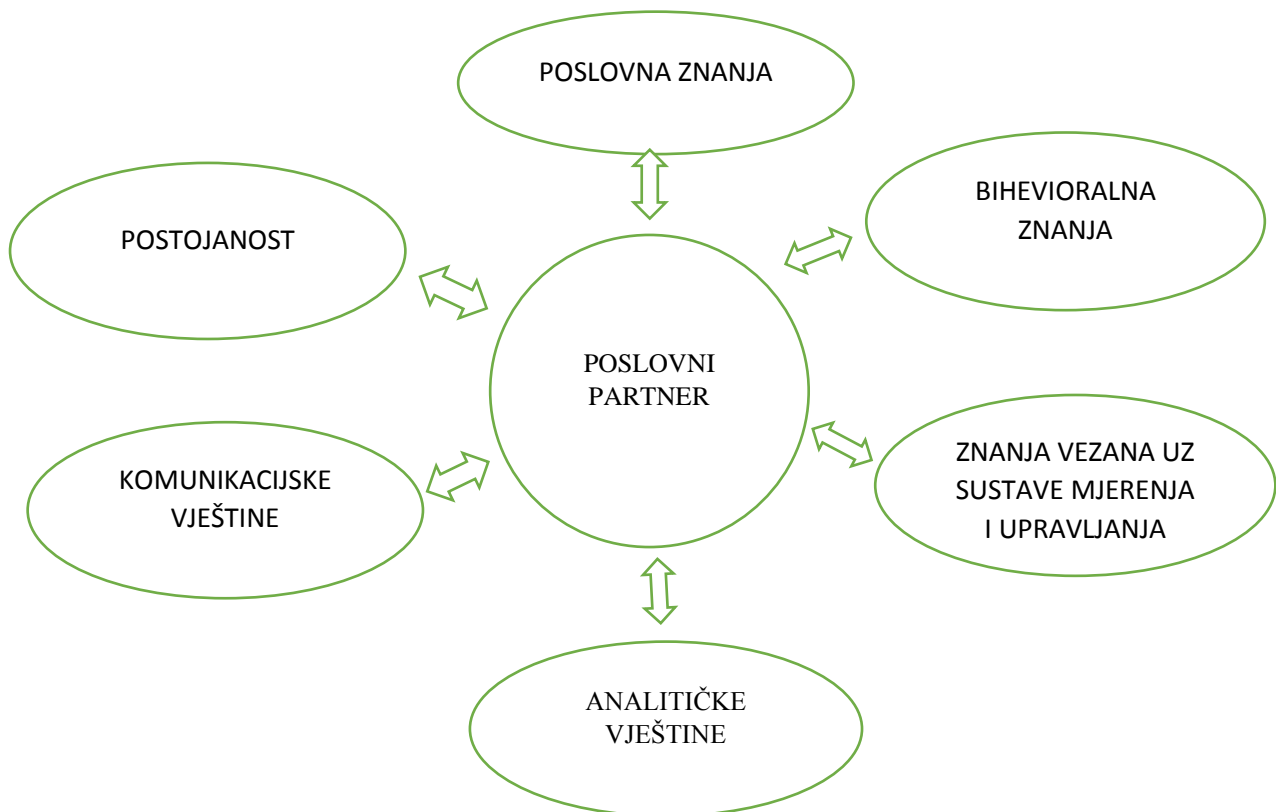
<sup>19</sup> Rupčić N., Datković A.: Kontroling – pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci 2013.; str. 44

<sup>20</sup> Holjevac A.: Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost, Zagreb 2007. str. 5.

Niti jedna druga osoba unutar poduzeća ne može imati tako sveobuhvatnu sliku svih dimenzija poslovanja kao što to može dobar kontroler koji mora imati širok raspon multidisciplinarnih znanja i vještina.

Sve očekivane vještine mogu se svesti na šest ključnih kompetencija koje svakim danom postaju sve važnije za kontrolera.

**Slika 6.** Ključne kompetencije kontrolera



*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N.: Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj, Zagreb 2015.

Kao prvo, od kontrolera se očekuju analitičke vještine koje svakom od njih pomažu da svoje ideje pretvore u brojčane vrijednosti. Također, ove su vještine važne i za razumijevanje planova i analiziranje odstupanja koja se javljaju.

Kontroleri koji na pravilan način znaju prezentirati informacije sigurno će prije uspjeti nego oni koji nemaju odgovarajućih komunikacijskih vještina.

Samo oni kontroleri koji su upućeni u poslovanje poduzeća i imaju poslovno znanje na visokom nivou mogu razumjeti važnost svakog prikupljenog podatka. S obzirom da su menadžeri karakterno različiti, važno je znati na koji način pristupiti svakom od njih i prilagoditi mu se radi dobre međusobne suradnje te se ovdje ističu bihevioralna znanja kontrolera.

Jedna od neophodnih vještina je i uspješno vladanje i snalaženje svim postavljenim sustavima mjerenja i upravljanja, kroz svaki segment poslovanja pojedinačno, ali i kroz poduzeće kao cjelinu.

Konačno, od svakog kontrolera očekuje se da ima svoje „ja“. Kontroleri prema svim menadžerima moraju biti neutralni i pokazati da nije moguće na njih djelovati čime pokazuju svoju postojanost.

**Tablica 2.** Znanja koja se očekuju od kontrolera<sup>21</sup>

| TEHNIČKI KNOW-HOW  | KOMUNIKACIJSKI KNOW-HOW   |
|--|---|
| *Poznaje računovodstveni sustav<br>*Sposoban apstraktno razmišljati<br>*Zna se služiti osobnim računalom<br>*Stručan u metodama planiranja i rješavanja problema<br>*Sposoban organizirati sastanke i zna rukovati audiovizualnim pomagalima | *Sposoban objasniti<br>*Sposoban saslušati<br>*Strpljiv – spreman nanovo objasniti<br>*Zna govoriti u slikama<br>*Partner je, ali zna očuvati odmak<br>*Sposoban nositi se s ozbiljnim problemima na dobroćudan način |

*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N.: Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj, Zagreb 2015., str. 217.

## 2.6. Objekti kontrolinga

Kontroling se opisuje kao koordinativna i integrativna funkcija unutar specijaliziranog i raščlanjenog sustava menadžmenta. Sadržaji koordinacije i integracije mogu se detaljnije opisati tek nakon definiranja pojedinih podsustava menadžmenta, njihova međusobnog razgraničenja te opisivanja njihovih bitnih obilježja. Polazi se od šest podsustava menadžmenta, koji istodobno čine sustave:<sup>22</sup>

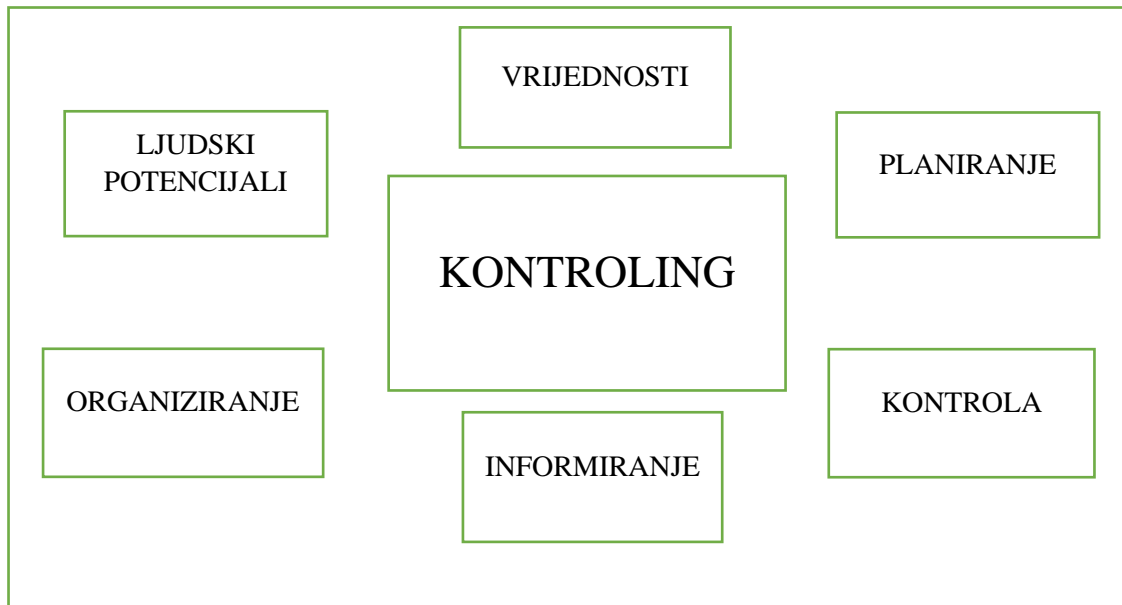
- sustav vrijednosti
- sustav planiranja

<sup>21</sup> Know-how, engleski naziv, a znači doslovno znati kako, tj. kako da se nešto učini preuzeto sa <<http://limun.hr/main.aspx?id=10081> >.

<sup>22</sup> Küpper Hans-Ulrich, Weber J.: Grundbegriffe des Controlling, Deutsch 1995. str.15.

- sustav kontrole
- sustav informiranja
- sustav organiziranja
- sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

**Slika 7.** Objekti kontrolinga



*Izvor:* Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006.

Objekti kontrolinga zapravo su sve funkcije u poduzeću kojima controlling mjeri učinkovitost.

## 2.7. Sustav vrijednosti

Sustav vrijednosti je „... duhovni temelj poslovne politike“.<sup>23</sup> Promatranje se odnosi na podsustav u kojem se definiraju vizija, misija i ciljevi poduzeća. Vrlo je važno dobro razumjeti važnost i oblikovanje sustava vrijednosti, a controlling je zadužen za poticanje i stručnu podršku u procesu definiranja vizije, misije i ciljeva poduzeća.

Uloga kontrolinga je konstantno preispitivanje vizije i ciljeva poduzeća. U tom postupku, controlling će analizirati cijelo poduzeće, konkurenciju, granu djelatnosti te cjelokupno tržište. Pogrešno postavljene ciljeve impliciraju krivo formiranje sustava vrijednosti, što zahtjeva određene korektivne mjere. Osnovna se logika pri postavljanju ciljeva poduzeća, a samim time i njegove vizije, ističe u potrebi da oni moraju biti optimalno postavljene. To znači da ciljevi ne smiju biti postavljene previsoko jer će biti nedostižni i samim time će demotivirati operativni

<sup>23</sup>Küpper Hans-Ulrich, Weber J.: Grundbegriffe des Controlling, Deutsch 1995. str. 63.

menadžment za njihovo ostvarivanje. S druge strane, ciljevi ne smiju biti postavljeni prenisko jer će biti vrlo lako ostvarivi i na taj način neće dovoljno motivirati menadžment. Zadatak kontrolinga je optimalno postizanje ciljeva koji će na najbolji način motivirati njegovo ostvarenje.<sup>24</sup>

**Slika 8.** Poduzeće s vizijom



*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

## 2.8. Sustav planiranja

Planiranje je proces oblikovanja volje koji počiva na podjeli rada i znanja u smislu misaonog anticipiranja budućeg djelovanja, pri čemu se budućnost smatra prostorom raznovrsnih mogućnosti djelovanja. Drugim riječima, planiranje ima značajke svjesnog promišljanja i metodično-sistematičnog postupanja. Rezultat planiranja su planovi koji sadrže planirane veličine (zadatke) za poslovne organizacije i njihove odgovorne osobe.<sup>25</sup>

Planiranjem se predviđaju određeni ishodi u poslovanju čime se mogući rizici nastoje svesti na prihvatljivu razinu. Planiranje poslovanja značajno povećava šanse za realizaciju ciljeva. Iako postoje različite razine planiranja, kao najznačajnije se ističu strateško, taktičko i operativno planiranje. S planiranjem se susreću različite organizacijske jedinice putem parcijalnih operativnih planova cijelog poduzeća. Zadatak kontrolinga je parcijalne planove međusobno uskladiti uvažavanjem svih bitnih informacija koje su prikupljene unutar i izvan poduzeća.

<sup>24</sup> Mreža znanja, 2012., str. 5.

<sup>25</sup> Osmanagić Bedenik, N.: Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj, Zagreb 2015., str. 170.

Kako bi uspješno uskladili parcijalne planove, controlling mora pronaći uzroke međusobnih neusklađenosti. Također, controlling ima ulogu provjere realnosti postavljenih planova.<sup>26</sup>

Slika 9. Objekti planiranja



Izvor: Zeigenbein, 2008., str. 83

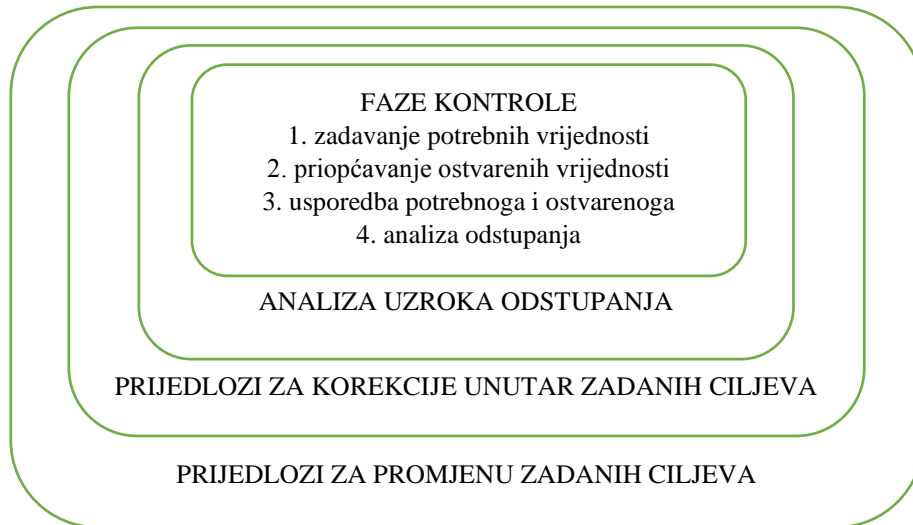
Namjere se odnose na bezvremenske komponente planiranja poduzeća, a u njih se ubrajaju vizije koje daju slike budućnosti, stavovi poduzeća prema osoblju i okolini te opće poruke o svrsi poslovanja. Ciljevi određuju izjave o namjerama u pogledu budućih ciljnih stanja veličina koje se očekuju u obliku mjerljivih rezultata odluka i operativnih aktivnosti. Mjere pokazuju tko će, na koji način i u kojem roku postavljeni cilj postići, dok resursi označavaju proizvodne čimbenike pomoću kojih će se ostvariti ciljevi.

## 2.9. Sustav kontrole

Sustav kontrole smatra se sastavnim elementom controllinga, a čini je najvažniji instrument analiza odstupanja. S obzirom da je cilj sastavljanja poslovnih planova njihova realizacija, postavlja se pitanje zbog čega u određenim okolnostima dolazi do odstupanja. Kako bi se to odstupanje svelo na minimum, potrebno je definirati sustave kontrola čija je uloga praćenje poslovanja kroz njegovo realiziranje i uklanjanje nedostataka koji rezultiraju odstupanjem od zacrtanih veličina. Kontrola je proces koji je zastupljen u sklopu samog poslovanja i odvija se zajedno s njim. Osnovni smisao postojanja funkcija kontrole u nekoj organizaciji je provođenje mjera i akcija koje rezultiraju povećanjem efikasnosti poslovanja s ciljem realizacije postavljenih planova.

<sup>26</sup> Mreža znanja, 2012; str. 5.

**Slika 10.** Prikaz faza i sustav kontrole



*Izvor:* Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.

## 2.10. Informacijski sustav

Jedan od glavnih zadataka koji se stavlja pred moderne komunikacijske mreže je organizacija i prijenos istinitih informacija<sup>27</sup> koje su pretpostavka racionalnog upravljanja, bez obzira na to o kojoj se razini upravljanja radi.

Osnovni je zadatak informacijskog sustava prikupljanje, pohranjivanje, obrada i isporuka informacija.<sup>28</sup>

Informacijski sustav (IS) poduzeća, općenito govoreći, upravlja tokovima podataka i informacija od njihova izvora do menadžera koji će ih upotrebljavati. Na sadržaj i oblik informacija o poduzeću utječu korisnici tih informacija, isto kao što informacije utječu na njihove odluke. U literaturi se pronalazi i da je informacijski sustav u strogoj definiciji sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje potrebne informacije na način da su dostupne svim članovima neke organizacije koji se njima žele koristiti te imaju odgovarajuću

<sup>27</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Informacija>

<sup>28</sup> Osmanagić Bedenik, N., Kontroling -abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004., str. 179

autorizaciju.<sup>29</sup> Podaci postaju informacije tek kada se pripremaju za određenu svrhu, za određenu upotrebu.<sup>30</sup>

**Slika 11.** Od podataka do mudrosti



Izvor: Srića, V., Treven, S., Pavlić, M.: Menadžer i informacijski sustavi, Poslovna knjiga, Zagreb, 1994.

## **2.11. Sustav organiziranja**

Sustav organiziranja jedan je od podsustava menadžmenta. Organizacija je tradicionalan predmet proučavanja i čini instrument ciljno usmjerenog upravljanja (poslovnih) aktivnosti. Uloga kontrolinga u nekom poduzeću može biti i formuliranje nove ili restrukturiranje već postojeće organizacijske strukture radi lakšeg i potpunijeg kolanja bitnih podataka i informacija do osoba koje su za njih zadužene. Organizacija poduzeća mora biti takva da maksimalno olakšava ostvarivanje zacrtanih sustava vrijednosti.<sup>31</sup>

Kako se danas od organizacija očekuje visok nivo prilagodbe na promjene koje se događaju u okolini, najviše se takvim situacijama mogu prilagođavati decentralizirani sustavi sa definiranim centrima odgovornosti. Takvi se sustavi neprestano nadograđuju i usklađuju na ostvarivanje uspostavljenih vrijednosti u poduzeću pri čemu su moguće i organizacijske promjene u poduzeću koje kod zaposlenih često ne rezultiraju pozitivnim rezultatom.

<sup>29</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Informacija>

<sup>30</sup> Srića, V., Treven, S., Pavlić, M.: Menadžer i informacijski sustavi, Poslovna knjiga, Zagreb, 1994., str. 76.

<sup>31</sup> Mreža znanja, 2012; str. 6



## **2.12. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima**

Sustav upravljanja ljudskim potencijalima podsustav je sustava menadžmenta. Ljudski potencijali temeljna su vrijednost svake organizacije. Zadatak kontrolinga je koordinacija sustava upravljanja ljudskim resursima sa sustavom planiranja, kontrole, informacijskim sustavom te sustavom organiziranja. Ljudski potencijali predstavljaju osnovnu poveznicu svih dijelova svakog poduzeća.

S obzirom da znanje predstavlja nematerijalnu vrijednost poduzeća, stalno treba voditi brigu o kvaliteti, educiranosti i motivaciji zaposlenika.

## **2.13. Instrumenti kontrolinga**

Za uspješno provođenje funkcije kontrolinga, vrlo je važno ispravno pristupiti izboru instrumenata o čijoj primjeni uvelike ovisi učinkovitost funkcije kontrolinga. Uvođenje i učinkovita primjena pojedinih instrumenata u bilo kojem poslovnom subjektu pridonosi transparentnosti poslovanja, povećanju senzibilnosti menadžmenta prema unutarnjim i vanjskim promjenama te jačanju vitalnosti poduzeća.

Instrumenti kontrolinga (operativni i strateški) koji se danas najčešće koriste ovisno o podsustavima poduzeća.

Strateške instrumente koriste najviše razine menadžmenta kako bi osigurale održivost poslovanja u budućnosti, dok operativne instrumente koriste niže razine menadžmenta u rješavanju svakodnevne problematike.

Operativni instrumenti u sustavu vrijednosti su ciljevi, dok se obračuni cijene, proračuni (ili budžeti) i usporedbe troškova između ostalih koriste u sustavu planiranja. Analize odstupanja i uzroka koriste se u sustavu kontrole te se kao primjeri u sustavu informiranja mogu izdvojiti ABC analiza, izvješćivanje i obračun troškova. U sustavu organiziranja mogu se pronaći razne upute, planovi i programi sa opisima, a na sustav upravljanja odnose se sustavi poticanja, rukovođenja i nagrađivanja.

**Tablica 3.** Instrumenti kontrolinga

| Vrsta instrumenta  | Sustav vrijednosti | Sustav planiranja   | Sustav kontrole  | Sustav informiranja   | Sustav organiziranja  | Sustav upravljanja  |
|--|--------------------|---|--|---|---|---|
| <b>O<br/>P<br/>E<br/>R<br/>A<br/>T<br/>I<br/>V<br/>N<br/>I</b> | Ciljevi            | Usporedba troškova<br>Doprinos pokriva fiksnih troškova<br>Scoring<br>Investicijski proračuni<br>Obračun cijene<br>Proračun | Analiza odstupanja<br>Analiza uzorka                     | ABC analiza<br>Bilančni indikatori ranog upozorenja<br>Izveščivanje<br>Obračun troškova | Osobne upute<br>Samousklađivanje<br>Planovi<br>Programi<br>Organizacijski plan<br>Plan raspoređivanja suradnika<br>Opis radnih mjesta<br>Opis ovlaštenja<br>Pravilnici<br>Smjernice | Sustavi poticanja<br>Sustavi rukovođenja<br>Sustavi nagrađivanja        |
| <b>S<br/>T<br/>R<br/>A<br/>T<br/>E<br/>Š<br/>K<br/>I</b>       | Vizija<br>Misija   | Činitelji uspjeha<br>Krivulja iskustva<br>Životni vijek   | Nadzor kvalitete<br>Analiza odstupanja<br>Analiza uzorka | Sustavi ranog upozorenja<br>Strateški radar   | Ustrojstveni priručnici<br>Ustroj procesa<br>Podjela rada   | Strukturiranje rada<br>Sustavi motiviranja<br>Sustavi razvoja suradnika |
| Benchmarking   |                    |   |  |   |   |   |
|  |                    | SWOT analiza<br>TOWS matrica<br>BCG matrica<br>Strategijska bilanca<br>Portfelj   |  |   |   | Oblikovanje karijere  |

Izvor: Jurjević, 2013

Strateški instrumenti u sustavu vrijednosti su vizija i misija, dok se portfelji, strategijske bilance, SWOT analiza, TOWS matrica i BCG matrica između ostalih koriste u sustavu planiranja. Nadzor kvalitete sa analizom odstupanja i uzroka koriste se u sustavu kontrole te sustavi ranog upozorenja i strateški radar u sustavu informiranja. U sustavu organiziranja prisutni su ustrojstveni priručnici i podjela rada, a na sustav upravljanja odnose se sustavi motiviranja, razvoja suradnika i oblikovanje karijere te strukturiranja rada. Posebno mjesto u

strateškim instrumentima pripada benchmarkingu koji se proteže kroz sve podsustave poduzeća jer se koristi instrumentima koji se mogu pronaći pojedinačno u različitim podsustavima.

#### **2.14. SWOT analiza**

Da bi se omogućilo oblikovanje kvalitetne i adekvatne strategije marketinga, bez obzira radilo se o proizvođaču, političkoj stranci, humanitarnoj organizaciji ili čovjeku pojedincu, nužno je učiniti analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Iako je ova analiza u manjoj ili većoj mjeri već obavljena u okviru analize unutarnjih i vanjskih čimbenika, SWOT analiza služi da se ti podaci sumiraju i strukturiraju u četirima kategorijama (S – snaga, W – slabosti, O – povoljne prilike i T – prijetnje), te prikažu u jednom izvještaju, i/ili na jednom mjestu u poduzeću.

SWOT analiza je relativno jednostavna i široko primjenjiva<sup>32</sup> jer za njezino provođenje u pravilu nisu potrebni veliki resursi. Njezin je osnovni smisao prikupiti podatke o unutarnjim snagama i slabostima kako bi ih se usporedilo s podacima o prilikama i prijetnjama s kojima se organizacija ili pojedinac suočavaju u okruženju u kojem djeluju. Ona se često dijeli na unutarnju, SW analizu (analizu snaga i slabosti unutar organizacije ili pojedinca) i vanjsku, OT analizu (analiza prilika i prijetnji u okruženju). Ako se korektno provede, SWOT analiza može pokrenuti proces oblikovanja strategije marketinga. Ova je analiza posebno korisna u otkrivanju konkurentskih prednosti poduzeća koje se mogu ugraditi u buduću strategiju marketinga.

Bez obzira na to što je u strateškome upravljanju prisutna već desetljećima, njezina je važnost u oblikovanju pravilne strategije marketinga i dalje velika i to ponajprije zahvaljujući činjenici da je usmjerena prema:<sup>33</sup>

- analizi organizacije
- tržištu
- konkurenciji.

---

<sup>32</sup> Porter, E. M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, str. 34-46

<sup>33</sup> Renko N., *Strategije Marketinga*, Naklada LJEVAK, d.o.o., Zagreb, 2005, str. 62

**Slika 12.** Tri područja na koja se usmjerava SWOT analiza



*Izvor:* Porter, E. M. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York

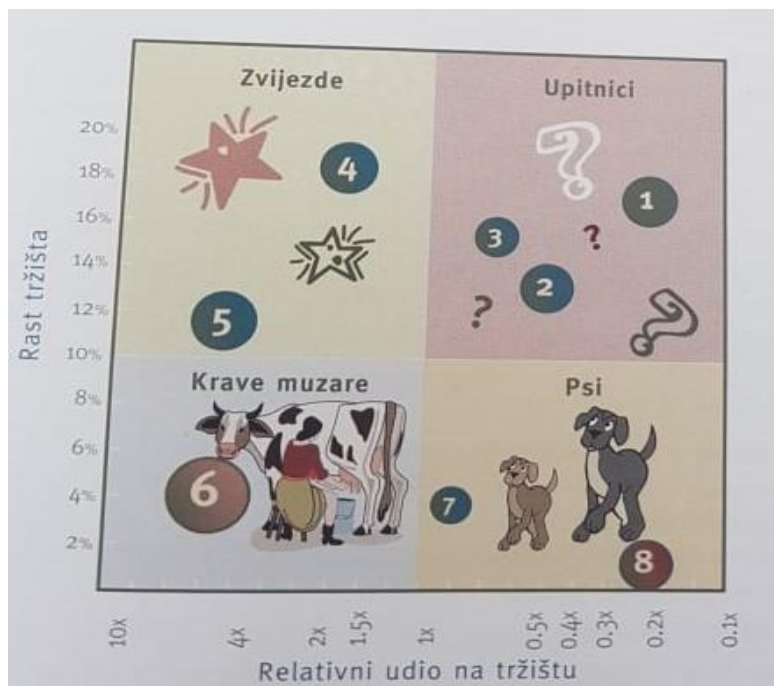
SWOT analiza, kao raščlamba jedne poslovne situacije, pomaže u premošćivanju takozvanog strateškog raskoraka, tj. razlike između pozicije u kojoj poduzeće ili pojedinac trenutačno jesu i one u kojoj bi željeli biti. Može se provesti u relativnom kratkom vremenu i uz relativno malo sredstava (ovisno o složenosti situacije u kojoj se organizacija ili pojedinac nalaze).

### **2.15. BCG matrica**

Model BCG (Boston Consulting Group)<sup>34</sup> bez sumnje je najpoznatiji pristup analizi portfelja. Prikazuje se grafički uz pomoć matrice, tako zvana (matrica rasta i udjela). U matrici je svako poslovanje odnosno svaka strateška poslovna jedinica prikazana krugom. Veličina kruga definirana je veličinom prodaje strateške poslovne jedinice. Svaka strateška poslovna jedinica smještena ju u jedan od četiri kvadranta BCG matrice, a njezina lokacija pokazuje stopu rasta njezina tržišta i njezin relativni tržišni udio. Na vodoravnoj osi mjeri se „relativni tržišni udio“, a na vertikalnoj osi BCG matrice prikazana je godišnja stopa rasta tržišta na kojemu strateška poslovna jedinica djeluje.

<sup>34</sup> Porter, E. M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, str. 37-38

Slika 13. Matrica rasta i udjela Boston Consulting Group



Izvor: Porter, E. M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York

BCG matrica razdijeljena je u četiri kvadranta:<sup>35</sup>

1. U prvom su smještene strateške poslovne jedinice koje su definirane kao poslovi pod upitnikom. U terminima konkurentnosti, ovi su poslovi slabi, jer imaju niski tržišni udio. No, oni se nalaze na tržištu koje je u visokom rastu, te imaju povoljne prilike za rast i dugoročnu profitabilnost. Poslovi pod „upitnikom“ mogu postati „zvijezde“, ako se uloži dovoljno gotovine, a posebice, ako na tržištu već postoji lider. Budući da su to poslovi pod upitnikom, poduzeće mora razmotriti potencijalne mogućnosti svakog takvog posla i odlučiti da li ulagati u više takvih poslova ili samo u jedan do dva, kako ne bi raspršilo svoja ulaganja.
2. Zvijezde imaju visoki relativni tržišni udio i djeluju na tržištu visokih stopa rasta. Ovi poslovi imaju povoljne prilike za rast i mogućnost za stvaranje konkurentske prednosti. Zvijezde koje su već dugo na tržištu visoko su profitabilni poslovi, i mogu generirati dovoljno gotovine za svoj daljnji razvoj. Zvijezde koje tek nastaju zahtijevaju velika ulaganja gotovine kako bi se održale u skladu s brzim rastom tržišta ili čak postigle lidersku poziciju. Poduzeća moraju razvijati zvijezde, jer one kasnije mogu postati profitabilni poslovi koji će donijeti gotovinu.

<sup>35</sup> Renko N., *Strategije Marketinga*, Naklada LJEVAK, d.o.o., Zagreb, 2005, str. 115-116

3. Krave muzare su strateške poslovne jedinice koje imaju visoki tržišni udio na tržištu koje je niskih stopa rasta. Njihova konkurentska prednost proizlazi iz ekonomije obujma, te su oni niskih troškova po jedinici proizvoda i viših profitnih stopa. Poduzeće ne mora više trošiti na proširenje kapaciteta strateške poslovne jedinice – krave muzare pa gotovinu koju ona stvara može ulagati u nove poslove i zaostala dugovanja. BCG matrica smatra da ova pozicija u matrici strateškoj poslovnoj jedinici omogućava da ostane vrlo profitabilna. Ipak, postoji opasnost da u slučaju prevelikog iskorištavanja, krave muzare počnu gubiti svoj relativni tržišni udio, pa čak prijeđu u psa.
4. Psi su strateške poslovne jedinice s malenim udjelom na tržištu koje imaju niske stope rasta. Njihova je konkurentska pozicija veoma slaba i uglavnom ne stvaraju gotovinu već gubitke, te rukovoditelji moraju odlučiti da li ove poslove zadržati ili ne. Iako se psi često zadržavaju zbog sentimentalnih razloga, oni traže previše investiranja, te ih je potrebno ukinuti.

Ciljevi BCG matrice identificirati su načine kako izvore gotovine najbolje iskoristiti u maksimiziranju budućeg rasta i profitabilnosti poduzeća.

## 2.16. Benchmarking

Među brojnim strateškim alatima koji pomažu poduzećima prilikom razvoja i oblikovanja optimalne strategije marketinga (koja je povezana sa koncepcijom konkurentske prednosti) u poslovnoj praksi poduzeća u razvijenim gospodarstvima tijekom prošlog stoljeća intenzivirala se primjena metode benchmarkinga. Budući da je ovaj pojam potpuno nov za veliki broj hrvatskih poduzeća; u hrvatskom jeziku ne nalazimo na odgovarajuće prijevode pojmova „benchmark“ i „benchmarking“. Naime, u rječnicima<sup>3637</sup> pojam „benchmark“ predstavlja glavni broj (pokazatelj) koji je važan i može se rabiti za komparativne svrhe, odnosno standard. Isto tako pojam benchmarking toliko je složen da u literaturi nailazimo na stavove da je to istraživački proces<sup>38</sup>, upravljački koncept<sup>39</sup>, metoda<sup>40</sup> i drugo.

Budući da benchmarking u sebi uključuje ne samo proizvode i usluge već i poslovne procese i dijelove poslovnih procesa, ne iznenađuje veliki broj njegovih definicija. Sve one u sebi sadrže

---

<sup>36</sup> Faber, Ž., Zgombić, H.: Englesko – hrvatski rječnik, RRIF- disketa s programom, Zagreb 1997

<sup>37</sup> Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English, Oxford University Press 1995, str. 99

<sup>38</sup> Fitz-enz, J.: Benchmarking staff performance: how staff departments can enhance their value to the customer, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1993, str. 26

<sup>39</sup> Lam, E. W. M., Chan, A. P. C. i D. W. M. Chan: Benchmarking design- build procurement system sin construction, Benchmarking: An International Journal 2004, str. 287-302

<sup>40</sup> [www.benchmarking-in-europe.com](http://www.benchmarking-in-europe.com)

jednu zajedničku konstantu: unaprijediti poslovanje na temelju rješenja najboljih i postati najbolji od najboljega.

Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumjevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka poduzeća s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitoga poslovanja.<sup>41</sup> Međutim, benchmarking ne samo da osigurava povećanu dodanu vrijednost za potrošače, on ju istovremeno pruža i zaposlenicima u poduzeću. Naime, u želji da se postigne izvrsnost, u poduzeću se stvara takvo ozračje koje potiče na kontinuirano učenje, te „budi“ zaposlenike kojima je inače nedostajao izazov kako bi postigli bolje poslovne rezultate.

**Tablica 4.** Karakteristike poslovanja poduzeća prije i poslije benchmarkinga

| PRIJE BENCHMARKINGA                       | POSILIJE BENCHMARKINGA                 |
|---|--|
| *Neizvjesnost                             | *Iskorištavanje svake dobre ideje      |
| *Isključivo jedno rješenje problema       | *Više mogućih opcija rješenja problema |
| *Fokus na interno                         | *Fokus na eksterno                     |
| *Ciljevi postavljeni u prošlosti          | *Cilj je najbolje poslovanje           |
| *Nedostatak razumijevanja potreba tržišta | *Dobro razumijevanje tržišta           |
| *Interni prioriteti                       | *Potrošač je prioritet poduzeću        |
| *„Dobri smo“                              | *„Trebamo biti bolji“                  |
| *Rukovođenje po iskustvu                  | *Rukovođenje po činjenicama            |

*Izvor:* Renko N., Strategije Marketinga, Naklada LJEVAK, d.o.o., Zagreb, 2005

Potpuno pojednostavljeno, benchmarking bismo tumačili kao organiziranu metodu za skupljanje podataka koji se zatim mogu koristiti za poboljšanje interne administracije, proizvodnju, prodajnu učinkovitost ili pružanje usluge. Na takav način, prikupljajući podatke od drugih poduzeća o njihovu pristupu danom problemu, benchmarking nam omogućuje uvid u neke bolje načine reagiranja na potrebe i zahtjeve potrošača. Proces se većinom temelji na objektivnim, kvantitativnim pokazateljima.

<sup>41</sup> Harrington, H. J., Harrington, J. S.: High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success, McGraw-Hill, SAD 1996, str. 15

### 3. KRAŠ D.D.

U ovom dijelu rada će se dati osnovni podaci o poduzeću Kraš. Pri tome će se pokazati povijest poduzeća, misija i vizija, predmet poslovanja, uprava i nadzorni odbor poduzeća, te instrumente kontrolinga.

#### 3.1. Povijest

Kraš d.d. Zagreb jedan je od najvećih proizvođača konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi, koji tržištu nudi bogati i kvalitetni asortiman. Kraš je utemeljen 1911. godine u Zagrebu.

**Slika 14.** Logo poduzeća Kraš d.d.



*Izvor:* [www.kras.hr](http://www.kras.hr)

Te daleke 1911. godine tvornica Union počela je s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi. Od samog početka, slastice proizvedene u Unionu dobivaju najveće priznanje - UNION postaje carski i kraljevski dobavljač bečkog dvora. Godine 1923. u Zagrebu, na Savskoj cesti, tvrtka Bizjak počinje proizvodnju dvopeka, keksa i vafla. Zbog umješnosti vlasnika, tvrtka je ubrzo postala poznata po svojim domaćim keksima na tržištu šire regije.<sup>42</sup>

Sredinom 20 stoljeća dolazi do ujedinjenja Uniona, Bizjaka, te ostalih manjih proizvođača konditorskih proizvoda iz Zagreba, kada tvrtka dobiva ime Josip Kraš prema antifašističkom borcu i istaknutom rukovoditelju tadašnjeg sindikalnog pokreta.<sup>43</sup> Tada se ulaže u modernizaciju proizvodnje, primjenjuju se nova znanja u proizvodni slastica, na kojima te temelji ponuda asortimana i zadržava vodeća pozicija na prostoru regije.

---

<sup>42</sup> [www.kras.hr](http://www.kras.hr)

<sup>43</sup> [www.kras.hr](http://www.kras.hr)



Od 1967. do 1989. godine Kraš dominira tržištem tadašnje Jugoslavije, s udjelom od oko 25% u ukupnoj konditorskoj proizvodnji, među tada 51 registriranim proizvođačem.<sup>44</sup>

Krajem 20 stoljeća počinje novo povijesno razdoblje u razvoju Kraša, koje karakteriziraju tranzicijske promjene pretvorba društvenog vlasništva u privatno, napuštanje tadašnjeg socijalističkog i izgradnja gospodarskog sustava na tržišnim načelima.

Krajem 1992. godine društveno poduzeće Kraš transformira se u dioničko društvo. Od tada do 1995. godine Krašev menadžment i stručnjaci vlastitim snagama provode temeljito restrukturiranje, u kojem koriste iskustva domaćih i svjetskih konzultantskih kuća kako bi unaprijedili efikasnosti poslovanja, te prilagodili organizaciju i upravljanja novim uvjetima.

Kraš danas posluje kao tržišno orijentirana kompanija. Godišnja proizvodnja Kraša je veća od 33.000 tona konditorskih proizvoda, od kojih se polovica izvozi na sva svjetska tržišta. Razvojni planovi su orijentirani prema snažnom izvozu, uz jačanje vodeće pozicije na tržištima regije, gdje Kraš posluje preko vlastitih komercijalnih podružnica. Kraš je vlasnik i dviju tvornica, Mire - najveće tvornice keksa i vafla u Prijedoru i Karoline tvornice za proizvodnju keksa, vafla i slanica, u Osijeku. Visoka očekivanja kod ostvarivanja postavljenih ciljeva temelje se na bogatom iskustvu i visoko motiviranim zaposlenicima, kreativno usmjerenim na razvoj Kraša. Poslovanje se razvija korištenjem etičkih načela i odgovornog poslovanja na ciljnom tržištu.

### **3.2. Misija i vizija**

#### Misija

Stvaraju originalne brandove visoke kvalitete koji svojim okusom povezuju generacije potrošača. Njihova najveća vrijednost su zaposlenici i iskustvo stoljetne tradicije. Poslovanje razvijaju putem samostalnog razvoja kompanije i transparentnim odnosom s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima posluju.<sup>45</sup>

#### Vizija

Kraš d.d. će u srednjoročnom razdoblju zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem vlastitih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> [www.kras.hr](http://www.kras.hr)

<sup>45</sup> [www.kras.hr](http://www.kras.hr)

<sup>46</sup> [www.kras.hr](http://www.kras.hr)

### 3.3. Predmet poslovanja

Proizvodni asortiman Kraša obuhvaća sve tri grupe konditorskih proizvoda: kakao proizvode, brašneno konditorske proizvode i bombonske proizvode.<sup>47</sup>

Kroz programe razvoja proizvoda formirane su strateške krovne marke: Dorina, Čoksa, Napolitanke, Životinjsko carstvo Ki-Ki, Vic, Super Vic, Bajadera, Griotte, Bananko, Pettit Beure i dijetalni asortiman. U cilju prezentacije i zastupljenosti proizvoda, kao i neposrednih kontakata s kupcima i potrošačima, prema modernim europskim marketinškim trendovima u tijeku su projekti: profiliranja imidža postojećih krovni marki, razvoja novih krovni marki, i osvježenje korporativnog identiteta kompanije.

Slika 15. Proizvodi Kraša



Izvor: <https://www.bing.com/images/>

Svjetski poznate marke Kraševih proizvoda prvi su nosioci znakova Hrvatske gospodarske komore: BAJADERA izvorno Hrvatsko u 1998. godini i GRIOTTE - hrvatska kvaliteta u 1999. godini. Dugogodišnju tradiciju i originalnu kvalitetu svojih proizvoda Kraš je potvrdio uvođenjem sustava osiguranja kvalitete prema normi ISO 9001. i dobivanjem certifikata 1997. godine, te ponovnom potvrdom sukladnosti sustava u 2000. godini od strane priznate kuće Lloyd's Register Quality Assurance iz Londona.

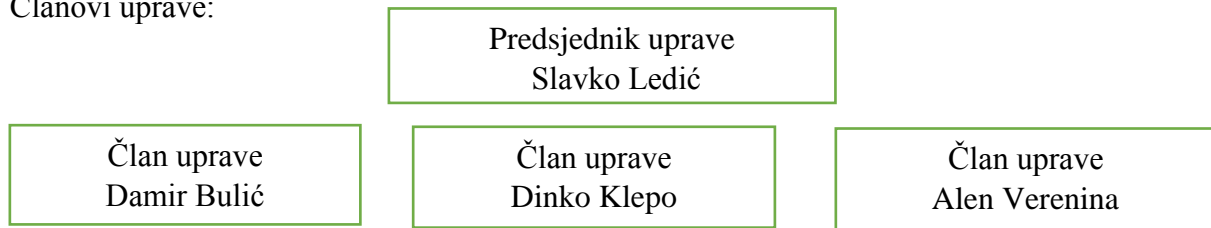
U cilju osiguranja zdravstvene ispravnosti proizvoda kao jamstva zaštite svojih potrošača, Kraš je u 2001. godini usvojio HACCP koncept i kontinuirano radi na primjeni i korištenju novih metoda nadzora nad mikrobiološkim, kemijskim i fizikalnim opasnostima. Primjerena kontrola odvija se u svim fazama "prehrambenog lanca", od odabira ugradbenih materijala do isporuke gotovog proizvoda. Sustav HACCP implementiran je u sustav upravljanja kvalitete ISO 9001 i jamstvo je ispunjenja očekivanja kupaca i osiguranja visokog povjerenja potrošača u proizvode Kraš.

---

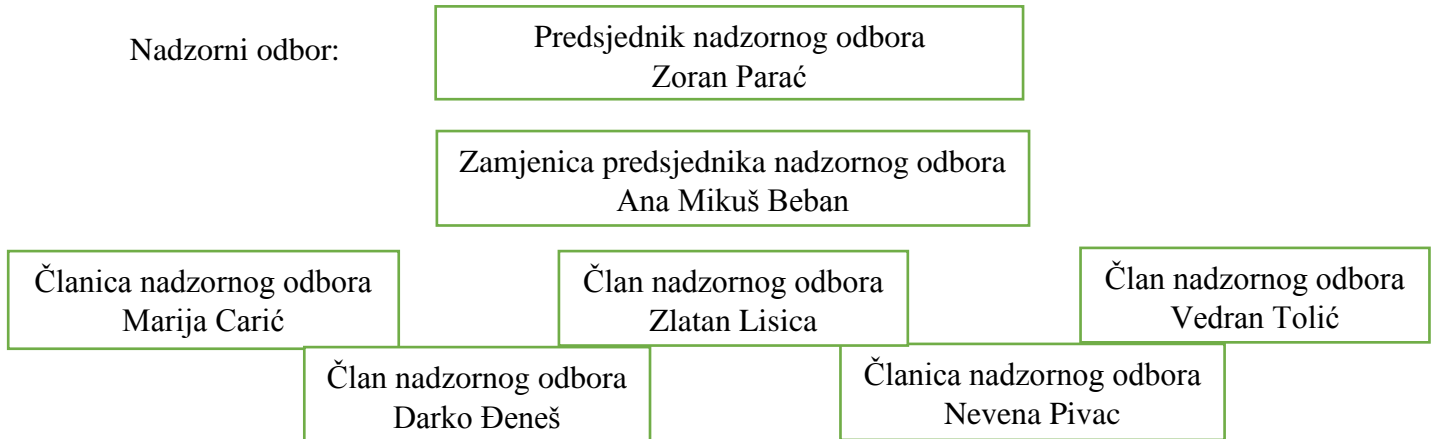
<sup>47</sup> [www.kras.hr](http://www.kras.hr)

### 3.4. Uprava i nadzorni odbor

Članovi uprave:



Nadzorni odbor:



### 3.5. Instrumenti kontrolinga

U ovom dijelu rada ću opisati SWOT analizu, BCG matricu i benchmarking kroz poslovanje poduzeća KRAŠ d.d.

#### 3.5.1. SWOT analiza

*Snage poslovanja* Kraš d.d. koje se ističu su mnogo proizvodnih linija te česte inovacije novih okusa postojećim proizvodima npr. Dorina čoko terapija karamel mix, Dorina Jadro, Dorina Napolitanke i tako dalje. Širokom pokrivenošću tržišta poduzeće ostvaruje ekonomiju razmjera. Kraš posjeduje veliko iskustvo u proizvodnji i u prodaji. Kvalitetna organizacija marketinga i stalno ulaganje u marketing ne ostavlja niti jednog kupca ravnodušnim. Stručna radna snaga je neizostavan dio poslovanja u koji Kraš uvelike ulaže cjeloživotnim obrazovanjem. Ulaganje u istraživanje i razvoj proizvoda doprinijelo je proširenju osnovnih linija proizvoda u nove okuse i izgleda postojećim proizvodima koji ostvaruju veliki udio na tržištu. Kraš je brend i poznata marka. Uprava je kvalitetna s dobrim stilom upravljanja i prilagodljivost promjenama. Ekonomija razmjera doprinosi dobro upravljanje financijama, niske troškove poslovanja uz superiorna tehnologija te dobro razrađena strategija organizacije i dobro upravljanje portfeljom.

*Slabosti poslovanja* utječu na niz loših događanja kao neadekvatna linija proizvoda, loš plan marketinga u određenim segmentima, gubitak goodwilla što sve dovodi do porasta troškova proizvodnje. Konflikti unutar organizacije uzrokuju neodređenost strateških ciljeva, neusmjereni rast. Neodgovarajući kadrovi utječu na smanjenje kontrole i kvalitete. Zbog velike inozemne konkurencije poduzeća mora smanjiti profitne marže u protivnom neće ostvariti veću konkurentsku poziciju posebice na novim tržištima.

*Prilike* od kojih Kraš može imati velike pogodnosti su svakako mnogo proizvodnih linija, proširenje osnovnog posla ulaskom u investiciju Kraš grad. Poduzeće konstantnim I&R ulazi na nove tržišne segmente te time povećava troškovne i druge konkurentske prednosti. Takvim pristupom primjene I&R u novim područjima, diverzificiranje u nove poslove poduzeće osvaja nova inozemna tržišta, vertikalnom integracijom prema naprijed i prema natrag prevladava ulazne barijere te tim reducira rivalitet među konkurencijom.

*Prijetnje* na koje poduzeće nailazi su porast domaće i inozemne konkurencije koji svojim supstitutima utječu na smanjenje cijene i promjenu ukusa potrošača. Ekonomske krize i problemi kao što su porast troškova radne snage, usporeni rast tržišta, nepovoljna vladina politika su neizostavni problemi svakom poduzeću, ali unatoč tome poduzeće kvalitetnom organizacijom prevladava sve poteškoće i ostvaruje visoke profite.

**Tablica 5.** SWOT analiza poduzeća Kraš d.d.

| <u>SNAGE</u>  | <u>SLABOSTI</u>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Najveći hrvatski proizvođač slatkiša</li> <li>*Stoljetna tradicija i receptura</li> <li>*Svjetski priznati brend</li> <li>*Jedini koji u svom proizvodnom programu ima sve tri osnovne grupe konditorskih proizvoda- proizvode od kaka, bombonske proizvode te kekse i vafle</li> <li>*Kraš je prvi u svojoj branši uspostavio i potvrdio sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001</li> <li>*Kvalitetna pokrivenost regije- snažna distributivna mreža</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ljudi se više okreću zdravom načinu života, što isključuje upotrebu proizvoda koji u sebi sadrže velike količine šećera</li> <li>*Kraš bi trebao biti odvažniji i u aktivizacijama i u drugim oblicima povezivanja koje bi mu na regionalnom tržištu u znatno kraćem roku ojačali položaj</li> <li>*Nedostatak inovativnosti u razvoju novih proizvoda</li> </ul> |
| <u>PRILIKE</u>  | <u>PRIJETNJE</u>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>*Prepoznatljivost benda</li> <li>*Otvaranje čokoladnih barova</li> <li>*Širenje u regiji</li> <li>*Zauzimanje tržišnog udjela u inozemstvu</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>*Uvozna konkurencija</li> <li>*Ulazak u EU – pojava novih i jakih konkurenata</li> </ul>   |

Izvor: obrada autorice

### 3.5.2. BCG matrica

Sustavno praćenje tržišne dinamike osnovni je preduvjet uspješne marketinške strategije. Ova portfolio analiza dijela Kraševa čokoladnoga asortimana provedeno je 2001. godine upotrebom podataka iz panela trgovina na malo i posebnoga softwera za kvantitativnu marketinšku analizu. Rezultat analize jest BCG matrica na kojoj su marke i grupe proizvoda, takozvane strateške poslovne jedinice, prikazane trima kategorijama:<sup>48</sup>

- Relativnim tržišnim udjelom
- Rastom tržišta na kojemu se natječu
- Obujmom ostvarene prodaje.

Slika 16. Analiza portfelja Kraš



Izvor: Renko N., Strategije Marketinga, Naklada LJEVAK, d.o.o., Zagreb, 2005

Riječ je o uravnoteženome proizvodnome portfelju u kojem su zastupljene sve četiri kategorije proizvoda. Krave muzare predvođene su trima najprodavanijim grupama čokolada (mliječna, lješnjak i za kuhanje) koje stvaraju dovoljno novca za financiranje upitnika i zvijezda, odnosno proizvoda u ranijim fazama životnoga ciklusa koji se natječu u brzorastućim segmentima tržišta.

Kao izrazita zvijezda ističe se jedno proizvodna marka Bananko, sinonim za čokoladnu bananu. To je lider na brzo rastućem tržištu koji zahvaljujući svojem dominantnom položaju generira velike profite.

<sup>48</sup> Renko N., Strategije Marketinga, Naklada LJEVAK, d.o.o., Zagreb, 2005, str. 122

U portfelju ima i dovoljno upitnika, odnosno proizvoda s malim udjelima na tržištima u rastu (primjerice: punjene čokolade i čokolade s rižom). Oni zahtijevaju velika ulaganja kako bi realizirali svoj potencijal. Neki upitnici nikad neće postati zvijezde.

U Kraševu portfelju ima i proizvoda s karakteristikama pasa (Kiss, bijela čokolada, čokolada u prutićima). Psi imaju slabu konkurentsku poziciju i niske profitne marže, a budući da se nalaze u stagnirajućim segmentima tržišta, njihov položaj teško je popraviti.

Provedena portfolio analiza<sup>49</sup> dokaz je da se i u Kraš poduzećima mogu rabiti moderne tehnike strateškoga planiranja u svrhu sustavne analize tržišnoga položaja proizvoda i marka. Rezultati daju jasnu i objektivnu sliku postojećega stanja, te pružaju dobru podlogu za poslovno odlučivanje, bilo da je riječ o usmjeravanju proizvodnoga portfolia ka željenom stanju ili poduzimanju korektivnih mjera.

### **3.5.3. Benchmarking**

Prema godišnjem izvješću<sup>50</sup> Kraš je u 2017. g. dodatno ojačao svoju tržišnu poziciju povećanim marketinškim aktivnostima te ostvario rast prodaje od 2,5 % na domaćem tržištu. Udio izvoza u ukupnoj prodaji dosegao je 42,9 % pri čemu je izravan izvoz ostvaren u više od 30 zemalja svijeta. Povećan je izvoz na prekomorska tržišta: SAD, Palestina, BiH, Kosova, Češke, Nizozemske i Velike Britanije. Ostvaren je izvoz na novim tržištima Kuvajta i Turske. Kraš je lansirao niz novih proizvoda iz svih grupa od kojih se posebno ističu novi okusi Dorina čokolada, Dorina Jadro, Dorine Macarons s tri okusa jagoda, pistacija i vanilija, Dorina cocoa puffs, Dorina banana buttons, Dorina Tortica i Kiki twist. U 2017. g. je za 166 tona prodano više proizvoda u odnosu na prošlu godinu. Realizirani su značajni investicijski projekti modernizacije proizvodnje pogona na lokaciji u Zagrebu. Kraš je ostvario ukupne prihode u iznosu od 866,6 milijuna kn. Na domaćem tržištu 515,6 mil. kn a u inozemstvu u visini od 337,1 mil. kn. Kraš je u 2017. ostvario za 31,1 % više dobiti u odnosu na 2016. Prodaja na domaćem tržištu bilježi rast od 2,5 %. Rast je ostvaren na grupi kakao proizvoda, Kraš expressu, 14,2 % i u grupi keksa i vafla najveći rast prodaje ostvaren je na Tortici 2,4 %, Napolitankama 8,9 % i Petit beurre 6 %. Rast bilježi i Bananko 5,1 %. Najveći rast prodaje ostvaren je na tržištima SAD-a i Palestine. Uspješna suradnja nastavljena je i s ostalim kupcima Saudijske Arabije, Australije, Japana i Hong-Konga. Otvorena su i nova tržišta Kuvajt i Turska, Koreja i Novi Zeland. Inovativnost Kraševe Dorine prepoznali su i na svjetskom sajmu u Kolnu. Kraš razvija

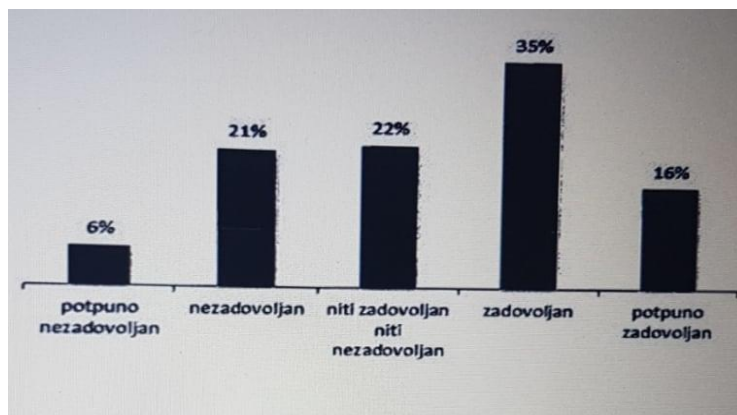
---

<sup>49</sup> Renko N., Strategije Marketinga, Naklada LJEVAK, d.o.o., Zagreb, 2005, str. 123

<sup>50</sup> rgfi.fina.hr; Koestlin Revizorsko izvješće s prilogima + Bilješke, 2017. str.5.

strategiju privlačenja novih mladih kupaca konstantnim inovativnim razvojem novih okusa npr. Dorina Cocoa Puffs i Dorina Banana Buttons te serija čokolada Dorina macarons u 3 okusa. Kraš je lider s količinskim udjelom na tržištu od 31,9 %. Domaćica je apsolutni lider. Dječji proizvodi KI-KI i Životinjsko carstvo izašli su u proljetnom izdanju. Kraš u 2017. ostvaruje velika investicijska ulaganja: Ekopark Kraš, modernizacija proizvodne opreme i povećanje efikasnosti proizvodnih procesa. Nabavljeni su novi strojevi za celofaniranje te je potpuno automatizirana proizvodnja. Kraš raspolaže stručnim, visokomotiviranim i savjesnim ljudskim kadrom. U 2017. g. Kraš je proveo analizu zadovoljstva potrošača te je indeks zadovoljstva 83,14 %, jedino što potrošači navode su visoke cijene. Kraševa najveća snaga i vrijednost su ljudi kao uvjet postizanja izvrsnosti. Uključivanjem svih važnih procesa razvoja i planiranja ljudskih potencijala u dugoročnu poslovnu politiku društva, na taj način se povećavaju inovativnosti i visoki poslovni ciljevi društva. Zbog toga je Kraš razvio Kraš Akademiju kojoj je ključni cilj obrazovanje i razvoj ljudskih potencijala. U 2017. Kraš je sproveo analizu zadovoljstva svojih radnika. Indeks zadovoljstva iznosi 74 %. Najpoznatiji Krašev brend – Bajadera kroz sportska je sudjelovanja već dugi niz godina nerazdvojni dio značajnih kulturnih događanja. Kraš je podržao i Sinjsku Alku. Kraš se donacijama uključuje u brojne humanitarne akcije. Više od 2 g. preko Humanitarne zaklade za djecu Hrvatske uplaćuju se mjesečni novčani prilozi na adrese 50-ak djece socijalno ugroženih obitelji.

**Slika 17.** Anketa zadovoljstva zaposlenih Kraš djelatnika



Izvor: Kraš godišnje izvješće, rgfi.fina.hr

#### 4. PROVOĐENJE KONTROLINGA U PODUZEĆU KRAŠ D.D.

Značajne probleme hrvatskoj konditorskoj proizvodnji čini visoki udio uvoznih konditorskih proizvoda. Udio domaćih proizvoda kreće se oko jedne trećine, dok ostatak čine inozemni konditorski proizvodi. Pri tome često takvi uvozni proizvodi nisu legalna i pozitivna konkurencija, a i sustav plaćanja je drugačiji jer se njima plaća avansom, dok se domaćim proizvođačima plaća poslije 80 do 120 dana čime se financira uvoz. Na područje proizvodnje sve izraženije utječe razvoj novih tehničko-tehnoloških procesa i sustava u kojima robotika ima poseban značaj i upravo se na taj način ostvaruje značajna ušteda na troškovima poslovanja te se povećavaju proizvodni kapaciteti. Naravno, u prehrambenoj industriji, kojoj pripada i Kraš, dolazi do velikih problema kod nabave sirovina po povoljnim cijenama zbog čega se proces ne može kvalitetno planirati ni realizirati. Poseban je problem visokih cijena domaćih sirovina (šećer, brašno, biljna mast, mlijeko i mliječne preradevine itd.) koje su dosta skuplje od cijena na svjetskom tržištu, dok su u uvoznim proizvodima korištene one značajno jeftinije zbog čega mogu snižavati cijene. Carinska zaštita kod uvoza gotovih konditorskih proizvoda ne može pokriti razliku u takvih troškova pa su oni jeftiniji. To dovodi do stvaranja neloyalne konkurencije koja svakako utječe na poslovanje hrvatskih poduzeća iz područja konditorske industrije.

Ono što svakako zabrinjava, a o čemu mjerodavni političari u Republici Hrvatskoj samo deklarativno, tu i tamo spominju, je demografska slika. Naime, Republika Hrvatska sve više i više stari, a kada se pri tome dodaju oni koji iz Hrvatske odlaze "trbuhom za kruhom" dolazi se do pitanja tko će ovdje raditi i na koji će način država preživjeti. Svako poduzeće treba radnike, ali, ukoliko nema radnika, nema ni poduzeća, pa ni proizvodnje. U Republici se Hrvatskoj prvi put pojavio slučaj nedostatka radnika za rad u turističkoj sezoni.

U Republici Hrvatskoj, u turističkoj sezoni, poslodavci često izrabljuju radnike, plaćajući im samo osnovicu za rad, a onda se žale kako ne mogu naći kvalitetne radnike. Kvalitetnog radnika treba adekvatno i platiti za rad. S druge strane, ni poslodavcima nije lako zbog brojnih nameta koje država neprestano mijenja i zbog koje su troškovi zaposlenika najveći uteg poslovanja, a ne npr. troškovi sirovina. Sve to stvara "začarani krug" u kojemu osim izrazito loše demografske slike i iseljavanja stanovništva dovodi gospodarstvo u probleme iz kojih se teško može izvući. Takva okolina utječe i na poduzeće Kraš jer se ne mogu pronaći kvalitetni zaposlenici.



To je posebno vezano uz one koji žele raditi na zemlji jer Kraš posjeduje, ali i radi s kooperantima na nasadima sirovina. Mnoge to ne zanima ili, pak, nisu dovoljno potaknuti za takav oblik rada.

Dakle, poduzeće Kraš d.d. jedno je od najznačajnijih i poznatijih konditorskih poduzeća na ovom području. S tradicijom dugom preko 100 godina, poduzeće je prolazilo kroz razna turbulentna vremena. U tom razdoblju bilo je mnogih uspona i padova, ali se poduzeće vrlo dobro odnosilo prema utjecajima okoline. Posebno su snažni utjecaji bili iz eksterne okoline na koju poduzeće nije moglo, ali i ne može, u potpunosti utjecati. Naime, poduzeće ne može utjecati, npr. na nova tehnološka rješenja u proizvodnji, ali može sudjelovati u njenom razvoju, te istu implementirati u proizvodnju čime moguću prijetnju pretvara u priliku za poslovanje.

Međutim, što se tiče ovog poduzeća, ono dugi niz godina prati zadovoljstvo poslom i radnu angažiranost svojih radnika s obzirom na to da su visoko motivirani radnici s odgovarajućim kompetencijama ključni za uspjeh poduzeća. Rezultati ispitivanja stavova radnika o poslu i zaposlenju u Krašu korisni su pokazatelji Kraševih vrijednosti, kao i područja na kojima treba raditi na poboljšanjima, kako bi s tržišta rada privukli i zadržali one radnike koji se najbolje uklapaju u Kraševu organizacijsku kulturu. Istraživanje zadovoljstva u poslu i motivacije radnika provodi se kontinuirano, i to s ciljem prikupljanja informacija o općem zadovoljstvu i zadovoljstvu pojedinim aspektima posla kao što su plaća, stil rukovođenja, međuljudski odnosi, mogućnost napredovanja i razvoja i slično. Posljednje je istraživanje pokazalo da je ukupna razina zadovoljstva radnika poduzeća Kraš d.d. visoka. Navedeno se javlja kao posljedica kvalitetnog menadžmenta, ali i kontrolinga u ovome poduzeću. Dakle, Kraš d.d. kontinuirano potiče cjeloživotno obrazovanje nastojeći, na zanimljiv, jednostavan i pristupačan način, omogućiti zaposlenicima usvajanje znanja, vještina i navika koje su im potrebne u radu s novim tehnologijama, a koje potiču kreativnost i razvoj stilova suradnje i razumijevanja. Kraš d.d. provodi sve prethodno navedene analize i istraživanja zahvaljujući dobrom kontrolingu. Stoga, u ovom poduzeću itekako dolaze do izražaja sve kvalitete funkcije kontrolinga bez kojih poslovanje ne bi bilo moguće.

## 5. ZAKLJUČAK

Kontroling je, ovisno o problemima određenog razdoblja i uvjetima poslovanja, dopunjavao svoj sadržaj novim pogledima i pratećim instrumentima. Razvoj kontrolinga se promatra kroz tri generacije: registratora, navigatora i inovatora. U vrijeme kontrolinga kao registratora promjene su bile rijetke, potražnja je premašivala ponudu pa se gotovo sve moglo prodati, raspolagalo se relativno sigurnim informacijama o okruženju tako da se moglo i planirati i prognozirati vrlo precizno. Za razliku od ranijeg razdoblja, kada se poduzeća pasivno prilagođavalo promjenama okruženja, u fazi navigatora traže se načini utjecanja na okruženje. Kontroler u poduzećima tog razdoblja najčešće zauzima poziciju voditelja ekonomske poduzeća. U ekstremno dinamičkom okruženju pojavljuje se kontroler kao inovator, on sudjeluje u procesu rješavanja problema i orijentiran je na strategiju i na budućnost. Kod kontrolera kao navigatora i kao inovatora, nasuprot kontroleru kao registratoru, dominira izrazito menadžerska orijentacija. Kontroler je ekonomski konzultant i partner menadžmenta i pomaže u poboljšanju uspješnosti poslovanja poduzeća. Kontroleri oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju i time nose suodgovornost za ostvarivanje ciljeva. On uspoređuje, analizira, mjeri, subjektivno pretvara u objektivno, a parcijalne informacije nastoji jasno i transparentno pretvoriti u cjelovite. Kontroling se opisuje kao koordinativna i integrativna funkcija unutar specijaliziranog i raščlanjenog sustava menadžmenta. . Polazi se od šest podsustava menadžmenta, koji istodobno čine sustave. Sustav vrijednosti - kontroling je zadužen za poticanje i stručnu podršku u procesu definiranja vizije, misije i ciljeva poduzeća. Sustav planiranja - zadatak kontrolinga je parcijalne planove međusobno uskladiti uvažavanjem svih bitnih informacija koje su prikupljene unutar i izvan poduzeća. Sustav kontrole - osnovni smisao postojanja funkcija kontrole u nekoj organizaciji je provođenje mjera i akcija koje rezultiraju povećanjem efikasnosti poslovanja s ciljem realizacije postavljenih planova. Sustav informiranja - osnovni je zadatak informacijskog sustava prikupljanje, pohranjivanje, obrada i isporuka informacija. Sustav organiziranja - uloga kontrolinga u nekom poduzeću može biti i formuliranje nove ili restrukturiranje već postojeće organizacijske strukture radi lakšeg i potpunijeg kolanja bitnih podataka i informacija. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima - zadatak kontrolinga je koordinacija sustava upravljanja ljudskim resursima sa sustavom planiranja, kontrole, informacijskim sustavom te sustavom organiziranja. Za uspješno provođenje funkcije kontrolinga, vrlo je važno ispravno pristupiti izboru instrumenata o čijoj primjeni uvelike ovisi učinkovitost funkcije kontrolinga. Da bi se omogućilo oblikovanje kvalitetne i adekvatne strategije marketinga, bez obzira radilo se o

proizvođaču, političkoj stranci, humanitarnoj organizaciji ili čovjeku pojedincu, nužno je učiniti analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji. SWOT analiza, kao raščlamba jedne poslovne situacije, pomaže u premošćivanju takozvanog strateškog raskoraka, tj. razlike između pozicije u kojoj poduzeće ili pojedinac trenutačno jesu i one u kojoj bi željeli biti. Može se provesti u relativnom kratkom vremenu i uz relativno malo sredstava. BCG matrica bez sumnje je najpoznatiji pristup analizi portfelja. Prikazuje se grafički uz pomoć matrice rasta i udjela. U matrici je svako poslovanje odnosno svaka strateška poslovna jedinica prikazana krugom. Veličina kruga definirana je veličinom prodaje strateške poslovne jedinice. Svaka strateška poslovna jedinica smještena ju u jedan od četiri kvadranta BCG matrice, a njezina lokacija pokazuje stopu rasta njezina tržišta i njezin relativni tržišni udio. Na vodoravnoj osi mjeri se „relativni tržišni udio“, a na vertikalnoj osi BCG matrice prikazana je godišnja stopa rasta tržišta na kojemu strateška poslovna jedinica djeluje. Ciljevi BCG matrice identificirati su načine kako izvore gotovine najbolje iskoristiti u maksimiziranju budućeg rasta i profitabilnosti poduzeća. BENCHMARKING tumačimo kao organiziranu metodu za skupljanje podataka koji se zatim mogu koristiti za poboljšanje interne administracije, proizvodnju, prodajnu učinkovitost ili pružanje usluge. Na takav način, prikupljajući podatke od drugih poduzeća o njihovu pristupu danom problemu, benchmarking nam omogućuje uvid u neke bolje načine reagiranja na potrebe i zahtjeve potrošača. Proces se većinom temelji na objektivnim, kvantitativnim pokazateljima. Danas je kontroling u modernom upravljanju neizostavan – bez obzira radi li se o privatnom ili javnom sektoru. U vrijeme visokih troškova i rastućih potreba društva, nužno je da se resursima upravlja optimalno.

Poduzeće Kraš d.d. je jedno od najznačajnijih i poznatijih konditorskih poduzeća na ovom području. Sa tradicijom dugom preko 100 godina, poduzeće je prolazilo kroz razna turbulentna vremena. U tom razdoblju bilo je mnogih uspona i padova, ali se poduzeće vrlo dobro odnosilo prema utjecajima. Može se zaključiti kako s obzirom na prilike i prijetnje Kraš uspješno odgovara na njihov utjecaj. Dok se prilike nastoje što kvalitetnije iskoristiti, prijetnje se minimaliziraju ili u potpunosti neutraliziraju. Ipak, Kraš ne posluje 105 godina samo zbog toga jer mogu, nego jer su sposobni iskoristiti prilike i neutralizirati prijetnje, te ići u korak sa kontrolingom.

## 6. LITERATURA

### Knjige:

1. Bramseman, R.: Handbuch Controlling, Hanser, München, 1993.
2. Fitz-enz, J.: Benchmarking staff performance: how staff departments can enhance their value to the customer, Jossey- Bass Publishers, San Francisco 1993.
3. Faber, Ž., Zgombić, H.: Englesko – hrvatski rječnik, RRIF- disketa s programom, Zagreb 1997.
4. Holjevac A.: Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost, Zagreb 2007.
5. Hoffmann, W. R.: Controlling – eine Standortbestimmung, u: Controlling – State of the Art, zbornik radova sa 15. Australijskog kontroling kongresa, Beč, 1994.
6. Küpper Hans-Ulrich, Weber J.: Grundbegriffe des Controlling, Deutsch 1995
7. Lam, E. W. M., Chan, A. P. C. i D. W. M. Chan: Benchmarking design- build procurement system sin construction, Benchmarking: An International Journal 2004.
8. Mreža znanja, 2012.
9. Osmanagić Bedenik, N., Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb 2004.
10. Osmanagić Bedenik, N.: Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj, Zagreb 2015.
11. Peemoeller, V.H.: Controlling, Neue Wirtschaftsbriefe, Herne/Berlin, 1990.
12. Porter, E. M.: Competitive Strategy, The Free Press, New York 1980.
13. Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy), Campus, Frankfurt 1990.
14. Rupčić N., Datković A.: Kontroling – pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Rijeci 2013.
15. Renko N., Strategije Marketinga, Naklada LJEVAK, d.o.o., Zagreb, 2005.
16. Srića, V., Treven, S., Pavlić, M.: Menadžer i informacijski sustavi, Poslovna knjiga, Zagreb, 1994.

### Internetski izvori:

1. [www.benchmarking-in-europe.com](http://www.benchmarking-in-europe.com)
2. [www.kras.hr](http://www.kras.hr)
3. Know-how, engleski naziv, a znači doslovno znati kako, tj. kako da se nešto učini preuzeto sa <<http://limun.hr/main.aspx?id=10081> >
4. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Informacija>

## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| <b>Slika 1.</b> Kontroling kao registrator.....                      | 5  |
| <b>Slika 2.</b> Odnos okruženja i kontrolinga kao registratora.....  | 6  |
| <b>Slika 3.</b> Kontroling kao navigator.....                        | 6  |
| <b>Slika 4.</b> Odnos okruženja i kontrolinga kao inovatora.....     | 7  |
| <b>Slika 5.</b> Kontroling kao inovator.....                         | 8  |
| <b>Slika 6.</b> Ključne kompetencije kontrolera.....                 | 20 |
| <b>Slika 7.</b> Objekti kontrolinga.....                             | 22 |
| <b>Slika 8.</b> Poduzeće s vizijom.....                              | 23 |
| <b>Slika 9.</b> Objekti planiranja.....                              | 24 |
| <b>Slika 10.</b> Prikaz faza i sustav kontrole.....                  | 25 |
| <b>Slika 11.</b> Od podataka do mudrosti.....                        | 26 |
| <b>Slika 12.</b> Tri područja na koja se usmjerava SWOT analiza..... | 30 |
| <b>Slika 13.</b> Matrica rasta i udjela Boston Consulting Group..... | 31 |
| <b>Slika 14.</b> Logo poduzeća Kraš d.d. ....                        | 34 |
| <b>Slika 15.</b> Proizvodi Kraša.....                                | 36 |
| <b>Slika 16.</b> Analiza portfelja Kraš.....                         | 39 |
| <b>Slika 17.</b> Anketa zadovoljstva zaposlenih Kraš djelatnika..... | 41 |

## POPIS TABLICA:

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablica 1.</b> Struktura djelatnosti organizacija u uzorku.....                      | 10 |
| <b>Tablica 2.</b> Znanja koja se očekuju od kontrolera.....                             | 21 |
| <b>Tablica 3.</b> Instrumenti kontrolinga.....  | 28 |
| <b>Tablica 4.</b> Karakteristike poslovanja poduzeća prije i poslije benchmarkinga..... | 33 |
| <b>Tablica 5.</b> SWOT analiza poduzeća Kraš d.d. ....                                  | 38 |

## POPIS GRAFOVA:

|   |    |
|---|----|
| <b>Graf 1.</b> Zastupljenost pojedinih stilova upravljanja.....         | 11 |
| <b>Graf 2.</b> Ocjena kompleksnosti okoline.....                        | 12 |
| <b>Graf 3.</b> Ocjena dinamike okoline.....                             | 13 |
| <b>Graf 4.</b> Ocjena kompleksnosti i dinamike unutar organizacije..... | 13 |
| <b>Graf 5.</b> Kontroling u organizaciji.....                           | 14 |
| <b>Graf 6.</b> Doprinos kontrolinga učinkovitosti poslovanja.....       | 15 |