

# PRIMJENA I IZAZOVI KONTROLINGA U SUVREMENOM MENADŽMENTU

---

**Vukmir, Katja**

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

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:819208>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Katja Vukmir**

**PRIMJENA I IZAZOVI KONTROLINGA U**  
**SUVREMENOM MENADŽMENTU**

**Diplomski rad**

**Šibenik, 2021.**

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

**PRIMJENA I IZAZOVI KONTROLINGA U**  
**SUVREMENOM MENADŽMENTU**

**Diplomski rad**

**Kolegij:** Kontroling

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

**Studentica:** Katja Vukmir

**Matični broj studentice:** 1219056456

**Šibenik, 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Katja Vukmir, student/ica Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG W19056496 izjavljujem pod materijalnom i kaznom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na preddiplomskom/specijalističkom diplomskom stručnom studiju Menadžment pod naslovom: Primjena i  
izrazi kontrolinga

u suvremenom menadžmentu  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, 14.09.2021

Student/ica:

Katja V.

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

---

Veleučilište u Šibeniku

Diplomski rad

Odjel Menadžment

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

### **PRIMJENA I IZAZOVI KONTROLINGA U SUVREMENOM MENADŽMENTU**

Katja Vukmir

Radoševa glavica 10, [katja.vuukmir@gmail.com](mailto:katja.vuukmir@gmail.com)

Kontroling predstavlja suvremenu filozofiju i poslovnu funkciju, pridonosi transparentnosti, koordinaciji i integraciji poslovanja organizacije te je stručna podrška menadžmentu u procesu vođenja. Korištenjem instrumenata kontrolinga menadžment u svakom trenutku zna gdje se poduzeće trenutno nalazi i takvim poslovanjem omogućava pravodobno poduzimanje korektivnih mjera tamo gdje je uočeno odstupanje od ciljeva. Primjena kontrolinga u menadžmentu trebala bi pridonijeti efikasnosti i efektivnosti u radu te boljem i bržem unutarnjem i vanjskom prilagođavanju poduzeća. Zajednički cilj kontrolinga i menadžmenta je trajni uspjeh poduzeća. Kada se kontroling uvodi u poduzeće potrebno je pažnju usmjeriti na određene elemente i prepreke kao što su: nedovoljno poznavanje same funkcije kontrolinga i strah od uvođenja novog i nepoznatog, te određene otpore kao: odbijanje edukacije, strah od gubitka radnog mjesta zbog odbijanja edukacije i slično. Na primjeru poduzeća Vindija d.d. prikazani su neki od instrumenata kontrolinga koji se odnose na: SWOT analizu, viziju, misiju i strategiju poduzeća te na provedbu kontrole kvalitete u poduzeću. Poduzeće samo po sebi nema posebno određen odjel za kontroling, on se svakako provodi od strane menadžmenta koristeći navedene instrumente.

(41 stranica / 4 slike / 2 tablica / 24 literaturna navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: kontroling, kontroler, instrumenti kontrolinga, primjena kontrolinga, Vindija d.d.

Mentor(ica): Anita Grubišić, mag. oec., v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu dana:

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik  
Thesis

Batchelor/Graduation

Department of Management

Professional Undergraduate/Graduate Studies of Management

### **APPLICATION AND CHALLENGES OF CONTROLLING IN MODERN MANAGEMENT**

Katja Vukmir

Radoševa glavica 10, katja.vuukmir@gmail.com

Controlling represents a modern philosophy and business function, contributes to transparency, coordination and integration of the organization's business operations and is professional support to management. By using controlling instruments, management knows at all times where the enterprise is currently located and enables timely corrective actions to be taken where a deviation from the objectives has been observed. The application of controlling in management should contribute to the efficiency and efficiency of work and better and faster internal and external adjustment of companies. The joint goal of controlling and management is the company's continued success. When controlling is introduced into a company, attention should be paid to certain elements and obstacles such as: insufficient knowledge of the control function itself and fear of introducing new and unknown ones, and certain resistance such as: refusal of education, fear of job loss due to refusal of education, etc. The example of Vindija d.d. shows some of the controlling instruments relating to: SWOT analysis, vision, mission and strategy of the company and implementation of quality control in the company. The company itself does not have a specially designated controlling department, it is certainly implemented by management using these instruments.

(41 pages / 4 figures / 2 tables / 24 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: controlling, controller, instruments of controlling, application of controlling, Vindija d.d.

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

Paper accepted:

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i cilj rada</b> .....	1
<b>1.2. Struktura rada</b> .....	1
<b>1.3. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka</b> .....	2
<b>2. POJAM KONTROLINGA</b> .....	3
<b>2.1. Uloga kontrolinga</b> .....	3
<b>2.2. Pojam i uloga kontrolera</b> .....	4
<b>2.3. Generacije kontrolinga</b> .....	5
<b>2.3.1. Kontroler kao registrator</b> .....	6
<b>2.3.2. Kontroler kao navigator</b> .....	6
<b>2.3.3. Kontroler kao inovator</b> .....	7
<b>2.4. Kontroling na strateškoj i operativnoj razini</b> .....	7
<b>2.5. Instrumenti kontrolinga</b> .....	8
<b>2.6. Principi kontrolinga</b> .....	11
<b>2.7. Pojam menadžmenta</b> .....	13
<b>2.7.1. Menadžer</b> .....	14
<b>2.7.2. Menadžerske vještine</b> .....	15
<b>2.7.3. Hijerarhijske razine menadžmenta</b> .....	17
<b>2.7.4. Teorije menadžmenta značajne za razumijevanje menadžmenta</b> .....	18
<b>2.8. Kontroling u suvremenom menadžmentu</b> .....	20
<b>2.8.1. Suradnja menadžera i kontrolera</b> .....	21
<b>2.9. Primjena i izazovi kontrolinga u menadžmentu</b> .....	22
<b>2.9.1. Uvođenje i primjena kontrolinga</b> .....	22
<b>2.9.2. Mjerenje učinaka kontrolera</b> .....	25
<b>2.10. Izazovi kontrolinga</b> .....	26
<b>2.11. Realnost kontrolinga u Hrvatskoj</b> .....	28
<b>2.12. Poticaji u razvoju kontrolinga u Hrvatskoj</b> .....	31
<b>2.13. Barijere u razvoju kontrolinga u Hrvatskoj</b> .....	32
<b>3. INSTRUMENTI KONTROLINGA NA PRIMJERU PODUZEĆA VINDIJA D.D.</b> .....	34
<b>3.1. Povijest poduzeća Vindija d.d.</b> .....	34
<b>3.2. Vindija d.d. danas</b> .....	34
<b>3.3. Instrumenti kontrolinga u poduzeću Vindija d.d.</b> .....	35

<b>3.3.1. Vizija, misija i strategija .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.2. Swot analiza .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3.3. Kontrola kvalitete kao strateški instrument kontrolinga .....</b>	<b>37</b>
<b>4. OSVRT UVOĐENJE I KORIŠTENJE KONTROLINGA U PODUZEĆU VINDIJA D.D.</b>	<b>40</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>41</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>43</b>



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Kako bi se poduzeća prilagodila sve dinamičnijim i neizvjesnijim uvjetima na tržištu, menadžment traži potporu posebnog odjela, ili bar osobe, koja bi mu pomogla pri donošenju odluka. Taj odjel bi trebao biti odgovoran za koordinaciju i integraciju poslovnih jedinica koristeći određene instrumente te za pomoć menadžmentu pri planiranju, organiziranju, kontroli i vođenju. Sve to poduzeća mogu postići uvođenjem kontrolinga u poduzeće. Kontroling predstavlja jednu od najčešće obrađivanih tema u sklopu poslovne ekonomije, posebno u posljednjih dvadesetak godina. Svoje nastajanje i sami razvoj kontroling može zahvaliti karakteristikama i potrebama prakse poslovnog upravljanja. Kontroling u današnje vrijeme predstavlja jednu od najznačajnijih funkcija koja pomaže rješavanju konkretnih problema prilagođavanja poduzeća promjenama s kojim se susreću. Kontroling spada pod funkciju i podsustav menadžmenta, a glavni zadatak kontrolinga je povećanje sposobnosti prilagodbe poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama. Također, kontroling pridonosi boljoj efikasnosti i efektivnosti u radu suvremenog menadžmenta. Glavno pitanje koje kontroling istražuje je dostižu li se zacrtani ciljevi te zašto je došlo do odstupanja, i na kraju vraća na pravi put. Ako taj put nije pravi, kontroling potiče na ponovno preispitivanje strategije poslovanja. U radu se objašnjavaju osnovni pojmovi koji se tiču kontrolera i njegovih zadataka, menadžmenta i menadžera, njegove vještine i razine, te se govori o kontrolingu u suvremenom menadžmentu i realnosti kontrolinga u Republici Hrvatskoj. Također, prikazan je primjer provođenja instrumenata kontrolinga u prehrambenom poduzeću Vindija d.d.

## **1.2. Struktura rada**

Rad se sastoji od 41 stranice od uvoda do zaključka te sveukupno 5 dijelova. Prvi dio se odnosi na uvod u kojem je opisan sami predmet rada, ciljevi te izvori podataka i metode prikupljanja podataka. Drugi dio opisuje pojam i ulogu kontrolinga, definira pojam kontrolera i generacije kontrolera kroz povijest, instrumente i principe kontrolinga te podjelu kontrolinga na stratejski i operativni. Nadalje, u tom dijelu govori se i o menadžmentu, menadžerskim vještinama, hijerarhijskim razinama menadžmenta i teorijama menadžmenta, te se prikazuje kontroling u suvremenom menadžmentu. Predzadnje poglavlje tog dijela objašnjava uvođenje i primjenu kontrolinga u suvremenom menadžmentu te koji su to izazovi s kojima se kontroling susreće. Zadnje poglavlje odnosi se na prikaz kontrolinga u

Hrvatskoj, a četvrti dio odnosi se na primjer instrumenata kontrolinga u prehrambenom poduzeću Vindija d.d. Zadnji odnosno peti dio odnosi se na zaključak rada te se na samom kraju nalazi popis literature koja je korištena za pisanje.

### **1.3. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka**

Glavni izvori podataka za pisanje ovog diplomskog rada su: knjige, stručni i znanstveni radovi, poslovni časopisi i članci te internet, a svi podaci prikupljeni su primarnim istraživanjem. Metode koje su korištene za pisanje ovog rada su:

1) Metoda deskripcije koja predstavlja jednostavno opisivanje činjenica bez znanstvenog objašnjavanja te se primjenjuje kroz opisivanje i pojašnjenje važnijih obilježja predmeta i procesa, njihovih zakonitosti i uzročnih veza i odnosa

2) Metoda kompilacije koja se odnosi na prikupljanje i pisanje tuđih rezultata istraživanja, mišljenja i shvaćanja

3) Induktivna metoda gdje se analizom pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka te

4) Komparativna metoda koja predstavlja uspoređivanje teorije i prakse te donošenje vlastitih zaključaka na temelju istraženog.

## 2. POJAM KONTROLINGA

U suvremenom načinu poslovanja pojam, funkcija i zadaća kontrolinga se intenzivno razvija, dok u prošlosti kontroling nije bio korišten u tolikoj mjeri kao danas kada je riječ o malim, pa čak i srednjim organizacijama. Danas se kontroling razvija u trgovinskim poduzećima, štedionicama, osiguravajućim društvima, bankama te neprofitnim organizacijama. "U literaturi iz poslovne ekonomije nema jednoznačne i općeprihvaćene definicije kontrolinga. Kontroling se odnosi na funkciju unutar sustava menadžmenta kojom se povećavaju efikasnost i efektivnost menadžmenta, a time i sposobnost prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća."<sup>1</sup> Kontroling realizira svoju ulogu u pojedinim podsustavima menadžmenta korištenjem osnovnih principa kontrolinga, koordinacije i integracije. Kontroling predstavlja suvremenu filozofiju i poslovnu funkciju, pridonosi transparentnosti, koordinaciji i integraciji poslovanja organizacije te je stručna podrška menadžmentu u procesu vođenja. Predstavlja nadopunu i stručnu podršku menadžmentu, a ostvaruje se suradnjom menadžmenta i kontrolera.

### 2.1. Uloga kontrolinga

Kontroling u suvremenom menadžmentu može biti najbolji ekonomski savjetnik s obzirom da je njegova odgovornost kvaliteta informacija, a zadatak menadžmenta je kvaliteta odluka koje se donose na temelju tih informacija. Daje odgovore na iduća pitanja:

- 1) Koji su proizvodi vrijedni daljnjeg ulaganja, a koji ne?
- 2) Koja tržišta u budućnosti razvijati, a s kojih se povlačiti?
- 3) Što prikazuju trend vrijednosti i što bi se moglo očekivati u budućnosti?
- 4) Koje kupce izbjegavati u budućnosti?
- 5) Na koji način se financirati?<sup>2</sup>

Kontroling stvara ravnotežu između usmjerenja na materijalni cilj i ekonomičnosti, definira viziju, misiju i ciljeve. Ustrajnim podsjećanjem na operacionalizirane sustave ciljeva, filozofija kontrolinga postaje polaznom točkom za dragocjene ključne procese unutar određene organizacije. Kontroling je funkcijski instrument menadžmenta koji podupire

---

<sup>1</sup> Osmanagić Bedenik N., Lalovac B., Kontroling – faktor poslovnog uspjeha, pregledni članak, Acta turistica, Vol 10., 2007. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/76306>

<sup>2</sup> <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>, pristupljeno: 27.01.2021.

poduzetničke procese poduzeća. Također, kontroling istražuje, prikuplja te obrađuje podatke vezano za rezultate poslovanja koji se koriste kao podloga za donošenja odluka. "Kontroling je funkcija i podsustav menadžmenta kojima se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama, povećava vitalnost poduzeća i njegova tržišna prihvatljivost."<sup>3</sup>

## 2.2. Pojam i uloga kontrolera

Kontroler je osoba koja ima znanja iz područja računovodstva. Drugim riječima, računovodstvo je aerodrom s kojeg kontroling polijeće i na koji slijeće. Kontroler samoinicijativno nudi pomoć i savjet te svoju savjetodavnu pomoć pruža dobrovoljno. "Zadatak kontrolera je oblikovanje i sudjelovanje u menadžerskom procesu definiranja ciljeva, planiranja i kontrole te tako s menadžerima dijele odgovornost za postizanje zacrtanih ciljeva poduzeća.

To znači da se zadaci kontrolera odnose i na:

- 1) Osiguranje transparentnosti poslovnih rezultata, financija, procesa i strategija te tako pridonose većoj ekonomskoj učinkovitosti.
- 2) Koordiniranje ciljeva i odgovarajućih planova te postavljanje sustava izvještavanja koji je usmjeren prema budućnosti i koji pokriva poduzeće u cjelini.
- 3) Moderiranje i oblikovanje kontrolerskog procesa definiranja ciljeva, planiranja i menadžerskog nadzora tako da oni koji donose odluke mogu djelovati u skladu s dogovorenim ciljevima.
- 4) Dostavljanje svih relevantnih kontrolerskih funkcija menadžerima.
- 5) Razvijanje i održavanje sustava kontrolinga."<sup>4</sup>

"Proces kontrolinga je proces horizontalnog i vertikalnog usklađivanja svih aktivnosti menadžmenta u svrhu boljeg i bržeg prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama. Kontrolerova uloga odnosi se na promotora struke i moderatora, budući da on promiče: povezivanje stručnih znanja više različitih funkcionalnih područja, razumijevanje utjecaja jednog problema ili rješenja na druga područja, razumijevanje među stručnjacima različitih profila i mišljenja, suradnju u procesu upravljanja, izradu više alternativa kao prijedloga rješenja problema, u relativno kratkom vremenu oblikovanje prijedloga za

---

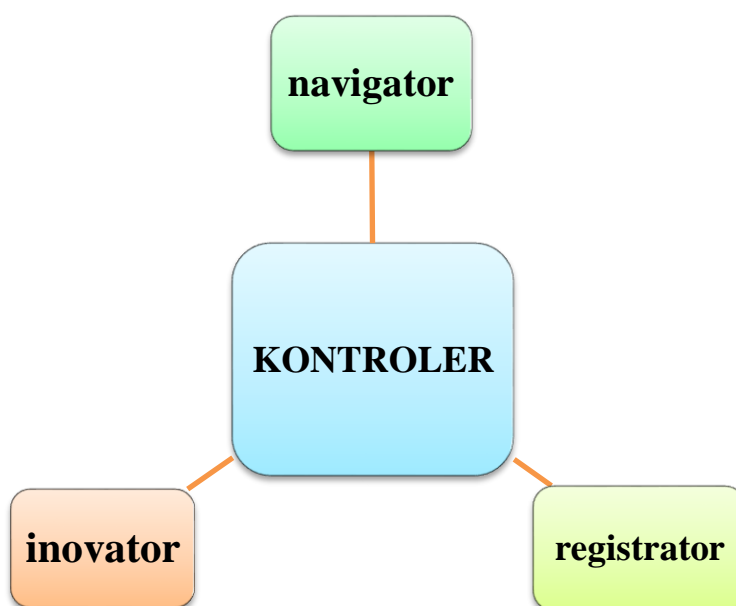
<sup>3</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str.15..

<sup>4</sup> Blazek A., Deyhle A., Eiselmayer K.: Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko d.o.o., Zagreb, 2014., str.6.

rješavanje uskih grla, višedimenzionalno razmišljanje u rješavanju složenih problema."<sup>5</sup> Zadaća kontrolera je osigurati da poduzeće utre planirani put prema svojoj ciljanoj dobiti te da redovito prima savjete na putu ostvarenja toga cilja. Također, kontroler ne kontrolira već je njegov posao pribaviti najbolje moguće informacije i tumačenje tih informacija kako bi se funkcija kontrolinga mogla izvršiti. Kontroling je zapravo posao menadžera, a kontroler mora osigurati da menadžeri uistinu obavljaju kontroling. Kontroler je, ukratko, interni savjetnik za kontroling. Dakle, kontroler je savjetnik, a ne izvršitelj. On mora uvjeriti ljude da krenu pravim putem.

### 2.3. Generacije kontrolinga

Graf 1. Generacije kontrolinga



Izvor: vlastita izrada, Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007.

Kontroling svakodnevno nadopunjava svoj sadržaj novim pogledima i pratećim instrumentima s obzirom da se konstantno javljaju određeni problemi u poslovanju te se mijenjaju uvjeti poslovanja. Stoga treba raditi u skladu s novostima te rješavati nastale probleme čim se pojave. Također, kontroling zastupa situacijski pristup u kojem ne postoje

<sup>5</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.245.

opće važeće i optimalne alternativne djelovanja, već se koriste alternativne mogućnosti koje su primjerene i prilagođene novonastaloj situaciji. Shodno navedenom, kontroling možemo promatrati kroz tri generacije: registratora, navigatora i inovatora.

### **2.3.1. Kontroler kao registrator**

Uloga kontrolera kao registratora javlja se već u pedesetim i šezdesetim godinama kada su uvjeti poslovanja bili stabilni, promjene jako rijetke, a potražnja je nadmašivala ponudu pa se gotovo sve proizvedeno moglo prodati. Također, raspolagalo se relativno sigurnim informacijama o okruženju pa se proizvodnja mogla planirati vrlo precizno. Zadovoljenje rastuće potražnje na tržištu bilo je osnovno pravilo na kojem se poslovanje i uspjeh poduzeća temeljio. Poslovna strategija poduzeća temeljila se na njegovoj unutarnjoj tehničkoj odnosno proizvodnoj sposobnosti i svodila se na pasivno prilagođavanje. S obzirom da su promjene bile rijetke i donekle predvidive, to je omogućilo poduzećima relativno dovoljno vremena kako bi se prilagodila novonastalim uvjetima na tržištu. Kada su u poduzeću uvjeti poslovanja takvi da je poduzeće usmjereno prema unutra, a ne samo na sebe, kontroling ostvaruje određene funkcije, a to su: funkcija kontrole, dokumentiranja i racionalizacije poslovanja. Također, orijentiran je na prošlost, točnost, urednost te najčešće zauzima mjesto voditelja računovodstva i zbog svega navedenog naziva se registratorom.<sup>6</sup>

### **2.3.2. Kontroler kao navigator**

Stanje na tržištu se sve češće mijenjalo, a samim time i uvjeti poslovanja, stoga je sve to dovelo do promjene obilježja okruženja. Stope inovacija još su niske, no informacije više nisu tako sigurne i treba ih sve više prihvaćati s rizikom. Od planiranja se očekuje veća fleksibilnost i točnost, a prognoziranje je postalo sve teže i neizvjesnije. Zbog svega navedenog, poduzeća su bila prisiljena mijenjati svoju dosadašnju poslovnu strategiju s pasivnog u aktivno prilagođavanje i ponašanje tako što su nastojala utjecati na promjene okruženja (želje potrošača, njihove potrebe i ukus,...). To se sve događalo tijekom sedamdesetih godina te se za to razdoblje kaže da kontroler djeluje kao navigator. Tada se kontroler služio određenim instrumentima kao što su: proračun, kontrola izvršenja i izvještavanja, integracija, kratkotrajni račun troškova i učinaka, te je doprinio pokrivenosti fiksnih troškova, izračunavanju točke pokrića, usporedbe i pokazatelja. Korištenjem svega navedenog, poduzeće se više usmjeravalo prema svom okruženju, a poslovna strategija sve se

---

<sup>6</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.25.

više pretvarala u aktivno ponašanje. Funkcija voditelja ekonomike poduzeća u tom je razdoblju bila glavna pozicija kontrolera.<sup>7</sup>

### **2.3.3. Kontroler kao inovator**

U okruženju koje je ekstremno dinamično i gdje su poduzeća svakodnevno izložena novim preprekama i situacijama, a informacije nepouzdana i nesigurna i prognoze sve manje upotrebljive, poduzeće je izloženo konstantnim i značajnim promjenama. Za uspjeh poduzeća nije bilo dovoljno ni brinuti o užem okruženju poduzeća, a situacija je u međuvremenu postala toliko složena, da poduzeće, ako želi uspjeti, mora uzeti u obzir utjecaj kupaca i dobavljača te pojavu novih konkurenata i zamjenskih proizvoda. Zbog navedenog, kontroler se definira kao inovator koji sudjeluje u procesu rješavanja problema čiji je osnovni zadatak uvođenje i razvijanje novih instrumenata kao pomoć u poslovanju. Od suvremenijih instrumenata treba navesti procesne i ciljne troškove, strategijsku kontrolu, razvoj sustava ranog upozorenja, strategijskog radara, prihvaćanje tihih signala, itd.<sup>8</sup>

## **2.4. Kontroling na strateškoj i operativnoj razini**

"Kontroleri se u svom radu vrlo često koriste brojnim instrumentima kontrolinga koji se odnose na strateške instrumente za strateško planiranje i upravljanje poslovanje te na operativne za ostvarenje operativnih ciljeva poslovanja. Korištenje instrumenata strateškog kontrolinga pomaže poduzeću da "radi prave stvari", a operativnih instrumenata da "radi stvari na pravi način".<sup>9</sup> Proces kontrolinga se prikazuje usklađivanjem operativnog i strategijskog upravljanja, na temelju čega se izvode i operativni i strategijski kontroling sa svojim ciljevima i instrumentima.

"**Operativni kontroling** predstavlja stručnu podršku menadžmentu s ciljem povećanja efikasnosti poslovanja, podizanju razine korištenja potencijala poduzeća: rentabilnosti, ekonomičnosti, očuvanja likvidnosti te u usklađenom korištenju instrumenata operativnog upravljanja. Osnovni je cilj operativnog kontrolinga poticanje pasivnog prilagođavanja promjenama okoline, tj. Prilagođavanja utjecanjem na unutarnje činitelje. Operativni kontroling je usmjeren na mjerljive pojave i procese u poslovanju poduzeća te se njima postiže koordinacija podsustava vođenja unutar zadanog okvira ciljeva, resursa i alternativa

---

<sup>7</sup> Ibid, str.27.

<sup>8</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str. 28.

<sup>9</sup> Meter M., Kontroling u praksi – instrumenti kontrolinga, Poslovna učinkovitost, 2017., str.14.

djelovanja, čime se postiže optimalno usmjerenje i poboljšanje ponašanja sustava. **Strategijski kontroling** pruža stručnu podršku menadžmentu s ciljem povećanja razine efektivnosti poslovanja te je usmjeren na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća, jačanje vitalnosti poduzeća i poboljšanje izgleda poduzeća koje utječe na njegov trajan uspjeh. On treba pružati stručnu podršku za pitanja: treba li krenuti s novim proizvodom, ulaziti na novo tržište, kakve rizike i šanse očekivati u budućnosti, treba li inovirati tehnološki proces investicijskim ulaganje, itd. Strategijski kontroling pomaže u oblikovanju vizije, misije i ciljeva za trajan uspjeh poduzeća. Primjermom suvremenih instrumenata strategijskog kontrolinga moguće je utvrditi koji financijski i nefinancijski pokazatelji imaju strateško značenje te kontinuirano pratiti kretanja njihovih vrijednosti.<sup>10</sup> Smisao strategijskog kontrolinga je aktivno prilagođavanje, tj. Utjecanje na vanjske činitelje te prilagođavanje okoline sebi."<sup>11</sup>

Strategijski kontroling predstavlja preduvjet i podlogu operativnog kontrolinga, a od izuzetne je važnosti odgovornost strategijskog kontrolinga za određena pitanja kao što su: oblikovanje vizije, ideje vodilje i nadređenih ciljeva, prosuđivanje potrebe za strategijskim djelovanjem te budući razvoj postojećih područja, prosuđivanje rizika strategijskih opcija djelovanja, identifikacija novih poslovnih mogućnosti te postavljanje prioriteta ovisno o kvantitativnim i kvalitativnim restrikcijama.

## **2.5. Instrumenti kontrolinga**

Postoje brojne podjele instrumenata kontrolinga, ali u konačnici sve se svode na podjelu na dvije grupe: strateške i operativne instrumente, koji su navedeni u tablici 1. Funkcija i instrumenti kontrolinga pojašnjavaju sadržaj i način njegove realizacije. "Osnovni zadatak kontrolinga je uvođenja i učinkovita primjena pojedinih instrumenata kontrolinga kako bi se pridonijelo transparentnosti poslovanja, povećanju senzibilnosti menadžmenta prema vanjskim i unutarnjim promjenama, a s konačnim ciljem jačanja vitalnosti poduzeća."<sup>12</sup> Korištenjem instrumenata kontrolinga menadžment u svakom trenutku zna gdje se poduzeće trenutno nalazi i takvim poslovanjem omogućava pravodobno poduzimanje korektivnih mjera tamo gdje je uočeno odstupanje od ciljeva. Osnovni instrumenti i podsustavi menadžmenta odnose se na: definiranje ciljeva, planiranje, kontrolu, informiranje, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima, a koordinacija i integracija tih podsustava predstavljaju

<sup>10</sup> <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/501-strateski-kontroling>, pristupljeno: 03.02.2021.

<sup>11</sup> Osmanagić Bedenik N., Lalovac B., Kontroling – faktor poslovnog uspjeha, pregledni članak, Acta turistica, Vol 19, 2007., Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/76306>

<sup>12</sup> Ibid



principe te sadržaj kontrolinga. Pravodobna upotreba instrumenata kontrolinga omogućava održavanje i praćenje konkurentskih prednosti. Poznavanje ciljeva i instrumenata kontrolinga u detalje, preduvjet je formiranja cjelokupnog procesa kontrolinga.

Tablica 1. Pregled osnovnih instrumenata kontrolinga

<b>Vrste instrumenata</b>	<b>Vrednote</b>	<b>Planiranje</b>	<b>Kontrola</b>	<b>Informiranje</b>	<b>Organiziranje</b>	<b>Upravljanje ljudskim resursima</b>
<b>Operativni</b>	Ciljevi	Usporedba troškova Doprinos pokriva Investicijski proračun Scoring Obračunske cijene Proračun	Analiza odstupanja Analiza uzorka	ABC analiza Pokazatelji Izveštavanje Obračuni troškova (puni, djelomični, planski, pojedinačni, procesni, ciljni, životnog vijeka)	Osobne upute Samousklađivanje Planovi Programi Org. Plan Plan raspoređivanja suradnika Opis radnih mjesta Opis ovlaštenja Pravilnici Smjernice	Sustavi poštivanja Stilovi rukovođenja sustava Sustav nagrađivanja
<b>Strategijski</b>	Vizija Misija	Činitelji uspjeha Krivulja iskustva Životni vijek SWOT Strategijska bilanca Portfolio	Kontrola kvalitete Analiza odstupanja Analiza uzorka	Sustavi ranog upozorenja Strategijski radar	Organizacijski priručnici Organizacija procesa Podjela rada	Strukturiranje rada Sustavi motiviranja Sustavi razvoja suradnika Oblikovanje karijere

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

Kao što je vidljivo u tablici 1, postoji veliki broj instrumenata kontrolinga, a svaki cilj ima određeni instrument koji mu je potreban za poslovanje. Korištenje tih instrumenata povezano je s poznavanjem tih instrumenata i upravljanjem poslovanjem. Također, sama razina unutarnje razvijenosti poslovnih procesa i sustava ovisi o mogućnostima uporabe određenih instrumenata. Sustav upravljanja zaposlenima izuzetno je važan podsustav vođenja jer poticanjem i motiviranjem suradnika postižu se pouzdano najveći uspjesi vođenja i poslovanja poduzeća. Na taj način kontroling pruža stručnu podršku u usklađivanju između stila rukovođenja, sustava nagrađivanja, daljnjeg obrazovanja i oblikovanja karijere. Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na sve aspekte utjecanja menadžmenta na podređene suradnike i čini zaokruženu cjelinu. Poticaji su instrument utjecanja na ponašanje, usmjeren na to da se sposobnosti suradnika u poduzeću koriste na željeni način. Kontroling pomaže i pri usklađivanju sustava upravljanja zaposlenima s organizacijom, a taj način poslovanja pridonosi poslovnom uspjehu poduzeća. Podsustav vrednota obuhvaća definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Razumijevanje važnosti i oblikovanje sustava vrednota temelj su uspjeha poduzeća. Kontroling je zadužen za poticanje i stručnu podršku u procesu definiranja vizije, misije i ciljeva poduzeća. Temelj poslovne aktivnosti poduzeća je sustav vrednota te on predstavlja orijentaciju za cjelokupno poslovanje. Položaj i značenje planiranja posljednjih su godina sve važniji. "Planiranje je uređen proces obrade informacija za sastavljanje osnova kojima se unaprijed utvrđuju veličine za dostizanje ciljeva. Instrumenti planiranja su sustavni postupak dobivanja i obrade informacija koje služe postavljanju, preoblikovanju i provjeravanju informativnih izvjava."<sup>13</sup> Fokus strategijskog planiranja odnosi se na pitanje koji su to proizvodi čija je potražnja najveća, koje je ciljno tržište te iz koje se konkurentske pozicije pri tom nastupa. Strategijsko je planiranje uvijek dugoročno, što ne znači da je i dugoročno planiranje uvijek strategijsko. Strategijsko planiranje odnosi se i na prosuđivanje kvalitete i trajnosti sadašnjih preduvjeta uspjeha i skrb o njima, kao i stvaranje preduvjeta u buduću uspjehe. Operativni plan se izvodi iz strategijskog planiranja i njegova je razrada i konkretizacija. Iz operativnog planiranja proistječu ciljevi aktivnosti za pojedina funkcionalna područja.<sup>14</sup> Za uspješno poslovanje nije dovoljno sastaviti plan poslovanja i organizirati njegovo provođenje. Menadžment treba i nadzirati jesu li rezultati poslovne aktivnosti u suglasju s planom te jesu li organizacijske smjernice efikasne i pridržavane. Ako se utvrde odstupanja tada ih treba analizirati kako bi se dobiveni rezultati mogli koristiti za buduću planiranje i organizacijske smjernice. Nadzor, je dakle, jedan od temeljnih zadataka

---

<sup>13</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.117.

<sup>14</sup> Ibid, str. 138

menadžmenta. Dokumentacija, dolazak do spoznaje, informacije i utjecanje na ljudsko ponašanje i strojne procese predstavljaju svrhu kontrole. Kontrola služi i spoznavanju karakteristika usporedivih veličina, spoznaji o tome dolazi li se odabranim aktivnostima do željenog cilja, itd. Središnja svrha kontrole je dobivanje informacija za odlučivanje. Cilj kontrole je uvijek spoznaja. Kada se govori o informiranju, važno je naglasiti da informacijski sustav ima izuzetnu važnost za funkciju kontrolinga. "U razvoju kontrolinga važno mjesto zauzima informacijski orijentirana koncepcija, koje je cilj koordinacija u procesu prikupljanja i korištenja informacija. Informacijski sustav je parcijalni dio sustava vođenja, uređen skup informacija koje se odnose na činjenice, obilježja i događaje sustava izvođenja, potrebne sustavu vođenja."<sup>15</sup> Sustav organiziranja također je jedan od podsustava menadžmenta te instrumenata kontrolinga. Predstavlja predmet proučavanja te instrument upravljanja poslovnog aktivnosti s određenim ciljem. Koordinacijski aspekt je osnova za pristupanje ostalim podsustavima menadžmenta, kada je riječ o kontrolingu i sustavu organiziranja. "Područje organizacije važno je i glede organizacijskog, tj. procesualnog i strukturalnog oblikovanja kontrolinga. Organizacija je dakle sustav formalnih pravila, smjernica za ciljno upravljanje poslovnom aktivnošću, a rezultat je strukturalni red odnosno stvaranje funkcionalnih cjelina i njihova koordinacija."<sup>16</sup> Operativni i strateški kontroling jedan u od oblika sistematike kontrolinga, analogno razlikovanju operativnog i strateškog planiranja. Detaljnije poznavanje ciljeva i instrumenata strateškog i operativnog kontrolinga preduvjet je oblikovanja samog procesa kontrolinga.

## **2.6. Principi kontrolinga**

Svaki rast i razvoj poduzeća praćen je podjelom rada i funkcionalnom diferencijacijom. Funkcionalna diferencijacija uzrokuje porast kompleksnosti jer se svako izdiferencirano područje interno dalje diferencira i specijalizira, a upravljanje cjelinom ostvaruje se u interakciji i usklađivanju autonomnih dijelova, koji imaju vlastitu logiku, pravila igre te vlastitu dinamiku. Poslovna cjelina nastaje tek adekvatnom koordinacijom i integracijom svih specijaliziranih područja s obzirom na cjelovit zadatak poduzeća.<sup>17</sup> Integracija i koordinacija su varijante rješavanja problema harmonizacije kojima se s, jedne strane, stvara i čuva specifičan cjelovit karakter poduzeća, a s druge strane, osigurava da se sve aktivnosti

---

<sup>15</sup> Pavlič M., Srića V., Treven S.: Menadžer i informacijski sustavi, Poslovna knjiga, Zagreb, 1994., str. 76.

<sup>16</sup> Novak M., Sikavica P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1993., str. 120.

<sup>17</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 103.

pojedinih dijelova poduzeća u konkretnoj situaciji odvijaju ravnajući se prema cjelovitosti poduzeća. Osnovni su principi kontrolinga dakle koordinacija i integracija u sustavu menadžmenta.

**"Koordinacija** podrazumijeva usklađivanje između prostorno i funkcionalno povezanih dijelova organizma kao i usklađivanje pojedinih promjena prema potrebama okoline."<sup>18</sup> Koordinacija je usklađenost odnosno proces stvaranja skladnog odnosa između dvaju ili više dijelova ili procesa prema promjenama u okruženju. Ona se, uz podjelu rada, smatra osnovnim organizacijskim sadržajem. Njezin je cilj sklad u proizvodnji učinaka. Primarna koordinacija odnosi se na koordinaciju sustava izvođenja od strane menadžmenta s ciljem postizanja sklada u proizvodnju učinaka. Koordinacija kojom se povezuju i usklađuju pojedini podsustavi menadžmenta naziva se sekundarnom koordinacijom i predstavlja sadržaj kontrolinga. U kontrolingu se razlikuju dvije vrste sekundarne koordinacije, a to su:

- 1) Sustavno oblikovana koordinacija kojom se oblikuju međusobno usklađeni formalni sustavi. Odnosi se na stvaranje strukture i procesa koji pridonose usklađivanju zadataka. Tim oblikom koordinacije pridonosi se prilagođavanju očekivanih događaja kako bi se unaprijed umanjile smetnje. Preduvjet i instrument sustavno oblikovane koordinacije je diferencijacija sustava, tj. Podjela cjeline na uzajamno povezane dijelova.
- 2) Sustavno povezujuća koordinacija se odnosi na sve aktivnosti usklađivanja koje u zadanoj strukturi služe rješavanju problema kao i na reakciji na smetnje, npr. nepridržavanje dogovorenih termina kod informiranja i slično. Ona se sastoji od očuvanja i prilagođavanja informacijske veze među pojedinim dijelovima. To podrazumijeva stvaranje novih odnosno promjenu sadašnjih informacijskih sustava.<sup>19</sup>

**Integracija** se odnosi na postizanje, očuvanje i jačanje smislene uzajamne ovisnosti svih cjelina poduzeća. Također, odnosi se na usklađivanje na različitim razinama te predstavlja sjedinjenje, povezivanje različitih dijelova u jedinstvenu cjelinu. Njome se rješava konflikt koji postoji između dijelova i cjeline. Funkcija integracije usmjerena je na postizanje i očuvanje smislene i djelotvorne cjeline svih dijelova poduzeća. Na taj način stvara se dinamička cjelina sa zadacima koji se odnose na: sagledavanje svakog procesa rješavanja problema kao usklađene cjeline pojedinih aktivnosti te povezivanja brojnih procesa da se u vremenu prepoznaje postojano ponašanje menadžmenta. Općenito se može reći kako uznapređovaloj diferencijaciji u našem društvu treba ići u susret integrirajuća, objedinjujuća snaga kojom se čuvaju obilježja cjeline. "Poduzeće je dinamičan sustav u kojemu se stalno

---

<sup>18</sup> Šmalhauzen I. I: Problemi darvinizma, Izdavački zavod JAZU, Zagreb, 1951., str. 346.

<sup>19</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.105.

odvijaju brojne aktivnosti što međusobno moraju biti usklađene da bi nastalo svrhovito ukupno ponašanje poduzeća. Integracijom se stvara dinamička cjelina sa zadacima: sagledavanja svakog procesa rješavanja problema kao usklađene cjeline pojedinih aktivnosti te takvog poznavanja brojnih procesa da se u vremenu prepozna konzistentno ukupno ponašanje poduzeća. Koordinacija autonomnih dijelova i integracija odgovarajućih funkcionalnih cjelina u kvalitetnu poslovnu cjelinu koja je sposobna za prilagođavanje promjenama okoline, predstavlja kvalitativan zadatak kontrolinga. Kontroling potiče:

- 1) razgradnju hijerarhijskih razina
- 2) pomak kompetencija i odgovornosti za autonomne radne grupe
- 3) razvoj integrativnih i koordinativnih mehanizama
- 4) samo organizirajuće koordinacijske procese."<sup>20</sup>

Kontroling je odgovor u pojačanoj potrebi za integrativnim i koordinativnim procesima u poduzeću. Zadatak kontrolinga je uzajamna integracija i koordinacija svih procesa u poduzeću radi povećanja efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta. Sve veća diferencijacija i specijalizacija zadataka menadžmenta, kao i sve dinamičniji i složeniji uvjeti doveli su do potrebe za usklađivanjem, odnosno koordinacijom i integracijom u poslovanju.

## **2.7. Pojam menadžmenta**

"Menadžment podrazumijeva postizanje organizacijskih ciljeva na efektivan i efikasan način kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa." Ta definicija sugerira da menadžer ne može sve uraditi sam niti to treba. Njegova uloga je stvaranje uvjeta da zaposlenici realiziraju ciljeve organizacije i da ih u tome usmjerava.<sup>21</sup> Menadžment predstavlja proces oblikovanja i održavanja okoline gdje pojedinci ostvaruju zacrtane ciljeve i doprinose poslovanju poduzeća, pri čemu rade zajedno u skupinama. Također, menadžment se može primijeniti u bilo kojoj vrsti organizacije, a cilj svih menadžera je stvoriti novu vrijednost. Svoju dominaciju menadžment je doživio tek u posljednjih dvadesetak godina, iako se kao znanstvena disciplina i praktični posao razvija već dugi niz godina. Menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi u promjenjivoj okolini uz efektivan i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Zadatak menadžera je usmjeravanje i vođenje ljudi kako bi što bolje izvršavali zadane poslove, te usmjeravanje i upravljanje svim poslovima ili aktivnostima kako bi se što

---

<sup>20</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str.106.

<sup>21</sup> Belak V.; Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str.1.

kvalitetnije i bolje ostvarili zadani ciljevi. Prema navedenim definicijama menadžmenta, proizlaze neke karakteristike menadžmenta, a to su:

- 1) Ciljevi poduzeća – Svrha poduzeća je ostvarivanje određenih ciljeva koji uvijek zahtijevaju kolektivnu akciju i timski rad. Ciljevi određuju smjer prema kojem poduzeće želi ići i ostvariti ga. Predstavljaju mjerilo uspješnosti menadžmenta s obzirom da im je svrha da ostvare ono što je poduzeće zacrtalo.
- 2) Rad s drugima i pomoću drugih – operativne zadatke ne obavlja direktno menadžer, već to čini s drugima i pomoću drugih. Potrebno je imati određene vještine u radu s drugima, te slušati druge i ukoliko je moguće uvažavati njihova mišljenja.
- 3) Efikasnost nasuprot efektivnosti – isključivo je odgovornost menadžmenta za ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti. Efikasnost se odnosi na odnos inputa i outputa, a efektivnost predstavlja veličinu outputa koji menadžment mora dostići.
- 4) Ograničeni resursi – resursi koji se koriste u procesu proizvodnje nisu neograničeni stoga je od izuzetne važnosti da se s njima postupa racionalno.
- 5) Promjenjiva okolina – menadžment ima dva osnovna zadatka koja glase: pripremiti se novim promjenama te prilagoditi se nastalim promjenama, gdje je potrebno prvo identificirati karakter i segmente okoline u kojoj poduzeće djeluje kako bi potom mogao odrediti primjerenu strategiju djelovanja prema toj okolini.<sup>22</sup>

### **2.7.1. Menadžer**

Zadatak menadžera je da uspješno uskladi rukovođenje ljudima i vođenje poduzeća stvarajući uspješan i kvalitetan menadžment. U takvom okruženju zaposleni će biti zadovoljni i svakodnevno će davati bolje rezultate u radu. Menadžer je kreator uspješnog posla, ali i kreator uspješnog djelatnika. Menadžer mora u svakom zaposlenom otkriti i poticati one dominantne osobine koje osoba ima, a potrebne su joj za posao kojim će se ta osoba baviti. Također, bitna stvar koju menadžer mora znati je rasporediti zaposlene u skladu s njihovim kvalitetama i sposobnostima kako bi mogli obavljati posao na najbrži, najkvalitetniji i najprecizniji način. Takvim načinom funkcioniranja menadžera, poduzeće ide prema naprijed i ostvaruje zacrtane ciljeve.

---

<sup>22</sup> Belak V.,: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str. 12.

### 2.7.2. Menadžerske vještine

Menadžeri moraju posjedovati određena znanja i vještine da bi uspješno obavljali svoj posao, bez obzira na kojoj se razini menadžmenta nalazili. Poslovni uspjeh menadžera više ovisi o njegovim znanjima i vještinama nego o obilježjima njegove sposobnosti. "Svatko tko sebe vidi kao menadžera, bez obzira na menadžersku razinu, mora posjedovati, usavršavati i razvijati znanja i vještine potrebne za obnašanje menadžerskih funkcija. Menadžerske vještine mogu se podijeliti na četiri osnovne skupine, a odnose se na:

- 1) Osobne vještine
- 2) Interpersonalne vještine
- 3) Komunikacijske vještine
- 4) Grupne vještine."<sup>23</sup>

Najvažnija vještina koju menadžer mora posjedovati je upravljanje svojim vremenom. Što je menadžer na višoj razini menadžmenta, to je veća važnost dobrog upravljanja vremenom jer o njemu ovisi veći broj suradnika neposredno i posredno podređenih. O dobroj ili lošoj organizaciji vremena ne ovisi samo njih poslovni uspjeh već i uspjeh organizacije kao cjeline. Svaki menadžer bez obzira na kojoj se razini nalazi i kojemu je bitan vlastiti uspjeh, ali i uspjeh cjelokupnog poduzeća kojeg vodi, trebao bi jasno prepoznati prioritete u svom poslu. Pri određivanju prioriteta pomaže nam spoznaja o tome koliko su oni važni i hitni za samo poduzeće. Svi poslovi, ne mogu biti važni i hitni, jer ako je sve što menadžer radi istovremeno važno i hitno, to je prvi znak njegovog lošeg upravljanja vremenom.<sup>24</sup> Interpersonalne vještine smatraju se vještinama 21.stoljeća. U doba informatičke tehnologije, koja enormno povećava mogućnosti i oblike komunikacije i interakcije, zahtijeva se veća senzibilnost za nijanse interpersonalne interakcije. Zbog nemogućnosti upotrebe pomoćnih sredstava kao što su geste, izraz lica ili govor tijela, kojima se mogu izražavati i potkrjepljivati ideje, današnje doba nameće potrebu izvrsnih interpersonalnih vještina ne samo u osobnim nego i u virtualnim komunikacijama. Sposobnost procjene osjećaja, snage i nedostatka drugih te primjerenog reagiranja, ključna je za uspjeh menadžera. Također, razvijanje dobrih odnosa sa suradnicima i općenito zaposlenicima važna je zadaća i odgovornost menadžera. Sposobnost vođe da inspirira suradnike rezultira uzbuđenjem i zajedničkom težnjom da se uspješno ostvare ciljevi i misija grupe ili organizacije. Bitna interpersonalna vještina uspješnih menadžera je poticanje osobnih mišljenja i viđenja suradnika.

---

<sup>23</sup> Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.2.

<sup>24</sup> Ibid, str. 10.

Komunikacijske vještine predstavljaju najbitnije vještine kod uspješnog menadžera, jer je komuniciranje najvažnija aktivnost menadžera na svim razinama, pri čemu su posebice važne i zastupljene neposredne, osobne komunikacije (licem u lice). Međutim, u suvremenom komuniciranju vrlo je važna i sposobnost jasnog izražavanja i prenošenja ideja, stavova i informacija u pisanom obliku jer se informatička tehnologija sve više promiče u glavni oblik komuniciranja. Također, u komunikacijske vještine mogu se navesti i suosjećajno i aktivno slušanje zaposlenih, neverbalne poruke te govor tijela. Facijalna ekspresija uključuje izraz lica i mimiku, kontakt očima i druge znakove kojima ljudi izražavaju mišljenja, stavove i osjećaje, a da često toga nisu ni svjesni. Jedna od važnih zadaća menadžera je predstavljanje organizacije prema van odnosno držanje govora u različitim prigodama unutar i izvan organizacije. Nastupi pred širom publikom i vještina prezentiranja postaju sve veći segment komunikacije na svim razinama organizacije i sastavni dio većine poslova stoga je potrebno naglasiti da menadžer mora imati dobro razvijenu vještinu prezentiranja pri čemu se najviše misli na smiješenje, dobro držanje, primjerenu i udobnu odjeću, kontakt očima, prirodne geste, prirodno kretanje tijela i ton glasa. Posljednjih godina timski rad i suradnja postaju temeljni način reorganizacije rada i organizacija, a sposobnosti timskog rada najvažniji zahtjev pri izboru i selekciji kandidata. Rad u grupi ima brojne pozitivne učinke, kao što su: povećanje radne učinkovitosti, veća motivacija i zadovoljstvo članova, proširenje znanja i vještina, postizanje sinergije, povećanje organizacijske fleksibilnosti i brzine te poboljšanje procesa odlučivanja i rješavanja problema. Međutim, postoje i neki nedostaci kao: preorijentacija moći, povećanje troškova koji se odnose na vrijeme i energiju potrebnu za koordinaciju aktivnosti grupe kako bi izvršila svoju zadaću, socijalno zabašavanje te sklonost rizičnijim odlukama.



### 2.7.3. Hijerarhijske razine menadžmenta

Graf 2. Razine menadžmenta



Izvor: Vlastita izrada, Belak V.,: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str. 18.

Kao što je vidljivo na grafu 2, hijerarhijske razine menadžmenta najčešće se prikazuju u tri osnovne razine:

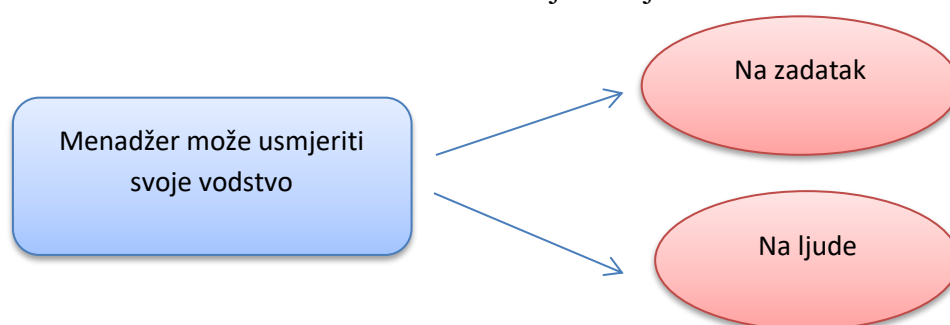
- 1) Vrhovni menadžment – uključuje poslovodni odbor direktora, predsjednika, potpredsjednika, izvršne direktore i ostale članove. U poslovodnom odboru mogu biti izvršni direktori i oni koji to nisu, a njihov zadatak je da kontroliraju i nadziru cijelu organizaciju. Vrhovni menadžment zadužen je za razvijanje strateških planova, politike kompanije i donošenje odluka koje usmjeravaju poslovanje. Glavni izvršni menadžer odgovoran je za ukupan rezultat kompanije, a izvršni menadžer sudjeluje u donošenju svakodnevnih odluka u poslovanju i uputa srednjem menadžmentu. Vještine vrhovnih menadžera su: formiranje misije i vizije, iniciranje razvoja znanja, ljudi i procesa, suradnja sa snagama okoline, osiguravanje sveukupnog vodstva te planiranje, organiziranje, kontrola i donošenje odluka o poslovnoj politici.
- 2) Srednji menadžment – uključuje divizionalne i funkcijske menadžere raznih odjela. Divizionalni menadžeri odgovorni su za rezultate divizija investicijskih centara, a funkcijski menadžeri odgovorni su za funkcijske zadatke odnosno funkcije kao što su: nabava, proizvodnja, prodaja, financije, kadrovi, itd. Vještine srednjeg menadžmenta: razjašnjavanje, visoka stručnost, odlučivanje na temelju činjenica, inovacije, efektivna primjena ljudskih i tehničkih vještina te povezivanje vrhovnog menadžmenta i menadžmenta prve razine.
- 3) Menadžment prve razine – obuhvaća linijske, štabne i projektne menadžere koji rukovode

neposrednim izvođenjem radnih aktivnosti zaposlenika. Linijski menadžeri odgovorni su za rad organizacijskih jedinica koje neposredno realiziraju temeljne zadatke poduzeća, dok su štabni menadžeri odgovorni za organizacijske jedinice potpore linijskim jedinicama. Projektni menadžeri odgovorni su za realizaciju i rezultate određenih projekata. Vještine menadžera prve razine su transformacija planova srednjeg menadžmenta u operativne planove te dodjeljivanje zadataka zaposlenima, nadgledanje, razvijanje, mjerenje te korekciju performansi.<sup>25</sup>

#### 2.7.4. Teorije menadžmenta značajne za razumijevanje menadžmenta

Proučavanje različitih teorija menadžmenta može otkriti mnoge detalje koji se ne vide dok se ne usporede ti opisi s tekućim problemima. Budući da je menadžment kompleksan pojam, promatran s različitih gledišta biti će različito opisan. Osim toga, mjerenje rezultata koje postiže menadžment nije ni malo jednostavno. Upravo je to dovelo do razvoja brojnih teorija menadžmenta. Ono po čemu se teorije razlikuju je usmjerenost menadžmenta na zadatak ili na ljude. Menadžeri svoje vodstvo unutar organizacije mogu ostvariti na dva različita načina, prikazana na slici 1.

Slika 1. Načini usmjeravanja vodstva



Izvor: Vlastita izrada, Belak V.,: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014.

Usmjerenost vodstva na zadatak ima svoje dobre i loše stvari te je potrebno razmotriti obje. "Dobre strane usmjerenosti na zadatak:

- 1) Kontinuirana usredotočenost na određene ciljeve, što jamči njihovu realizaciju
- 2) Stvara se profesionalni pritisak da se stalno radi kako bi se izbjeglo ljenčarenje i filozofiranje

<sup>25</sup> Belak V.,: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str. 18-19.

- 3) Jasno se vide razlike u doprinosu ljudi te su radni zadaci i rokovi izvedbe jasni
- 4) Uspješnost se temelji na organizacijskoj strukturi, radnim procesima i kontroli izvedbe
- 5) Povećava se radna disciplina te su izraženi autoritet menadžera i poslušnost zaposlenika.

Loše strane usmjerenosti na zadatak:

- 1) Kod zaposlenika guši autonomiju i kreativnost, što rezultira niskom radnim moralom smanjenom motivacijom
- 2) Ljudi imaju osjećaj da uopće nisu bitni, što je demotivirajuće
- 3) Korporacijska kultura dolazi u drugi plan
- 4) Ne potiču se inovacije nego samo izvršenje dodijeljenih zadataka
- 5) Zaposlenici označavaju faktor proizvodnje, a ako se nisu prilagođeni zadatku, trebali bi otići.<sup>26</sup>

Ovakav pristup lako može dovesti do menadžerskog ponašanja prema obrascu gdje cilj opravdava sredstvo, a to dovodi do postupaka i poteza koji nisu poštjeni i jednaki za sve zaposlene, pa samim tim može doći do nesklada među zaposlenima.

Usmjerenost na ljude, jednako kao i usmjerenost na zadatak, također ima svoje dobre i loše strane.

"Dobre strane usmjerenosti na ljude:

- 1) Motivacija se temelji na zadovoljstvu ljudi, a ono se postiže uspostavljanjem dobrih odnosa i suradnje između menadžera i zaposlenih
- 2) Kod ljudi se stvara osjećaj da su sudionici uspjeha kompanije i potiče se rad s ciljem unaprjeđenja
- 3) Menadžeri su u ulozi mentora i trenera
- 4) Dugoročan razvoj zaposlenih u skladu sa strategijom predstavlja temelj uspjeha
- 5) Timski rad i prikazivanje zajedničkog doprinosa poduzeću omogućava da se neutralizira pretjerano isticanje pojedinaca.

Loše strane prenaplašene usmjerenosti na ljude:

- 1) Može se iz vida izgubiti važnost zadataka i doći do zamagljivanja odgovornosti
- 2) Moguće je oportunističko ponašanje zaposlenih te ucjene od ključnih zaposlenih

---

<sup>26</sup> Belak V.,: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str.26.

- 3) Može doći do precjenjivanja uloge zaposlenih u organizaciji u odnosu na stvarnu važnost i doprinos
- 4) Moguće je stvaranje "lažnih zvijezda" koje izazivaju nezadovoljstvo kod drugih ljudi
- 5) Moguće je nezadovoljstvo menadžera i napuštanje poduzeća zbog osjećaja nemoći."<sup>27</sup>

Neke teorije menadžmenta više naglašavaju usmjerenost na zadatak, a neke na ljude. Neke pak nastoje uravnotežiti oba stila vodstva te pronaći srednji put, što je u konačnici i najbolje za poduzeće.

## **2.8. Kontroling u suvremenom menadžmentu**

Danas je kontroling u suvremenom upravljanju neizostavan, bez obzira radi li se o privatnom ili javnom sektoru. Suvremeno dinamično poslovno okruženje zahtijeva od menadžmenta puno više nego prije. U vrijeme rastućih potreba društva i visokih troškova, od izuzetne je važnosti da se raspoloživim resursima upravlja na pravi način. Temelj uspješnosti i kvalitete procesa upravljanja predstavlja kvalitetna informacijska podloga kao osnovica učinkovitosti procesa odlučivanja. Menadžment je izuzetno važan kada je riječ o osiguranju koordinacije radova pojedinca, budući da se sve više stvaraju skupine ljudi da bi timskim radom postigli ciljeve. U suvremenim uvjetima ciljem menadžmenta se smatra oblikovanje unutarnjeg i vanjskog okruženja za djelotvoran skupni rad. "Kontroling se uvodi radi rasterećenja posloводства u procesu definiranja ciljeva, planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima. Kontroling podržava menadžment u ciljnom prilagođavanju poduzeća s unutarnjim i vanjskim promjenama, olakšava mu da inovativnim rješenjima ide problemima u susret."<sup>28</sup> Kvalitetu, viziju, misiju i ciljeve ujedinjuje kontroling kroz svoje djelovanje te predstavlja integralnu aktivnost menadžmenta. Kontroling je zadužen za postizanje strateških, taktičkih i operativnih ciljeva poduzeća, pri čemu je neposredno podređen samom vrhu poduzeća. Kontroling danas promatra upravljanje kroz sklad tri čimbenika: jasnu strategiju, plan dugoročne održivosti te procjenu rizika. Rast, razvoj i dobit tri su uvjeta koja moraju zajedno funkcionirati jer u protivnom poduzeće gubi snagu. Menadžment je odgovoran za oblikovanje i usmjeravanje vitalnih poduzeća na temelju nepotpunih informacija i pod velikim vremenskim pritiskom. Zbog toga su se razvile pojedine podrške menadžmentu: interni i eksterni savjetnici, nadzorni organi i drugi. Potreba za razvojem kontrolinga, uvjetovana obilježjima okruženja, proizlazi iz otvorenosti poduzeća

---

<sup>27</sup> Belak V.: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str.28.

<sup>28</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.97.

prema njegovoj okolini i iz potrebe vanjskog i unutarnjeg usklađivanja. Kontroling istražuje da li se zacrtani ciljevi dostižu, propituje razloge koji su doveli do odstupanja i vraća na pravi put. Ukoliko put nije pravi, onda potiče na preispitivanje strategije. Bit je u brzini i agilnosti koja je u vremenima turbulentnih promjena neophodna.<sup>29</sup> Kontroling je aktivnost neposredno podređena vrhu poduzeća s ciljem postizanja usklađenosti aktivnosti poduzeća i njegovih normiranih, strategijskih i operativnih ciljeva. Za uspjeh poduzeća odgovoran je menadžer, a za njegovu transparentnost kontroler. Dakle, menadžment je taj koji, bez obzira na uvođenje kontrolinga, donosi konačnu odluku za poduzeće odnosno sve bitno za funkcioniranje poslovanja ovisi o menadžmentu, a ne o kontrolingu. Kontroling je jedina koncepcija koja nudi sveobuhvatnu podršku menadžmentu jer on dopunjava i integrira menadžment u konceptualnom, funkcionalnim i institucionalnom, kao i osobnom smislu. Moderni, suvremeni menadžment podrazumijeva visok stupanj proaktivnosti, balansiranje između fokusiranosti i fleksibilnosti, odnosno otvorenosti novim perspektivama, promišljeno i brzo odgovaranje na nove prilike, traženje mogućnosti u različitostima te kontinuirano i sustavno učenje.<sup>30</sup> Doprinos kontrolinga suvremenom menadžmentu također se ogleda u povećanju transparentnosti sadašnje i buduće situacije te na taj način treba pružati menadžmentu stručnu potporu u procesu racionalnog odlučivanja i upravljanja. Najveći doprinos kontrolinga u sustavu menadžmenta vidi se u razdobljima nepovoljnog poslovanja poduzeća. U takvim situacijama kontroling pomaže u fokusiranju na bitno, u sagledavanju posljedica pojedinih odluka te pri izboru različitih mogućnosti.

### **2.8.1. Suradnja menadžera i kontrolera**

"Proces menadžmenta se ostvaruje aktivnostima: definiranjem cilja i planiranjem, kontrolom, informiranjem, organiziranjem u upravljanjem ljudskim potencijalima. Menadžer i kontroler djeluju suradujući. Tako je menadžer, primjerice, odgovoran za oblikovanje cilja poduzeća, a kontroler se pri tom brine za jasno definirane pojedine dimenzije cilja: njegovu konkretnost, realnost, mjerljivost, djeljivost i vremensku ograničenost."<sup>31</sup> Odnos kontrolinga i menadžmenta vidljiv je iz potrebe menadžmenta za informacijama koje su mu potrebne kako bi učinkovitije upravljao poslovanjem. To omogućava kontrolingu da osigura informacije koje će na vrijeme upozoriti menadžera na odstupanja od planiranog, da bi menadžeri

---

<sup>29</sup> <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>, pristupljeno: 29.01.2021.

<sup>30</sup> Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultete Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018., str.1.

<sup>31</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str.100.

pravovremeno reagirali na određenu primjenu te na taj način postigli zacrtane ciljeve.<sup>32</sup> Kontroler je također odgovoran za oblikovanje i povezivanje sustava vrednota, planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima kao i za njihovo trajno usklađivanje. Kako bi pridonosio uspjehu cjeline, kontroler po potrebi stvara i povezuje sustave. Dobar kontroling pomaže i sudjeluje u uspjehu menadžmenta, a menadžment određuje uspjeh kontrolinga.

Slika 2. Odnos kontrolera i menadžera



Izvor: Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007.

Koordinacijska funkcija kontrolinga u poduzeću pridonosi usklađivanju poslovnih procesa, pri čemu se koristi različitim sustavima obračunskih cijena te operativnim i strategijskim proračunom. Odnos kontrolera i menadžera opisuje se njihovom suradnjom i nadopunjavanjem pri čemu kontroler pomaže i sudjeluje u uspjehu menadžera, a menadžer određuje uspjeh kontrolera odnosno kontrolinga.

## 2.9. Primjena i izazovi kontrolinga u menadžmentu

### 2.9.1. Uvođenje i primjena kontrolinga

"Samostalno mjesto za kontroling stvara se prema pravilima podjele rada i specijalizacije u organizaciji. Ovdje se ne radi o nekoj posebitosti kontrolinga. Organizacijsko osamostaljenje kontrolinga logičan je proces pridruživanja zadataka i poslova pojedinim nositeljima i to u

<sup>32</sup> Bolfek, B.: Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka, Ekonomski vjesnik, XXIII(1), 2010., str. 95.

situaciji kada se zbog povećane autonomije nekog parcijalnog zadatka, pojavljuje potreba daljnje podjele rada i uzajamnog usklađivanja."<sup>33</sup> Kada se kontroling uvodi u poduzeće potrebno je pažnju usmjeriti na određene elemente i prepreke kao što su: nedovoljno poznavanje same funkcije kontrolinga i strah od uvođenja novog i nepoznatog, te određene otpore uvođenja koji se odnose na odbijanje edukacije, strah od gubitka radnog mjesta zbog odbijanja edukacije i slično. Prije samog uvođenja, potrebno je upoznati zaposlene sa samim pojmom kontrolinga te njegovom funkcijom i ciljevima u poduzeću. U dinamičnom okruženju kakvo vlada danas, dolazi do sve bržih promjena i zaoštavanja konkurentskih odnosa, a to uzrokuje potrebu za puno učinkovitijim i bržim donošenjem menadžerskih odluka čiji je krajnji cilj prikladno odgovaranje na novonastale promjene. "Potreba poduzeća za uvođenjem kontrolinga nastala je zbog povećanja značenja planiranja na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini. Međutim, važno je naglasiti da se kontroling kao poslovna disciplina može razviti samo ukoliko poduzeće uspostavi jasan i mjerljiv sustav strateškog, taktičkog i operativnog planiranja. Također, mora postojati poveznica između funkcije planiranja i kontrole u određenim segmentima poslovanja, kao i na razini cijelog poslovnog sustava kako bi se kontroling mogao nesmetano razvijati u poduzeću."<sup>34</sup> Uvođenje kontrolinga ovisi o veličini poduzeća, pri čemu kod rastom organizacije raste i potreba za koordinacijom i integracijom odnosno za kontrolingom. U promatranju veličine poduzeća kao aspekta implementacije kontrolinga, najčešće se uzima u obzir broj zaposlenih kao kriterij veličine. Poduzeća koja imaju do 300 suradnika karakterizira relativno visoka preglednost posla, niska podjela rada, zbog čega je manja i potreba za kontrolingom. Poduzeća koja zapošljavaju od 300 do 900, a nekad i 1000, suradnika imaju mogućnost izbora korištenja usluga vanjskog ili unutarnjeg kontrolinga. Velika poduzeća imaju kontroling u institucionalnom smislu, često organiziran na kombinirani način što znači: centralizirani kontroling s težištem na strategijskog koordinaciji i integraciji te decentralizirani kontroling s naglaskom na operativnom usklađivanju. "Decentralizirani kontroling pomaže menadžmentu u usmjeravanju i usklađivanju pojedinih područja u skladu s razvojem cjeline te je odgovoran za provođenje kontrolinga cjelovitog poduzeća, tj. centralnog kontrolinga ali u pojedinoj organizacijskoj cjelini. Zadatak centralnog kontrolinga je funkcija cjelovite pomoći i podrške menadžmentu."<sup>35</sup> Područje kontrolinga treba se prilagoditi ukupnoj organizaciji poduzeća u koje se uvodi, a uvođenje počinje tamo gdje se nalaze najveći problemi poslovanja ili gdje ih

---

<sup>33</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str.277.

<sup>34</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010., str.11.

<sup>35</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str.277.

je najviše. Nakon toga uvođenje ide gdje su očekivani najmanji otpori te tamo gdje se očekuju najveći uspjesi. Takvim pristupom implementacije mogući otpori promjenama trebali bi se svesti na najmanju moguću mjeru. Otpori u uvođenju kontrolinga mogu se prepoznati kao posljedica:

- 1) prijetnje u poziciji moći,
- 2) odbijanja edukacije i stjecanja novih sposobnosti
- 3) strah od gubitka radnog mjesta
- 4) raspuštanja postojećih struktura
- 5) mogućeg smanjenja prednosti u statusu i informacijama.

Također, prepreke koje nastaju uvođenjem bilo kakve novine, pa tako i kontrolinga, događaju se zbog:

- 1) barijera sposobnosti
- 2) barijera u motivaciji
- 3) barijera u komunikaciji
- 4) organizacijskih barijera.<sup>36</sup>

"Postoje dva načina uvođenja kontrolinga u poduzeće:

- 1) Pridruživanje novih poslova i zadataka postojećim službama ili odjelima pri čemu se misli na područja ekonomike, planiranja, analize ili savjetovanja. To je strategija uvođenja "na mala vrata", kojoj je velika prednost uvođenje u relativnoj tišini. Takav način uvođenja suradnicima daje vremena da se prilagode i prihvate novu koncepciju. Također, manji je i broj suradnika, koji su izravno pogođeni uvođenjem nove koncepcije i potrebom za dodatnim usavršavanjem u struci i dodatnim naporima. Nedostatak ovakvog implementiranja predstavlja trajnu opasnost da kontroling ostane "smrznut" kao dodatak već postojećoj skupini zadataka, zbog čega bi mogle izostati neke bitne koristi njegova uvođenja.
- 2) Stvaranje samostalnog područja kao službe, neposredno podređene najvišem rukovodstvu poduzeća. Angažiranjem suradnika, za takav posao, koji izvrsno poznaju struku, a usto su i inicijativni i imaju izražene sposobnosti komuniciranja i pregovaranja, spremnosti za učinak i slično, tada su ostvarene sve pretpostavke da uvođenje kontrolinga u poduzeće pridonese smanjenju brojnih problema i povećanju uspjeha menadžmenta. Osnovna

---

<sup>36</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007.,str. 283.



prednost ovog načina je osiguranje objektivnosti, nezavisnosti i redovnog kontakta s menadžmentom. Međutim, treba računati sa značajnim otporima u sadašnjoj strukturi, no uz naznačene sposobnosti komuniciranja i probijanja, te uz podršku najvišeg, ali i srednjeg i nižeg rukovodstva, takvi bi se otpori mogli ublažiti."<sup>37</sup>

Pri uvođenju kontrolinga korisno je poznavati uobičajena rješenja u poduzećima razvijenih tržišnih gospodarstava. Kao što je već rečeno, kontroling se najčešće organizira kao neposredno podređen najvišem rukovodstvu. U većim poduzećima najčešće je nazočan centralni kontroling uz najviše vodstvo te decentralizirani odjeli za kontroling za pojedine projekte i područja. Osobe koje rade u decentraliziranim odjelima stručno su podređene centralnom mjestu kontrolinga, a disciplinski rukovoditelju pojedinog područja. Pr procesu uvođenja kontrolinga pažnju treba posvetiti određenim stavkama koje se odnose na: veličinu poduzeća, složenost problema unutar poduzeća, potrebu i želju poduzeća za inovacijama, principe i organizaciju poduzeća, tradiciju kontrolinga te stanje razvijenosti informacijske tehnologije unutar poduzeća. Primjena kontrolinga u menadžmentu trebala bi pridonijeti efikasnosti i efektivnosti u radu te boljem i bržem unutarnjem i vanjskom prilagođavanju poduzeća. Zajednički cilj kontrolinga i menadžmenta je trajni uspjeh poduzeća. Međutim, pitanje koje se postavlja je odnos troškova i učinaka pri uvođenju kontrolinga te pitanje razvoja odnosa troškova i učinaka u daljnjoj primjeni kontrolinga. Od izuzetne je važnosti naglasiti kako se rezultate ne bi trebalo očekivati čim se uvede kontroling u poduzeće, već je potrebno pustiti da vrijeme radi za kontroling.<sup>38</sup>

### **2.9.2. Mjerenje učinaka kontrolera**

Ključne karakteristike kod mjerenja učinka kontrolera odnose se na:

- 1) Inovativnost odnosno poznavanje mnogobrojnih tradicionalnih, ali i suvremenih instrumenata i metoda kontrolinga, te poticanje njihova uvođenja s ciljem povećanja vitalnosti menadžmenta. Kontroler pri tome služi kao primjer, primjenjujući nove metode za povećanje efikasnosti i efektivnosti na sebi te provodeći ciljnu usporedbu s kontrolingom u drugim poduzećima.
- 2) Zastupljenost u decentraliziranim stručnim odjelima u smislu širenja koncepcije kontrolinga.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Ibid, str.282.

<sup>38</sup> Garrison, R. H., et.al.: Managerial accounting. Issues in Accounting Education, Vol. 25., No. 4., 2010., str. 792.

<sup>39</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 287.

Kontroling će pridonositi usklađenosti, odnosno integraciji i koordinaciji menadžmenta, a time i poduzeća, onoliko koliko mu to bude dopuštao menadžment. Mjerenje učinaka kontrolera znači promatranje menadžmenta, ali i svih suradnika kontrolinga. To je, u konačnici, subjektivan proces jer ovisi o ciljevima i odabranim kriterijima te njihovu vrednovanju. U tom je procesu odlučujuća i kvaliteta komunikacije, definiranje želja i očekivanja pri tom misleći na menadžment te sposobnost, spremnost njihova udovoljavanja i inovativnost, pri tom misleći na kontrolera. Poželjne karakteristike kontrolera moguće je gledati s aspekta njihove uloge u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Zadaci kontrolera se razlikuju u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Također, kontroleri oslobađaju se od manje produktivnih zadataka te se pojačano fokusiraju na one koji su važni menadžmentu te rade više usmjereni prema ciljevima koje im je postavio menadžment, za razliku od neuspješnih kontrolera.

## **2.10. Izazovi kontrolinga**

Kontroling sve više postaje partner menadžmentu u procesu upravljanja i odlučivanja. Kontroling se razvija u različitim smjerovima pa tako postoji primjena kontrolinga u pojedinim poslovnim funkcijama: proizvodnja, nabava, prodaja, marketing, upravljanje ljudskim potencijalima, itd.), u malim i srednjim poduzećima, u različitim djelatnostima: proizvodnja, trgovina, usluge, financijske i osiguravateljske institucije, te u neprofitnim organizacijama i projektima. Takav razvoj kontrolinga potiče ciljanu primjenu novih instrumenata u povećanju transparentnosti sadašnjeg i budućeg poslovanja menadžmenta. Sve to predstavlja određene, manje ili veće, izazove s kojima se menadžment, posebice suvremeni menadžment susreće, u vremenima gdje je sve dostupno i svi sve mogu vidjeti i reagirati. Ciljevi koje menadžment, bilo to u malim, srednjim ili velikim poduzećima, želi postići su: porast prihoda, povećanje lojalnosti kupaca, ispunjenje želja i zahtjeva kupaca, održivo upravljanje te porast inovativnosti kako bi bili bolji od konkurencije. Istodobno su uvjeti poslovanja sve dinamičniji, nesigurniji i kompleksniji i menadžment se susreće s raznim izazovima pri uvođenju kontrolinga u poduzeće. Izazovi s kojima se menadžment susreće, a odnose se na promjene u kontrolingu su:

- 1) Praćenje razvoja struke i neprekidno učenje i razvoj menadžmenta.

- 2) Fokusiranje na najvažnije (ciljeve, probleme, moguća rješenja) što može biti dosta zahtjevno kada se menadžment nađe u situaciji da odjednom ima više sličnih ili, u tom trenutku, jednako bitnih stvari za riješiti. Stoga je bitno odrediti prema kojem cilju želimo ići te koje je najbolje moguće rješenje nastalog problema odnosno izazova.
- 3) Intenzivniju uporabu strategijskih i operativnih instrumenata pri čemu je potrebno upoznati zaposlene s određenim vrstama instrumenata kontrolinga te im omogućiti uvjete rada koji su prihvatljivi kako bi kontroling bio na što višoj razini.
- 4) Uravnoteženu primjenu operativnih i strategijskih instrumenata odnosno razvoj integriranog kontrolinga jer je integracija usmjerena na postizanje i očuvanje smislene uzajamne ovisnosti svih dijelova poduzeća.<sup>40</sup>
- 5) Priprema transparentnih informacija i vrijeme su, također, dva velika izazova uvođenja i primjene kontrolinga u menadžmentu. Kontroleru je potrebno vrijeme kako bi prikupio određene potrebne podatke te pripremio te podatke za daljnje analize. U suvremenom menadžmentu sve se nastoji napraviti odmah jer je ubrzani način života i rada postao sve prisutniji. Kontrolerima je uvijek potrebno još malo vremena, više scenarija, detalja i informacija, bolji algoritmi te više upotrebljivih kvalitetnih podataka kako bi njihovo istraživanje i obrađivanje informacija bilo na što višem nivou. Također, potrebno je prikupiti i pripremiti podatke kojih nema u bazi i to zahtijeva dodatno vrijeme istraživanja.<sup>41</sup>

Suvremeni menadžment, odnosno tehnologija koja je u zadnjih nekoliko godina poprilično napredovala, omogućava kontrolerima da se lakše uhvate u koštac s raznim izazovima s kojima se svakodnevno susreću. Kao što je već rečeno, napredak tehnologije omogućio je obradu velike količine informacija, pa se tako kontroleri svakodnevno susreću s izazovom kako sve te silne informacije prikupiti i obraditi kako bi se dobile najkvalitetnije odnosno najpotrebnije za menadžment. Osim količine podataka, važna je i brzina kojom se informacije odnosno podaci mogu obrađivati, pohranjivati i analizirati. Tako je moguće obrađivati podatke s raznovrsnih strojeva i uređaja, ali i iskoristiti potencijal drugih podataka s interneta koji mogu biti generirani na različite načine. Međutim, tu se javlja još jedan izazov, a to je kako biti sigurni da su podatci koje kontroleri pronadu na internetu, pouzdani. Kvalitetan kontroling je nemoguć bez kvalitetnih podataka odnosno informacija pa su dodatne mogućnosti napredne vizualizacije velikog i raznolikog seta podataka vrlo bitne kako bi se

---

<sup>40</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.296.

<sup>41</sup> <http://blog.inteligencija.com/izazovi-u-svakodnevnom-poslu-jednog-kontrolera/>, pristupljeno: 31.01.2021.

iskoristili potencijali poslovnih podataka. Novi izvori podataka i mogućnost njihove pravovremene i adekvatne obrade otvara nove mogućnosti i nove prilike za stvaranje konkurentske prednosti i dodatne vrijednosti suvremenog menadžmenta.

## **2.11. Realnost kontrolinga u Hrvatskoj**

U suvremenim uvjetima poslovanja, obilježjima visokom unutarnjom i vanjskom dinamikom i kompleksnošću, formula za uspjeh mnogo je složenija, pa je tako i uvođenje kontrolinga u hrvatska poduzeća novost za menadžment. Kontroling se u Hrvatskoj pojavio tek dvadesetih godina prošlog stoljeća, a u to vrijeme naša poduzeća imala su odjele plana i analize. Danas je kontroling u poduzećima u Hrvatskoj nešto bez čega se ne može funkcionirati, a tomu su doprinijeli promijenjeni uvjeti poslovanja i zahtijevanje sve bržeg donošenja poslovnih odluka. "Kontroling se u razvijenim tržišnim gospodarstvima počeo razvijati na području proizvodnje, a zatim se nastavio razvijati i na području usluga, osobito trgovine i bankarskih usluga. Veličina organizacije je još jedna odrednica kontrolinga u Hrvatskoj. Prema broju zaposlenih, zastupljeno je 83% velikih organizacija, prema ukupnom prihodu 87% velikih organizacija, a prema vrijednosti imovine 93% velikih organizacija. Orijentirajući se na velike organizacije, očekivana je veća vjerojatnost postojanja odreda za kontroling nego u srednjim ili malim organizacijama. 2001.godine tek je 53% organizacija imalo kontroling u obliku organizacijske cjeline, a 2007.godine takvih je 74%, što prikazuje povećanje važnosti i uloge kontrolinga u hrvatskim organizacijama."<sup>42</sup> Promjene u stilovima upravljanja, povećana svijest o turbulentnim uvjetima poslovanja te povećanje same turbulencije potiču razvoj kontrolinga u Hrvatskoj. Kontroling pridonosi transparentnosti poslovanja i potiče prava pitanja za menadžment. "Prosječna starost odjela kontrolinga u 30 organizacija u kojima taj odjel postoji dulje od četiri godine iznosi 8,5godina, što je respektabilan rezultat. To govori o tome kako je kontroling i u hrvatskim organizacijama prepoznat kao funkcija koja pomaže bržem i boljem prilagođavanju unutarnjim i vanjskim promjenama te postaje samorazumljiv i u domaćoj, a ne samo poslovnoj praksi."<sup>43</sup> Menadžment se smatra glavnim "kupcem" kontrolinga, jer je kontroling usmjeren na pružanje stručne potpore menadžmentu, sa svrhom povećanja njegovih sposobnosti prilagođavanja sve češćim unutarnjim i vanjskim promjenama te radi povećanja razine efikasnosti i efektivnosti poslovanja. "Kada se govori o obliku organizacije kontrolinga, najviše je zastupljen centralizirani način (71% organizacija

---

<sup>42</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.52.

<sup>43</sup> Ibid, str.56.

2007.godine), decentralizirani kontroling (12%) te preostalih 17% ima kombinirano organiziran odjel kontrolinga. Odjel kontrolinga je sve više organizacijski samostalan, no katkad je zajedno za srodnim odjelima plana i analize, računovodstva, financija, plana ili nekim drugim odjelom.<sup>44</sup>

Funkcija kontrolinga može se promatrati s informacijskog stajališta odnosno uočavanjem najvažnijih izvora informacija koje pristižu u kontroling te najvažnijih korisnika, tj. Pitanja kamo odlaze izvori informacija iz kontrolinga, dobiva se informacijska mreža kontrolinga. Kao izvor informacija u hrvatskim organizacijama najčešće služi računovodstvo, koje raspolaže strukturiranim informacijama. Relativno niska učestalost uporabe informacija iz prodaje, marketinga i okoline govori o introvertiranoj orijentaciji kontrolinga u hrvatskoj poslovnoj praksi. Kontroling se dokazuje kao stručna podrška menadžmentu, ne samo s najviše razine, već i nižih hijerarhijskih razina.<sup>45</sup>

Kontroling pridonosi učinkovitosti rada i djelovanja menadžmenta u hrvatskim organizacijama na način:

- 1) Vrednuju se sve poslovne opcije i smanjuje se neizvjesnost pri donošenju odluka. Analize iz kontrolinga utječu na identifikaciju problema i određivanje optimalnog načina rješavanja problema.
- 2) Uspostavljen je sustav planiranja i praćenja poslovnog rezultata te poduzimanja korektivnih mjera u slučaju znatnijih odstupanja.
- 3) Kontroling prati brzi razvoj organizacije i organizacijske promjene te omogućuje transparentan uvid u ostvarene poslovne rezultate.
- 4) Kontroling omogućuje kvalitetno vođenje organizacije, pravovremeno uočavanje promjena u okruženju te podršku najvišem menadžmentu.
- 5) Doprinosi prevenciji loših odluka i upozoravanju na rizike.
- 6) Kontroling prvi ima uvid u stvarnu financijsku situaciju poduzeća te prvi može uočiti slabe točke i reagirati.
- 7) Pruža informacije za upravljanje, mjeri rezultate menadžmenta, tumači prodajne rezultate, mjeri mogućnosti i rizike budućeg razdoblja.
- 8) Uvođenjem kontrolinga svaki je odjel postao svjestan svojih troškova.
- 9) Kvalitetna upravljačka informacija omogućuje donošenje boljih poslovnih odluka.

---

<sup>44</sup> Ibid, str.59.

<sup>45</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str. 66.

10) Kontroling provodi proaktivnu podršku menadžmentu pri donošenju novih odluka, s naglaskom na profitabilnosti, razvija poduzetnički duh zaposlenika, daje pravovremenu informaciju menadžmentu vezano za poslovni rezultat te koordinira kompleksne procese na razini organizacije.

Međutim, u nekim hrvatskim poduzećima odnosno organizacijama kontroling ne pridonosi učinkovitosti poslovanja, a uzrok tome je:

- 1) Kontroling je tek u razvoju.
- 2) Ne postoji kontroling kao zasebni organizacijski dio, a u sklopu plana i analize ne provode se ključne radnje koje bi uvelike pridonijele učinkovitosti poslovanja.
- 3) Odluke se donose na temelju instinkta, a ne na temelju podataka.

Ovi razlozi dokazuju važnost kontrolinga u menadžmentu, a ondje gdje se kontroling tek uvodi ili gdje se ne koriste informacije iz kontrolinga pri donošenju odluka, nije vidljiv doprinos poslovnom uspjehu.<sup>46</sup> Stoga je izuzetno važno da svako poduzeće, kako u Hrvatskoj, tako i u drugim zemljama, barem pokuša uvesti kontroling u svoje poslovanje kako bi se ustanovili doprinosi kontrolinga poslovanju poduzeća. Ulaskom u Europsku uniju Republika Hrvatska se obvezala modernizirati javnu upravu i postaviti sustave mjerenja efikasnosti prema strategiji "Europa 2020", što nije moguće bez uvođenja i primjene kontrolinga. Kao što je već rečeno, kontroling istražuje postižu li se zacrtani ciljevi, istražuje razloge koji su doveli do odstupanja te vraća na pravi put. Kontrolingom se bave posebno educirani kontroleri i menadžeri na svim razinama poduzeća certificirani od strane najboljih kontroling edukacijskih kuća. Jedna takva kuća nalazi se u Zagrebu pod nazivom Kontroling Kognosko te ona razvija širok sustav edukacija svih razina u sklopu kontroling akademije, a svoju stručnost dokazuje i uglednim međunarodnim certifikatima. U sklopu akademije, u Hrvatsku dolaze stručnjaci iz inozemstva kako bi zaokružili u potpunosti ciklus usvajanja svih najnovijih znanja i metoda koje se koriste u najrazvijenijim zemljama Europe i svijeta. Obrazovanje kontrolera na akademiji organizirano je u pet modula na kojima sudionici savladavaju praktična iskustva potrebna za ostvarivanje ciljeva koji su poduzećima, prije uvođenja kontrolinga, bili daleki i nedostižni. Nakon završene akademije, svaki sudionik stječe certifikat ovjeren IGC<sup>47</sup> oznakom kvalitete od

---

<sup>46</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.70.

<sup>47</sup> Skraćena, *International Group of Controlling* – krovno tijelo za mjerenje kvalitete kontrolerskih edukacija.

strane *International Group of Controlling* (IGC) koje predstavlja krovno tijelo za mjerenje kvalitete kontrolerskih edukacija.<sup>48</sup>

## 2.12. Poticaji u razvoju kontrolinga u Hrvatskoj

Pitanje poticaja i barijera u razvoju kontrolinga u Hrvatskoj izuzetno je zanimljivo, osobito sa stajališta osobe koje rade u tom području. Najbrojniji poticaji odnose se na potrebe za znanjima s tog područja, tj. Iz potreba struke, te nakon toga poticaji uvjetovani informacijskim potrebama i poticaji menadžmenta imaju približno jednaku važnost, te zadnje dvije stavke odnose se na poticaje iz okoline te poticaje zaposlenika. U nastavku će biti nabrojani neki poticaji za svaku navedenu skupinu.

**Stručni poticaji** (nužnost provedbe kontrolinga) odnose se na: praćenje i kontrolu ostvarenog u odnosu na planirano, mogućnost brže korekcije odstupanja, kvalitetnije planiranje, umjerenost na rezultate, konstantna potreba za povećanjem efikasnosti i ekonomičnost, pospješuje se uspješnost unutar organizacije te je kontroling dobar korektiv i vodilja kroz poslovanje.

**Poticaji menadžmenta** odnose se na: postavljanje menadžmenta u prvu hijerarhijsku razinu poslovanja, bolje pozicioniranje u organizacijskoj strukturi, jačanje menadžerske odgovornosti, razumijevanje uloge kontrolinga menadžmenta te stručna potpora menadžmentu u ostvarenju ciljeva.

**Informacijski poticaji:** nužnost pravovremenih, točnih i analitičkih informacija radi donošenja kvalitetnih poslovnih odluka, potreba informiranja o stanju i budućem tijeku poslovanja, pružanje kvalitetnijih i novijih informacija, transparentnost u praćenju rezultata, potreba za koordinacijom i integracijom različitih elemenata poslovanja te razvoj boljih informacijskih sustava.

**Poticaji zaposlenika** odnose se na: sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka, mogućnost školovanja i stručnog usavršavanja zaposlenika te dodatne edukacije, razumijevanje uloge kontrolinga među zaposlenicima, profesionalan stav i ustrajnost u stavovima te poticanje timskog rada po načelu svi ljudi znaju sve.

I zadnja skupina poticaja odnosi se na **poticaje iz okoline** u koje spadaju: sve veće promjene na tržištu, sve snažnija konkurencija, velika dinamičnost i kompleksnost poslovanja i

---

<sup>48</sup> <https://www.zagrebonline.hr/h1-revolucija-kontrolinga-u-hrvatskoj/> , pristupljeno: 01.02.2021.

kontroling kao nužnost opstanka, razvoj i širenje same kompanije te povećano zanimanje za kontroling.<sup>49</sup>

### 2.13. Barijere u razvoju kontrolinga u Hrvatskoj

Kao i u većini stvari, uvijek postoje neke pozitivne i negativne strane pa tako uz poticaje koji su prethodno navedeni, postoje i određene barijere koje otežavaju ili usporavaju, pa čak i onemogućuju razvoj. Barijere, također, zaslužuju punu pozornost jer se utjecanjem na njih može utjecaji na razvoj procesa, a možemo ih podijeliti u skoro jednake skupine kao i poticaje, a one glase: slabosti poduzeća u cjelini, barijere uvjetovane specifičnostima struke, barijere koje dolaze od menadžmenta, informacijski uvjetovane barijere, barijere koje pružaju zaposlenici te barijere iz okoline.

**Slabosti poduzeća u cjelini** odnose se na: neprimjereno postavljene ciljeve, nepostojanje strategijskog planiranja, strategije razvoje, misije i vizije poduzeća, nepridržavanje donesenih planova, kontroling nema odgovarajuće mjesto u hijerarhijskoj strukturi te kontroling kao sredstvo za uvođenje nepopularnih mjera.

**Barijere uvjetovane specifičnostima struke** odnose se na: nedostatak stručno educiranog kadra, nedovoljna razina kvalitete kontrolera u Republici Hrvatskoj, nedostatna svijest o koristima kontrolera, poistovjećivanje kontrolinga s kontrolom i restrikcijama, pogrešno shvaćanje kontrolinga, previše vremena za prikupljanje informacija, a premalo za analizu te nepoznavanje svrhe kontrolinga i nerazumijevanje njegove važnosti.

**Barijere koje dolaze od menadžmenta** odnose se na: neprihvatanje važnosti kontrolinga, menadžment ne razumije funkciju kontrolinga, nedostatak potpore menadžmenta, nedostatak definiranih odgovornosti za rezultate, neznanje pri postavljanju zahtjeva kontrolingu te nesklonost dijela menadžmenta prema planiranju odnosno nepridržavanje planova i zanemarivanje donesenih planova i otpori prema promjenama.

**Informacijski uvjetovane barijere:** nedostatak i neprilagođenost informacijskog sustava, nedostatak informatičke umreženosti, neadekvatna programska podrška i nerazumijevanje potrebe za promjenama načina rada u pojedinim segmentima, nedostatak kvalitativnih podataka o konkurenciji te brzina u primjeni novih informatičkih sustava. Barijere koje pružaju zaposlenici odnose se na: odupiranje zaposlenika promjenama, otpor suradnji unutar poduzeća, neprihvatanje i nerazumijevanje zaposlenih, nemotiviranost kadra koji radi u kontrolingu te nedovoljan broj zaposlenih u kontrolingu unutar poduzeća.

---

<sup>49</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.70-71.



I za kraj, **barijere iz okoline** odnose se na: nerazvijenu poslovnu okolinu, nedostajanje infrastrukture i svijesti o potrebi kontrolinga, neadekvatna edukacija kontrolera, državno vlasništvo te nedostatak kvalitativnih podataka o konkurenciji.<sup>50</sup>

Navedeni poticaji i barijere odražavaju viđenje stručnjaka koji rade u kontrolingu ili područjima sličnima kontrolingu, a nema potpunijih osoba koje bi mogle govoriti o tome što potiče i sprječava razvoj kontrolinga. Na svakom poduzeću, kako u Hrvatskoj, tako i u svim ostalim zemljama, je da prouči i prilagodi stavove iz prakse i pokuša promijeniti ono što je u njihovoj moći kako bi pridonijeli znanju o kontrolingu te ga na što adekvatniji način uveli i provodili u svom poduzeću.

---

<sup>50</sup> Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb. 2007., str.72-74.

### **3. INSTRUMENTI KONTROLINGA NA PRIMJERU PODUZEĆA VINDIJA D.D.**

#### **3.1. Povijest poduzeća Vindija d.d.**

Povijest poduzeća Vindija d.d. javlja se u 1959.godini, kada se u Varaždinu osnovala Gradska mljekara koja je za grad bila ključ opskrbe svježim mlijekom. Tada je Gradska mljekara zapošljavala samo petnaestak ljudi. 1970.godine nastalo je i ime poduzeća koje je dobilo po obližnjoj špilji odnosno najstarijem nalazištu pračovjeka u svijetu, koje se nalazi u Donjoj Voći kraj Varaždina. Samo ime odabrano je pažljivo kako bi bilo prepoznatljivo jer Vindija danas označava svjetski poznatog proizvođača sireva s plemenitim plijesnima koji zrije u prirodnim uvjetima. Narednih godina, sve do 1993., poduzeće se strateški usmjerivalo na rast i razvoj te osiguranje prepoznatljivosti, a najveće širenje ostvarila je 1995.godine kada im se pridružila mesna industrija Koka i pekarnica Latica. Tada je Vindija d.d. postala poslovni sustav koji obuhvaća više poduzeća iz šireg spektra prehrambene industrije.<sup>51</sup>

#### **3.2. Vindija d.d. danas**

Grupa Vindija danas se sastoji od 14 poduzeća, od kojih se osam nalazi u Hrvatskoj, a ostalih šest u zemljama regije. Poduzeće je postalo prepoznatljivo i u zemljama regije, pa tako regionalnu tržišnu prisutnost svojih proizvoda, osim u spomenutim zemljama, ostvaruje i na području Slovenije i Crne Gore. Zapošljavaju više od 4000 radnika, a godišnji promet im prelazi više od 400 milijuna eura. Asortiman Vindije d.d. sastoji se od više od tisuću proizvoda u sedamnaest robnih marki, od kojih su najpoznatije: 'Z bregov, Cekin i Vindon. Poduzeće ima komercijalne centre u svim većim hrvatskim gradovima, a u susjednim zemljama (BiH, Srbija i Makedonija), svoje proizvode distribuiraju putem članica Vindije trgovine. Svoje proizvode izvoze i u zemlje Europske unije čime osiguravaju snažnu domaću i regionalnu prisutnost i prepoznatljivost. Također, Vindija d.d. se popela na visoko drugo mjesto po količini proizvedenog mlijeka u Hrvatskoj. Njen asortiman se sastoji od više od tisuću poznatih i priznatih krovnih proizvodnih marki: mlijeka i mliječnih proizvoda 'z bregov, bezalkoholnih pića i prirodnih sokova Vindi, pilećeg mesa i prerađevina od pilećeg

---

<sup>51</sup> <http://www.vindija.hr/>, pristupljeno: 01.02.2021.

mesa Cekin, purećeg mesa i prerađevina od purećeg mesa Vindon, prerađevina od mesa krupne stoke Rozeto te kruha, peciva i kolača Latica.<sup>52</sup>

Slika 2. Logo poduzeća Vindija d.d.



Izvor: <http://www.vindija.hr/O-nama/Mediji/Logotipi.html>, pristupljeno: 01.02.2021.

Slika 3. Logo: 'Z bregov, Cekin, Vindon



Izvor: <http://www.vindija.hr/O-nama/Mediji/Logotipi.html>, pristupljeno: 01.02.2021.

### 3.3. Instrumenti kontrolinga u poduzeću Vindija d.d.

#### 3.3.1. Vizija, misija i strategija

Vizija poduzeća Vindija d.d. odnosi se na načelo za prirodnost i zdravstvenu ispravnost jela i njegovu gastronomsku izvrsnost. Kvalitetnim i sigurnim proizvodima nastoje jačati vodeću poziciju poduzeća na nacionalnom tržištu te nastoje osvajati i međunarodna tržišta kako bi proširili poslovanje na što više tržišta te bili prepoznatljivi u svijetu. Misija ispred svega predstavlja ispunjavanje potreba i želja svakodnevno sve informiranijih potrošača, dokazivanje i razvijanje brendova kojima se vjeruje te utjecanje na njihovo gastronomsko zadovoljstvo i zdravstveni status. Strategija poslovanja poduzeća Vindija d.d. zasnovana je na primjeni suvremenog znanja u svim područjima djelovanja. Vindija d.d. posluje u skladu s podizanjem ekološke kulture i

---

<sup>52</sup> Ibid

znanja o ekologiji, ekološkoj zaštiti radnih procesa, znanstveno utemeljenoj gastronomiji i kulinarstvu te modernoj i unaprijeđenoj tehnologiji proizvodnje. Također, veliku pažnju pridaje stvaranju funkcionalne i estetske ambalaže, informatičkom obrazovanju svih zaposlenih i suradnika te socijalno osjetljivoj cjenovnoj politici i ostalim aktivnostima, čiji je cilj da krajnji kupac bude zadovoljan u sklopu društveno odgovornog poslovanja.

### 3.3.2. Swot analiza

Swot analiza prisutna je u svakom poduzeću, kao jedan od instrumenata kontrolinga, a njome se sagledavaju sadašnje i buduće snage (*strenghts*), slabosti (*weakness*), prilike (*opportunities*) te prijetnje (*threaths*). Swot analiza služi i za promatranje vanjskih i unutarnjih utjecaja okoline na samo poduzeće i njihovu međuovisnost. Strateškim upravljanjem određuju se mjere koje je potrebno poduzeti, identificiraju šanse, odnosno rizike kako bi poduzeće što bolje poslovalo i bilo konkurentno na tržištu. Snage se odnose na sve ono čime poduzeće ostvaruje uspjeh i razlikuje se u odnosu na svoje konkurente, kao na primjer: koje su jake strane proizvoda ili usluga koje se nude, u čemu se razlikuje i jesu li prednosti u pravoj mjeri iskorištene, kakav je ugled i tehnička opremljenost tvrtke, jesu li svi kadrovi stručni i motivirani, itd. Slabosti predstavljaju čistu suprotnost snagama, odnosno nedostatke proizvoda ili usluga, ono u čemu je poduzeće slabije od ostalih konkurenata na tržištu. U prilike poduzeća ubrajaju se samo one kojima poduzeće svoje snage i slabosti može realizirati. Također, prilike moraju odgovarati na pitanje koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ukoliko se ukaže prilika i pronađu odgovarajući resursi. Prijetnje su prisutne u svakom poslovanju, a pri njihovom analiziranju potrebno je utvrditi koji od vanjskih čimbenika predstavljaju potencijalnu prijetnju u smanjivanju udjela na tržištu, a koji ugrožavaju postojanje tvrtke.<sup>53</sup>

Tablica 2. Swot analiza poduzeća Vindija d.d.

SNAGE	SLABOSTI
Dugogodišnja prisutnost na tržištu i veliki asortiman proizvoda	Smanjena mogućnost izvoza proizvoda zbog trenutne situacije s panedemijom u svijetu
Provjerena tradicija i kvaliteta proizvoda	Visoki troškovi proizvodnje
Visokokvalificirani stručni kadar	Zastarjeli tokovi podataka
Brojni certifikati i nagrade	Zastarjeli informacijski sustav u određenim

<sup>53</sup> <https://www.marketing.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/>, pristupljeno: 03.02.2021.

Ulaganje u obrazovanje i proizvodnu opremu Prepoznatljivost na tržištu i povjerenje kupaca	dijelovima poduzeća
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE</b></p> Širenje asortimana te širenje na nova tržišta Korištenje sredstava EU fondova Investiranje u nove tehnologije Ulaganje u dodatno obrazovanje zaposlenika Otvaranje novih radnih mjesta ulaganjem u proširenje proizvodnje Veća prepoznatljivost na stranim tržištima	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> Velika konkurencija Dinamičnost poslovanja Loša ekonomska situacija u okruženju Carinske kvote Nemogućnost izvoza zbog situacije s pandemijom u svijetu

Glavna snaga poduzeća Vindija d.d. je njegova prepoznatljivost na tržištu te povjerenje kupaca. Zahvaljujući kvaliteti i načinu proizvodnje posjeduju veliki broj nagrada i certifikata koji su prepoznati od strane kupaca. Poduzeće je prisutno već dugi niz godina na hrvatskom, ali i stranim tržištima i na taj način je zadobilo povjerenje svojih kupaca. Međutim, trenutna situacija s pandemijom u svijetu rezultirala je određenim prijetnjama i slabostima za sva poduzeća pa tako i za Vindiju. Nemogućnost izvoza zbog novonastale situacije povezana je s određenim gubicima za poduzeće, a također, visoki troškovi proizvodnje, predstavljaju glavnu slabost poduzeća. Prilike poduzeća su širenje na nova tržišta te proizvodnja novih proizvoda. Međutim, to sa sobom nosi i određena potrebna ulaganja, što ujedno predstavlja i nove troškove za poduzeće, ali bez ulaganja ne može se ni ostvariti navedena prilika. Za poduzeće postoji i mogućnost korištenja novca iz EU fondova koja bi uvelike olakšala širenje na nova tržišta i proizvodnju novih prehrambenih proizvoda. Konkurencija predstavlja veliku prijetnju za sva poduzeća stoga je potrebno održati prepoznatljivu sliku na tržištu i zadržati povjerenje kupaca. Prehrambeni sektor jedan je od najdinamičnijih i najbrže rastućih sektora na tržištu, a kontroling omogućuje povezivanje podataka kroz cijelo poduzeće te njihovo objedinjavanje na jednom mjestu da budu dostupni u bilo kojem trenutku.

### **3.3.3. Kontrola kvalitete kao stratejski instrument kontrolinga**

Vindija d.d. predstavlja glavnu prepoznatljivu marku koja u svom vlasništvu ima još nekolicinu poznatih poduzeća, a njeno poslovanje zasniva se na proizvodnji mlijeka i mliječnih prerađevina, sokova, nektara, čajeva, pića i sokova, kruha, peciva te ostalih pekarskih proizvoda, sveobuhvatnu mesnu i mesoprerađivačku industriju (svježe pileće meso,

grill asortiman, šunke, salame, sušeno i dimljeno meso, svježa i grill puretina , te gotova i polugotova jela i prerađevine). Kontrola kvalitete u poduzeću predstavlja skup operacija kojima se mjeri, ispituje, ocjenjuje jedna ili više karakteristika proizvoda i uspoređuju se dobiveni rezultati s utvrđenim zahtjevima. Primjena HACCP<sup>54</sup> sustava u Republici Hrvatskoj definirana je pravilnikom uspostave sustava u postupaka temeljnih na načelima HACCP sustava, a njime se definira obveza uspostavljanja i provođenja redovite kontrole higijenskih uvjeta proizvodnje za sve subjekte u proizvodnji hrane. Certificiranjem sustava upravljanja kvalitetom potvrđuje se usklađenost proizvoda sa specifičnim zahtjevima unutar pojedinih standarda.<sup>55</sup> "Kako bi osigurali maksimalnu zdravstvenu ispravnost svojih proizvoda i procesa proizvodnje Vindija d.d. posjeduje mnogobrojne certifikate:

- 1) ISO 9001:2008 – upravljanje kvalitetom
- 2) HACCP – kontrola kritičnih točaka proizvodnje
- 3) SSOP – sustav standardizacije svih postupaka sanacije
- 4) FSSC – *food safety system certification*
- 5) IFS – *international food standard*
- 6) BRC – *British retail consortium*
- 7) HALAL – oznaka za hranu koja je dopuštena za konzumiranje pripadnicima islamske religije
- 8) KOŠER – hrana pripremljena u skladu s židovskim zakonima."<sup>56</sup>

"Timskim radom svih zaposlenika ispunjeni su uvjeti koji uključuju: uvođenje i implementaciju HACCP sustava, dokumentiran i djelotvoran sustav upravljanja kvalitetom, kontrolu proizvoda i procesa koji uključuju provedbu internih audita, korektivne akcije, sljedivost, provedbu standardnih sanitacijsko operativnih postupaka (SSOP), rukovođenje zahtjevima za specifične materijale, edukaciju zaposlenika, kontrolu standarda za zaštitu proizvoda, procesa, zaposlenika itd."<sup>57</sup>

Poduzeće Vindija d.d. svoje poslovanje uspješno provodi te svakodnevno radi na poboljšanju i održavanju kvalitete i prepoznatljivosti svojih proizvoda. Na primjeru Vindije prikazani su neki od instrumenata kontrolinga koji se prvenstveno odnose na SWOT analizu, viziju, misiju i strategiju poduzeća te na provedbu kontrole kvalitete u poduzeću. Poduzeće samo po sebi

---

<sup>54</sup> HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Point*

<sup>55</sup> <http://www.vindija.hr/O-nama/Mediji/Novosti/16-stu-2016/Cekin-kvaliteta-bez-kompromisa.html?bmlcMTY5LHBcMTQy>, pristupljeno: 03.02.2021.

<sup>56</sup> <http://www.vindija.hr/>, pristupljeno: 03.02.2021.

<sup>57</sup> Ibid, 03.02.2021.

nema posebno određen odjel za kontroling, on se svakako provodi od strane menadžmenta koristeći određene instrumente. Međutim, budući da je Vindija d.d. jedno od najvećih prehrambenih poduzeća u Republici Hrvatskoj, smatram da bi u budućnosti trebali uvesti i taj odjel kao zaseban te gledati na to kao poslovnu priliku koja bi koristila samom poduzeću, s ciljem širenja poduzeća na nova tržišta te samim tim i otvaranjem novih radnih mjesta. Modernizacijom informacijskog sustava u proizvodnji, poduzeće Vindija d.d. dodatno bi moglo pomoći razvoju kontrolinga kao zasebne jedinice. Veliki broj zaposlenih u poduzeću jedan je od razloga za uvođenje kontrolinga kao zasebne jedinice, a prisutnošću kontrolinga mogu se ostvariti samo pozitivni pomaci u poslovanju. Kvalitetnim i predanim kontrolerom svako poduzeće može ostvariti brojne prilike koje doprinose pozitivnom poslovnom rezultatu poduzeća.

#### **4. OSVRT UVOĐENJE I KORIŠTENJE KONTROLINGA U PODUZEĆU VINDIJA D.D.**

Povijest poduzeća Vindija d.d. javlja se u 1959. godini, kada se u Varaždinu osnovala Gradska mljekara koja je za grad bila ključ opskrbe svježim mlijekom. Grupa Vindija danas se sastoji od 14 poduzeća, od kojih se osam nalazi u Hrvatskoj, a ostalih šest u zemljama regije. Za poduzeće Vindija d.d. može se zaključiti kako je kvalitetno uvela kontroling u poduzeće putem instrumenata kontrolinga, posebice strategijskih instrumenata pri čemu se ističe kontrola kvalitete te SWOT analiza, misija, vizija i strategija poduzeća. Vindija d.d. nastoji osigurati maksimalnu zdravstvenu ispravnost svojih proizvoda posjedujući mnogobrojne certifikate. Kontrola kvalitete u poduzeću predstavlja skup operacija kojima se mjeri, ispituje, ocjenjuje jedna ili više karakteristika proizvoda i uspoređuju se dobiveni rezultati s utvrđenim zahtjevima. Također, korištenje kontrolinga u poduzeću je vrlo uspješno jer kontinuirano rade na poboljšanju sustava upravljanja kvalitetom, štite okoliš te zdravlje i sigurnost svojih zaposlenih. Takvim načinom poslovanja nisu usmjereni samo na postizanje profita već su stvorili određenu prepoznatljivost njihove marke i proizvoda, kako u Republici Hrvatskoj, tako i u zemljama regije. Upravljanje poslovnim sustavom zasniva se na prikupljanju provjerenih i kvalitetnih informacija te na donošenju odluka u skladu s prikupljenim informacijama. Poduzeće Vindija d.d. svoje poslovanje uspješno provodi te svakodnevno radi na poboljšanju i održavanju kvalitete i prepoznatljivosti svojih proizvoda. Međutim, kao manu navela bih to što Vindija d.d. sama po sebi nema zaseban odjel za kontroling, već kontroling provode koristeći određene instrumente kontrolinga, kroz ostale sustave u poduzeću. Stvaranje zasebne jedinice kontrolinga omogućilo bi im još više prilagođavanje brzom i dinamičnom poslovanju te bi se otvorila prilika za zapošljavanje. Kontroling je u poduzeću Vindija d.d. podređen najvišem rukovodstvu budući da, kao što je već rečeno, nema zasebnu jedinicu za kontroling. Cilj uvođenja kontrolinga kao zasebne funkcionalne jedinice u poduzeću predstavlja unaprjeđenje poslovanja i povećanje uspješnosti menadžmenta. Smatram da bi to sve doprinijelo poduzeću Vindija d.d. da se još bolje plasira na tržištu te da postane vodeća marka u prehrambenoj industriji.



## 5. ZAKLJUČAK

Kontroling u suvremenom poslovanju menadžmenta je neizostavan kod definiranja procesa pa do objavlivanja rezultata, te od koordiniranja i integriranja sustava planiranja do kritične rasprave o dobivenim rezultatima. Kontroling koristeći svoje funkcije i instrumente usmjerava se na proces planiranja i kontrole, vrši koordinaciju unutar svih procesa u poduzeću te daje podršku menadžmentu u upravljanju poduzećem. Uloga kontrolinga odnosi se na pružanje stručne podrške suvremenom menadžmentu kako na najvišoj hijerarhijskoj cjelini, tako i na nižima. Kako bi se poduzeće istaknulo na tržištu po prepoznatljivosti i kvaliteti, prisiljeno je uvoditi u svoje poslovanje najsuvremenije sustave menadžmenta koji im omogućavaju preciznu i kvalitetnu procjenu učinaka te efikasno planiranje, organiziranje, upravljanje i kontrolu poslovnih sustava. Pravilna i kvalitetna primjena suvremenih instrumenata kontrolinga omogućava održavanje i povećanje konkurentskih prednosti. Kontroling mora omogućiti kvalitetan izvor informacija, a kontroleri su zaduženi da prate poduzeće kao cjelinu usmjereno prema budućnosti. I menadžeri i kontroleri trebaju imati širok spektar ekonomskog znanja te posjedovati određene menadžerske vještine koje im omogućavaju kvalitetno obavljanje posla. Korištenjem instrumenata kontrolinga menadžment u svakom trenutku zna gdje se poduzeće trenutno nalazi i takvim poslovanjem omogućava pravodobno poduzimanje korektivnih mjera tamo gdje je uočeno odstupanje od ciljeva. Izbor instrumenata kontrolinga od velike je važnosti kod provođenja funkcije kontrolinga te o njihovoj primjeni uvelike ovisi sama učinkovitost te funkcije. Primjena kontrolinga u menadžmentu trebala bi pridonijeti efikasnosti i efektivnosti u radu te boljem i bržem unutarnjem i vanjskom prilagođavanju poduzeća. Zajednički cilj kontrolinga i menadžmenta je trajni uspjeh poduzeća. Napredak tehnologije omogućio je obradu velike količine informacija, pa se tako kontroleri svakodnevno susreću s izazovom kako sve te silne informacije prikupiti i obraditi kako bi se dobile najkvalitetnije odnosno najpotrebnije za menadžment. Također, vrijeme je još jedan od izazova s kojima se kontroleri susreću. Uvijek je potrebno više vremena za istraživanje podataka, kvalitetnu obradu podataka i u konačnici donošenje prave odluke. Poduzeće Vindija d.d. svoje poslovanje uspješno provodi te svakodnevno radi na poboljšanju i održavanju kvalitete i prepoznatljivosti svojih proizvoda, međutim, poduzeće nema poseban odjel za kontroling iako se on provodi od strane menadžmenta. Također, potrebna mu je modernizacija informacijskog sustava kako bi se još više moglo prilagoditi kakodinamičnom poslovanju, tako i uvođenju i primjeni kontrolinga kao zasebne cjeline. Suvremeni kontroling kao partner

menadžmentu neizostavna je karika svakog poduzeća koje želi rasti, razvijati se i dugoročno opstati.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić N., Sikavica P.: Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Belak V.: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014.
3. Blazek A., Deyhle A., Eiselmayer K.: Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko d.o.o., Zagreb, 2014.
4. Meter M., Kontroling u praksi – instrumenti kontrolinga, Poslovna učinkovitost, 2017.
1. Novak M., Sikavica P.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb. 1993.
2. Osmanagić Bedenik N.: Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
3. Osmanagić Bedenik N.: Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.
4. Pavlić M., Srića V., Treven S.: Menadžer i informacijski sustavi, Poslovna knjiga, Zagreb, 1994.
5. Šmalhauzen I. I: Problemi darvinizma, Izdavački zavod JAZU, Zagreb, 1951.

### Članci:

1. Osmanagić Bedenik N., Lalovac B., Kontroling – faktor poslovnog uspjeha, pregledni članak, Acta turistica, Vol 10., 2007.
2. Osmanagić Bedenik N., Lalovac B., Kontroling – faktor poslovnog uspjeha, pregledni članak, Acta turistica, Vol 19, 2007.
3. Bolfek, B.: Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka, Ekonomski vjesnik, XXIII(1), 2010.
4. Garrison, R. H., et.al.: Managerial accounting. Issues in Accounting Education, Vol. 25., No. 4., 2010.

### Internet stranice:

1. Hrčak.srce.hr - <https://hrcak.srce.hr/76306>
2. Kognosko.hr - <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>

3. Poslovna učinkovitost.eu -  
<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/501-strateski-kontroling>
4. Vindija d.d. - <http://www.vindija.hr/>
5. Zagreb online.hr - <https://www.zagrebonline.hr/h1-revolucija-kontrolinga-u-hrvatskoj/>
6. <http://blog.inteligencija.com/izazovi-u-svakodnevnom-poslu-jednog-kontrolera/>

Ostali izvori:

1. Rupčić N.: Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultete Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2018.