

# KONTROLING I KONTROLER

---

**Bušac, Bruna**

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

**2020**

*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:143:399054>

*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**

**Bruna Bušac**

**KONTROLING I KONTROLER**

**Završni rad**

**Šibenik, 2020.**



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

**KONTROLING I KONTROLER**

**Završni rad**

**Kolegij:** Kontroling

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

**Student/ica:** Bruna Bušac, bacc. oec.

**Matični broj studenta:** 1219052254

**Šibenik, rujan 2020.**

## Sadržaj:

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka .....	2
1.3. Struktura rada .....	2
<b>2. Menadžment.....</b>	<b>3</b>
2.1. Temeljne značajke menadžmenta.....	6
2.2. Menadžment i organizacija kroz povijest.....	7
2.3. Hijerarhijske razine menadžmenta .....	8
2.5. Menadžer .....	11
2.6. Menadžerske vještine .....	15
2.7. Kontroling .....	17
2.8. Zadaci kontrolinga .....	19
2.9. Kontroling u Republici Hrvatskoj .....	20
2.10. Razine kontrolinga .....	21
2.11. Instrumenti strateškog i operativnog kontrolinga.....	24
2.12. Najpoznatiji alati kontrolinga.....	25
2.13. Kontroler .....	26
2.14. Kompetencije kontrolera .....	28
2.15. Profil kontrolera u Republici Hrvatskoj .....	30
<b>3. Partnerstvo menadžmenta i kontrolinga .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Kontroling na primjeru Vindija d.d.....</b>	<b>37</b>
4.1. Povijest poduzeća Vindija d.d. ....	37
4.2. Vindija danas .....	39
4.3. Vizija i misija .....	40
4.4. Predmet poslovanja .....	41

4.5. Uprava i nadzorni odbor.....	44
4.6. Instrumenti kontrolinga na primjeru Vindija d.d. ....	45
4.7. SWOT analiza poduzeća Vindija d.d. ....	46
4.8. Analiza okoline poduzeća Vindija d.d. ....	48
4.9. BCG matrica poduzeća Vindija d.d.....	50
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>53</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>54</b>

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Veleučilište u Šibeniku  
Odjel menadžmenta  
Specijalistički diplomski stručni studij menadžment

Završni rad

### **KONTROLING I KONTROLER**

Bruna Bušac, bacc. oec.

Ivana Rendića 19, Šibenik , [bbusac@vus.hr](mailto:bbusac@vus.hr)

#### Sažetak rada:

Kontroling sam kao disciplina je prepoznata u poslovnom svijetu kao pomoć menadžmentu. Iako u Hrvatskoj još uvijek nije toliko poznata postoje brojni poslovni subjekti koja su specijalizirana za kontrolerske usluge, ali također u nekim većim kompanijama je određen poseban odjel upravo za kontroling. Kontroling provodi educirana osoba (kontroler) koji za cilj ima uvidjeti koje korake menadžment treba napraviti kako bi poduzeće došlo do što boljih rezultata te kako bi izbjeglo potencijalne rizike. Kako bi kontroler svoj posao što efikasnije obavio u budućnosti mora biti upoznat s prošlošću poslovanja poduzeća. Time on uviđa greške u koracima koje se zatim ispravljaju. Iz tog razloga je vrlo važan odnos kontrolera i menadžmenta koji se najčešće definira kao prijateljski. Postoje brojni alati kojima se kontroler koristi u cilju dobivanja što bolje slike stanja u poduzeću te su oni također opisani u radu. Na primjeru poduzeća Vindija d.d. opisano je cjelokupno poslovanje poduzeća. Vindija d.d. je vodeća mljekarska tvrtka u Hrvatskoj s brojnim pridruženim članicama pomoću kojih su osigurali maksimalnu pokrivenost tržišta sa svojim asortimanom. Iako oni nemaju kontroling kao odjel u svojoj strukturi, istraživanjem literature i primjenom naučenih alata kontrolinga stvorila se slika o poslovanju. Korištenjem SWOT analize, analize okoline i konkurenata te BCG matrice uviđa se stanje poduzeća na tržištu te potencijalne prilike koje se mogu ostvariti u svrhu održavanja tržišnog statusa i pridobivanja novih kupaca, odnosno tržišta.

( 55 stranica/ 13 slika/ 8 tablica/ 45 literaturnih navoda/jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: menadžment, menadžer, kontroling, kontroler, Vindija d.d., alati kontrolinga

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

Rad je prihvaćen za obranu:

BASIC DOCUMENTATION CARD  
Polytechnic of Šibenik

Final paper

Department of Management

Professional Graduate Studies of

## **CONTROLLING AND CONTROLLER**

Bruna Bušac, bacc. oec.

Ivana Rendića 19, Šibenik , [bbusac@vus.hr](mailto:bbusac@vus.hr)

### Summary:

Controlling itself as a discipline is recognized in the business world as an aid to management. Although it is still not so well known in Croatia, there are many business entities that specialize in controller services, but also in some larger companies a special department has been designated for controlling. Controlling is carried out by an educated person (controller) who aims to see what steps management needs to take in order for the company to achieve the best possible results and to avoid potential risks. In order for the controller to do his job as efficiently as possible in the future, he must be familiar with the company's past business. Thus, he sees errors in the steps, which are then corrected. For this reason, the relationship between the controller and the management, which is most often defined as friendly, is very important. There are a number of tools used by the controller in order to get the best possible picture of the situation in the company and they are also described in the paper. On the example of the company Vindija d.d. the entire business of the company is described. Vindija d.d. is the leading dairy company in Croatia with numerous associate members through which they have ensured maximum market coverage with their range. Although they do not have controlling as a department in their structure by researching the literature and learned knowledge it is applied some of the controlling tools to create a picture of the business. Using SWOT analysis, analysis of the environment and competitors, and the BCG matrix, the state of the company in the market is identified, as well as potential opportunities that can be achieved in order to maintain market status and gain new customers and markets.

( 55 pages/ 13 figures/ 8 tables/ 45 references/original in: Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Keywords: management, manager, controlling, controller, Vindija d.d., tools of controlling

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

Paper accepted:



# 1. Uvod

## 1.1. Predmet i cilj rada

Kako bi išla u korak s vremenom i naglim promjenama na tržištu poduzeća su se morala modernizirati. Nekada nije dovoljno da unutarnji kadrovi poduzeća analiziraju poslovanje, već se javila potreba za "prijateljem" menadžmenta, odnosno kontrolerom. Kontroler je educirana osoba koja provodi kontroling u zadanom poduzeću kako bi se ispravile greške poslovanja iz prošlosti i kako bi se što efikasnije poslovalo u budućnosti. Zahvaljujući kontroleru i kontrolingu menadžment postaje svjestan vanjskog i unutrašnjeg poslovnog okruženja. Uspješnim djelovanjem kontrolinga poduzeće, odnosno menadžment dolazi do kvalitetnog odlučivanja i ispravnih poslovnih poteza. Menadžeri se svakodnevno susreću s velikim brojem poslovnih izazova te se nerijetko događaju situacije preopterećenosti i impulzivnih odluka koje u konačnici ne završe dobro po poduzeće. Istraživanje i informiranje o tržištu pospješuje lakše i kvalitetno donošenje poslovnih odluka. Na kontroleru kao savjetniku je velika odgovornost za savjesno obavljanje svojih dužnosti. Trenutno u Republici Hrvatskoj samo nekolicina velikih poduzeća koristi usluge kontrolinga i kontrolera. Uzmemo li u obzir kako se kontroling u Hrvatskoj pojavio relativno kasno te da poduzeća koja su u samim počecima primjenjivala kontroling su bila strana poduzeća može se reći da još imamo dosta mjesta za napredak. Najvažniji zadatak kontrolinga je rano upozoravanje na potencijalne buduće poteškoće. U radu je opisan kontroling kao funkcija, a baziralo se na povezanost kontrolinga i menadžmenta, odnosno kontrolera i menadžera. Rad je koncipiran u dijelova koji su međusobno povezani kroz uvod, menadžment i sve njegove temeljne značajke, menadžer i njegove osobine, kontroling i njegovi zadatci i razine, kontroler i njegove kompetencije, zaduženja i profil kontrolra u RH kao, kroz partnerstvo menadžmenta i kontrolinga. U uvodu se nalazi srž rada, odnosno, objašnjava se glavna tema rada što su kontroler i kontroling. Cilj ovog rada je prikazati teoretske osnove menadžmenta, menadžera kontrolinga i kontrolera te sve povezati u primjeru poduzeća Vindija d.d. i njihovog proizvodnog razvoja.

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

Svi korišteni podatci su prikupljeni primarnim istraživanjem. Glavni izvori za prikupljanje podataka su: knjige, znanstveni i stručni radovi, poslovni časopisi i članci te internetska baza podataka.

Pri istraživanju podataka za ovaj rad te njihov prijenos u ovaj oblik korištene su sljedeće metode:

1. Metoda deskripcije - jednostavno opisivanje činjenica bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja
2. Metoda kompilacije - preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, stavova, shvaćanja i sl.
3. Induktivna metoda - na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka
4. Komparativna metoda - usporedba teorije i prakse te donošenje vlastitih zaključaka

## **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet dijelova. U uvodnom dijelu opisan je predmet, ciljevi i metode istraživanja te struktura rada. U drugom dijelu razrađeno je pojmovno definiranje menadžmenta, njegov značaj i djelovanje kroz povijest te hijerarhijske razine menadžmenta. Također se opisuje kontroling i njegov značaj, svrha i zadatci. Razrađuje se značaj kontrolinga u Republici Hrvatskoj, razine i najpoznatiji alati kontrolinga, kao i instrumenti strateškog i operativnog kontrolinga. Zatim se pojmovno definira kontroler te se opisuje njegov značaj i koje su kompetencije kontrolera. Objasnjeno je i kakav je profil kontrolera u RH. Treći dio rada se odnosi na partnerstvo menadžmenta i kontrolinga te se opisuje kolika je važnost dobrog kontrolera u poduzeću. U četvrtom dijelu rada opisano je poduzeće Vindija d.d. te primjena kontrolinga u poduzeću. U zadnjem dijelu rada zaključeno je sve najvažnije od prikupljenih podataka za svrhu pisanja ovoga rada. Nakon zaključka navedena je literatura korištena za pribavljanje podataka.

## 2. Menadžment

Da bi se razumio pojam menadžmenta treba se krenuti od samog izvora te riječi. Kao i mnoge druge u poslovnom svijetu riječ menadžment je izvedena iz engleske riječi *management*, gdje sami početak riječi *manage* doslovno prevedeno znači upravljati ili kontrolirati. U samom nazivu krije se potpuni opis funkcije tog sektora. Za menadžment su ključni ciljevi, jer da nema ciljeva niti menadžment kao funkcija ne bi bio potreban. Koji su glavni ciljevi? Koje resurse koristiti za najefektivniji dolazak do ciljeva? Kakva radna snaga je potrebna za dolazak do ciljeva? Kako kvalitetno upravljati, odnosno usmjeravati radnu snagu da bi se na što efikasniji i efektivniji način ostvarili zadani ciljevi? U svakodnevnom životu se svi koristimo menadžmentom iako toga u većini slučajeva nismo svjesni. Svaki dan kada se probudimo imamo na umu određene akcije koje moramo izvršiti, bilo to odlazak do dućana ili neke puno ozbiljnije aktivnosti. Obavljanje tih zadataka su ciljevi, a način, planiranje i djelotvorno postupno izvršavanje je menadžment.

Menadžment najčešće označava proces postizanja organizacijskih ciljeva radeći s ljudima i kroz njih te s ostalim organizacijskim resursima. Usporedba ove definicije s definicijama koje nudi nekolicina suvremenih teoretičara upravljanja pokazuje da postoji konsenzus da menadžment ima sljedeća tri glavna obilježja:

1. To je proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti
2. Uključuje i stavlja težište na postizanje organizacijskih ciljeva
3. Postiže te ciljeve radeći s ljudima i kroz ljude i ostale organizacijske resurse<sup>1</sup>

Menadžment kao višeznačan pojam se odnosi se na način obavljanja svih regulacijskih funkcija u uvjetima kada se javljaju elementi tržišta. Širi je pojam od rukovođenja. To je način obavljanja regulacijskih funkcija organizacije u uvjetima tržišta. Menadžment je pojam koji se odnosi i na proces, profesiju, vještinu i znanost. S procesnog stajališta to je rad s drugima i pomoću drugih na ostvarenju ciljeva organizacije u promjenjivoj okolini uz efikasnu i efektivnu uporabu resursa.<sup>2</sup>

Pogledom na globalno tržište može se s lakoćom utvrditi da neke od najvećih poslovnih korporacija potječu iz Azije. Čak i većina američkih giganta posjeduje sjedišta i proizvodnje

---

<sup>1</sup> Certo C. Samuel, Certo S. Trevis, Moderni menadžment 10. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, 2009., str.7.

<sup>2</sup> Jurina M., Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić" Zaprešić, 2008., str.92.

baš u Aziji. Za to postoji jako dobar razlog. Pogledamo li na Azijsku kulturu i organizaciju država primjećujemo visoki stupanj uređenosti, širom je poznato da su roditelji iz tih područja prilično stroži od roditelja iz zapadnijih država. Znači li to dobru podlogu za buduće menadžere? Budući da postavke njihovih sustava vrijednosti, upravljanja i organizacije su jako uspješni dio menadžera sa zapada se pridržava takozvanih deset zapovijedi japanskog menadžmenta za koje su uvjereni da znače uspjeh.

“Deset zapovijedi japanskog menadžmenta:

1. Interesi organizacije uvijek su ispred interesa pojedinca.
2. Pojedinac je čvrsto vezan uz skupinu i potpuno je lojalan organizaciji kojoj pripada, a namještenje je časno prihvatiti za cijeli radni vijek.
3. Organizacija se podjednako brine za svakog svog namještenika na radnom mjestu i u njegovom privatnom životu.
4. U organizaciji su sve informacije dostupne svim zaposlenima, tako da što veći broj ljudi sudjeluje u donošenju odluka.
5. Individualni radni zadatci nisu strogo definirani i precizno opisani, efikasnost se temelji na jakom osjećaju odgovornosti svakog zaposlenog.
6. Organizacija se doživotno brine za svoje namještenike, ne otpušta ih ni kada postanu “tehnološki višak”.
7. Zaposleni se rotiraju po raznim radnim mjestima kako horizontalno tako i vertikalno da bi se što bolje upoznali sa svim aspektima poslovanja.
8. Organizacija mora razvijati mnoge stalne programe izobrazbe svih zaposlenih te tako povećati njihovu kompetentnost, sposobnost i vještinu.
9. Organizacija osigurava svojim radnicima blagostanje i sve bitne elemente životnog standarda (rekreaciju, zdravstvene usluge, stanovanje, materijalni status putem zajmova i sl.)
10. Vrijeme koje zaposleni provedu na poslu temeljni je kriterij za njihovo unaprjeđivanje ili povećanje plaće.

Pozornost poslovnog svijeta usmjerena je na dalekoistočne gospodarske uspjehe koji se pripisuju ponajprije učinkovitom menadžmentu, koji je na pijedestal glavne metode podigao

timski rad, a učinkovitost menadžmenta pripisuju obrazovanju, treningu i sazrijevanju menadžera. ”<sup>3</sup>

Rukovođenje je taktičko-izvršna funkcija menadžmenta koja prvenstveno zahtjeva iznimnu stručnost i inovativnost menadžera i rukovoditelja. Rukovođenje podrazumijeva koordinaciju u načelima sustava, metoda, taktika i tehnika u smislu strategijskog i operativnog reguliranja kao što su ustrojavanje, vođenje, nadzor i planiranje, odnosno sve aktivnosti moraju biti usmjerene prema konkretnim ciljevima koji su postavljeni organizacijskom subjektu. Rukovoditelj svih navedenih aktivnosti mora nametnuti stil i metodu rukovođenja, odgovornost, hijerarhiju i organizacijsku moć koja će u konačnici sačinjavati učinkovit sustav rukovođenja.<sup>4</sup>

Uzmemo li u obzir da se menadžment kao znanstvena disciplina oblikuje već dug period zanimljiva je činjenica da je tek zadnjih dvadeset godina doživio procvat u svim ekonomskim studijima. Disciplina vodstva koja se u zadnjem periodu promiče kao važnijom od menadžmenta od strane njezinih autora ipak se ne može odvojiti od samog menadžmenta kako bi međusobnom komunikacijom ostvarivale maksimalno postizanje ciljeva zadanih za određeno poduzeće.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Jurina M., Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić" Zaprrešić, 2008., str.85.,86.

<sup>4</sup> Jurina M., Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić" Zaprrešić, 2008., str.91.

<sup>5</sup> Belak V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014.,str.1.,2.

## 2.1. Temeljne značajke menadžmenta

Kao temeljne značajke menadžmenta pogledaju li se sve značajnije definicije istoga uvijek se ističe nekoliko osnovnih fraza, a to su :

1. Rad s drugima i pomoću drugih
2. Ostvarenje postavljenih ciljeva
3. Postizanje efikasnosti i efektivnosti
4. Postizanje rezultata uz ograničene resurse
5. Djelovanje u promjenjivoj okolini

Menadžment se nikada ne može smatrati kao statičnom disciplinom jer zbog ostvarivanja ciljeva organizacije aktivnosti menadžera i zaposlenika moraju biti ujedinjene i organizirane. Samo zajedničkom suradnjom moguće je doći do kvalitetnog i konkretnog krajnjeg cilja koji si je poduzeće zadalo i sve to se mora ostvarivati u često promjenjivoj okolini i uvjetima snažne konkurencije.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Belak V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014.,str.2.,3.

## 2.2. Menadžment i organizacija kroz povijest

Kao i sve ostalo menadžment i organizacije su se mijenjali kroz povijest utjecajem faktora bitnih za njihovo funkcioniranje . Primarno obazirući se na uvjete u kojima funkcioniraju i podrške pomoću kojih se realiziraju. S promjenom tih faktora mijenjali su se i izvori stvaranje vrijednosti. Došlo je do promjena u vrsti proizvoda jer je veliki postotak proizvoda na kojima se zarađuje dematerijaliziran, također se ogodio nagli razvoj informatičkih tehnologija, što je utjecalo na organizaciju i menadžment. Svi ti događaju rezultirali su tome da je u današnje vrijeme glavni izvor stvaranje nove vrijednosti upravo znanje. <sup>7</sup>

Tablica 1. Povijesna razdoblja i razvoj organizacije i menadžmenta

	KASNO POLJOPRIVREDNO RAZDOBLJE	RANO INDUSTRIJSKO RAZDOBLJE	KASNO INDUSTRIJSKO RAZDOBLJE	RAZDOBLJE ZNANJA
IZVORI STVARANJA I VRIJEDNOSTI	Zemlja	Rad	Kapital	Znanje
TIPOVI ORGANIZACIJE	Feudalna	Vlasnički (jednostavna funkcionalna forma)	Stupnjevana hijerarhija	Umrežavanje organizacija
RAZDOBLJE	Do 1780.	1781.-1880.	1881.-1995.	Nakon 1995.
NAGLAŠENE ZNAČAJKE MENADŽMENTA	Dominacije veleposjednika i upravitelja feudom	Dominacija obrtnika i postupni prelazak s obrta na industriju. Vlasnik je menadžer.	U prvom dijelu dominacija industrijalaca i proizvodnog menadžmenta. U drugom dijelu dominacija banaka, krupnog kapitala i financijskog menadžmenta.	Dominacija znanja, informatike i novih ideja. Menadžment ljudskih potencijala, usmjerenost na zadovoljstvo kupaca; brzo reagiranje na promjene postaju ključ uspjeha.

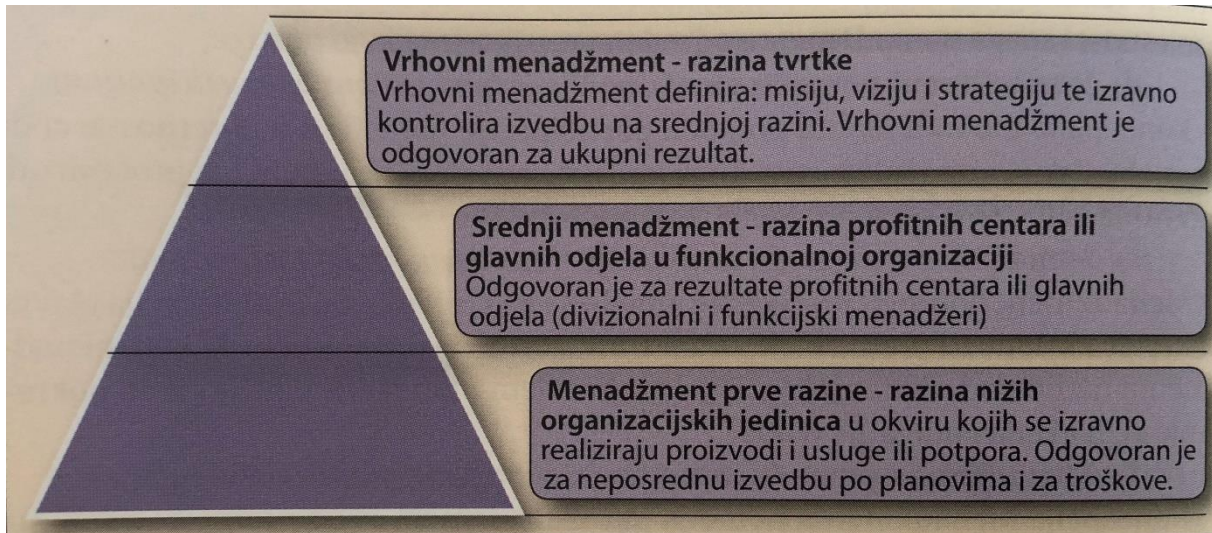
Izvor: Belak V., *Menadžment u teoriji i praksi*, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014.,str.11.

<sup>7</sup> Belak V., *Menadžment u teoriji i praksi*, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014.,str.11.

### 2.3. Hijerarhijske razine menadžmenta

Menadžment možemo podijeliti na nekoliko razina, ovisno o obrazovanju, iskustvu, ambicijama i zaduženju. Najčešće se dijeli na tri osnovne razine što su hijerarhijskim redom od najviše do najniže, vrhovni menadžment, srednji menadžment i menadžment prve razine.

Slika 1: Tri osnovne razine menadžmenta



Izvor: Belak V., *Menadžment u teoriji i praksi*, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str.18.

**Vrhovni menadžment** sačinjavaju direktor, predsjednik, podpredsjednik, izvršni direktori i ostali članovi. Poslovni odbor čine izvršni direktori i direktori koji su odgovorni za kontroliranje, organiziranje i nadziranje cijele organizacije. Funkcija vrhovnog menadžmenta je osmišljavanje strateških planova, politike kompanije i donošenje odluka usmjerenih na poslovanje. Osoba koja je odgovorna za konačni rezultat cjelokupne organizacije je glavni izvršni direktor, dok izvršni menadžeri sudjeluju u donošenju svakodnevnih odluka i uputa srednjem menadžmentu.

**Menadžment srednje razine** podrazumjeva menadžere odjela i funkcijske menadžere odjela. Za konačne rezultate investicijskih centara odgovorni su odjelni menadžeri prve razine. Odjelni menadžeri druge razine su odgovorni za profitne centre. Još jedan oblik menadžmenta se nalazi u srednjem menadžmentu, a to su funkcijski menadžeri koji su odgovorni za funkcijske zadatke nabave, proizvodnje, prodaje i sl.

Linijski, štabni i projektni menadžeri nalaze se u **menadžmentu prve razine**. Oni su odgovorni za rukovođenje direktnih akcija zaposlenika. Linijski menadžeri su zaduženi za organizacijske jedinice koje neposredno realiziraju temeljne zadatke poduzeća. Štabni



menadžeri su zaduženi za organizacijske jedinice koje su potpore linijskim jedinicama, a projektni menadžeri su odgovorni za realizaciju i rezultate određenih projekata.<sup>8</sup>

Kako bi opisali određene razine menadžmenta potrebno je biti upućen u opću usmjerenost tog menadžmenta kojeg promatramo. Svaki menadžer se može razlikovati određenim stilom vođenja, tako razlikujemo one koji su svojim stilom više usmjereni na zadatak kojeg je potrebno odraditi, dok su drugi više orijentirani na ljude koje koriste za odrađivanje tog zadatka. Osim izvršenja krajnjeg cilja stil vođenja će također utjecati na ponašanje i međuljudske odnose u organizaciji.

Usmjerenost menadžmenta na zadatak jamči kontinuiranu usredotočenost na određene ciljeve, što jamči njihovu realizaciju. Kako bi se izbjeglo ljenčarenje i filozofiranje stvara se profesionalni pritisak zbog kojeg se može vidjeti razlika u doprinosu ljudi u organizaciji. S obzirom da je riječ o konkretnom zadatku jasno je prikazan plan odrade i rokovi u kojima se mora sve odraditi. O organizacijskoj strukturi ovisi uspješnost odrađenog zadatka, kao i o propisanim procedurama za rad i kontroli cijelog postupka izvedbe. Kada se kontrole dobro provode i na vrijeme ukazuju na potencijalne greške u postupku rezultirat će radnom disciplinom. Kako nebi došlo do oportunističnog ponašanja zaposlenika, hijerarhijska struktura mora biti jasno određena, stoga nema mjesta ni za ucjene od strane zaposlenika, a autoritet menadžera i poslušnost zaposlenika dolazi do izražaja. Sve te navedene značajke smatraju se pozitivnima za poduzeće, menadžment i zaposlenike, ali također postoje i negativne strane. Kod negativnih strana najvažnije je istaknuti da može doći do gušenja autonomije kod zaposlenika, to za sobom povlači i gušenje kreativnosti, što rezultira niskim radnim moralom i smanjenom motivacijom. Kada zaposlenici ne osjećaju da doprinose radu poduzeća, da su zamjenjivi i manje važni dolazi do općeg nezadovoljstva koje djeluje izrazito demotivirajuće. Također gušenjem kreativnosti zaposlenici više nemaju prirodni nagon za osmišljavanjem inovativnijih pristupa ili načina odrade, već su svi usredotočeni isključivo na izvršavanje zadatka bez osobnog faktora. Zaposlenici su faktor proizvodnje; ako se ne uklapaju u zadatak, trebaju otići. Takav tip ponašanja može se opisati uzrečicom "cilj opravdava sredstvo" pa time i do vrlo nepoštenih poteza i postupaka koji mogu potpuno uništiti međuljudske odnose u poduzeću.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Belak V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str.18., 19.

<sup>9</sup> Belak V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str.26.

Kao i prethodni stil vodstva, tako i stil vodstva koji je usmjeren na ljude ima svoje pozitivne i negativne strane. Pozitivnim se smatra motivacija koja se temelji na zadovoljstvu ljudi, zadovoljstvu koje se postiže uspostavljenjem dobrih odnosa i suradnji između menadžera i zaposlenih. Kod ljudi se stvara osjećaj da su sudionici uspjeha kompanije, potiče se trud za unapređenjem, menadžeri tada postaju mentori i treneri. Uspjeh se temelji na dugoročnom razvoju zaposlenih u skladu sa strategijom. Ljudi imaju osjećaj da su najvrjednija imovina poduzeća što ih potiče na rad i razvoj. Zadatci se grade na znanju ljudi, što olakšava izvedbu. Timskim radom i prikazivanjem zajedničkog doprinosa neutralizira se pretjerano isticanje pojedinca. Za negativne strane tog stila vođenja vezuju se konotacije da se iz vida mogu izgubiti važnost zadataka, odgovornost se zamagljuje, gubitak usmjerenja i snage hijerarhije. Moguće je oportunistno ponašanje zaposlenih i ucjene od strane ključnih zaposlenika. Potencijalno bi ljudi mogli sebe i svoju ulogu u organizaciji procjenjivati u odnosu na stvarnu važnost i doprinos. Ukoliko se dogodi stvaranje takozvanih zvijezda u tvrtci cijelokupno ponašanje organizacije može biti usmjereno prema njihovim interesima, što poslije stvara nezadovoljstvo kod drugih zaposlenika.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Belak V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014.,str.27.,28.

## 2.5. Menadžer

Menadžer je osoba u menadžmentu koja ima formalne ovlasti i odgovornosti ovisno o tome na kojoj poziciji djeluje. Ovlasti i odgovornosti menadžera usmjerene su na planiranje poslova i radnih zadataka, donošenje odluka, organiziranje rada i poslovanja, angažiranje ljudi i usmjeravanje aktivnosti i kontroliranje izvedbe i rezultata. S obzirom da je menadžer opći izraz za različite uloge u poduzeću, uz menadžera se dodjeljuje opis funkcije koju obnaša kao što su glavni menadžer, menadžer proizvodnje, financijski menadžer, menadžer za ljudske resurse i sl.<sup>11</sup>

Menadžer kao aktivni vođa ima viziju koju prenosi na svoje suradnike i sve zaposlene te ih motivira na ostvarenje te vizije. Kako bi sam menadžment funkcionirao planski menadžer mora osigurati pozitivnu radnu okolinu za sve svoje zaposlenike. Pozitivna radna okolina rezultira zadovoljnim i motiviranim zaposlenicima, željnim rada i uspjeha svog poduzeća. Što bi značilo da dobar menadžer mora uvidjeti kada se stvara nezadovoljstvo te pronaći način otklanjanja istoga. Prvenstveno se trebaju postaviti konkretni ciljevi koji se očekuju od zaposlenika kako bi došlo do ostvarenja velikih performansi. Kako bi se bilo koji cilj mogao postaviti svaki menadžer mora jasno znati koji je njegov obuhvat posla, a isto tako treba osigurati da svi zaposlenici znaju svoje zadaće i odgovornosti. Ostvarivanje visokih performansi također se može potaknuti aktiviranjem motivacijskih faktora te oblikovanjem stimulacije za ostvarene učinke.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Belak V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str.14.,15.

<sup>12</sup> Ibid. Str.15.

Tablica 2: Deset najvažnijih uloga menadžera prema Mintzbergu

PODRUČJA		ULOGE	NAJVAŽNIJE AKTIVNOSTI
Interpersonalne uloge	1.	Predstavnik	Kao menadžer ima društvenu, predstavničku i zakonsku odgovornost. Ima ovlasti predstavljati organizaciju i potpisivati dokumente. Očekuje se da bude izvor inspiracije za druge.
	2.	Vođa	Vodi, usmjerava i motivira zaposlene, obučava, savjetuje, aktivno sluša, gradi povjerenje, odaje priznanje i osigurava postizanje ciljanih performansi.
	3.	Osoba za kontakt	Osigurava funkcioniranje komunikacijskog sustava. Održava i razvija informacijske veze unutar i izvan organizacije. Organizira sastanke i sudjeluje u njima.
Informacijske uloge	4.	Osoba za nadzor	Kontrolira izvedbu i rezultate. Prati informacije u vezi s kompanijom i industrijom i promjenama u okruženju.
	5.	Prenositelj informacija	Prosljeđuje informacije drugim članovima organizacije usmeno, pisanim putem, e-poštom, telefonom.
	6.	Glasnogovornik	Piropćava odgovarajuće informacije dioničarima, stakeholderima i javnosti.
Donositelji odluka	7.	Poduzetnik	Inicira projekte unaprjeđenja. Identificira nove ideje. Delegira ovlasti i traži odgovornost.
	8.	Korektor	Poduzima korektivne aktivnosti u slučaju potrebe. Rješava sukobe i krizne situacije.
	9.	Alokator resursa	Raspoređuje resurse. Definiira budžete i određuje prioritete.
	10.	Pregovarač	Vodi pregovore pri definiranju ugovora o nabavi i prodaji, sa sindikatima i ostalim stakeholderima.

Izvor: Belak V., *Menadžment u teoriji i praksi*, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014., str.21.

Prema Quinn (2010) postoje četiri glavne funkcije menadžera:

- Planiranje – menadžeri moraju planirati što žele ostvariti i poduzimati adekvatne radnje kako bi zacrtane planove i ostvarili
- Organiziranje – menadžeri moraju odrediti koliko ljudi je potrebno da se planovi ostvare i da se odradi posao. Također dodjeljuju odgovornosti i zadatke za svakog člana tima.
- Vođenje – menadžeri moraju voditi, trenirati, motivirati i zapošljavati ljude. Sami moraju otkriti način na koji je to najbolje učiniti.
- Kontroliranje – menadžeri moraju pratiti što se događa u poduzeću ali i izvan njega kako bi znali hoće li se zacrtani planovi ostvariti. Zahvaljujući kontroliranju mogu na vrijeme uvidjeti ukoliko poduzeće ide u pogrešnom smjeru te sukladno tome reagirati. Što prije uvide koji su problemi, to će ih lakše otkloniti.

Slika 2: Menadžerske funkcije



Izvor: Šunje A., Uvod u menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2012.,str.4.

Uspješan menadžment se ne može ostvariti bez kvalitetnog, kreativnog i sposobnog menadžera. Ne zahtijeva svaka menadžerska razina jednake menadžerske sposobnosti i odgovornosti, ali bez obzira na kojoj se razini menadžmenta nalazi svaki od njih mora posjedovati dovoljno znanja i vještina kako bi mogao obavljati gore navedene funkcije menadžmenta.

Ovisno o vrsti organizacijske strukture poduzeća određuju se i menadžerske pozicije. Sama organizacijska struktura definira radna mjesta i organizacijske jedinice, odnosno cjelokupnu hijerarhiju poduzeća. S obzirom da postoje razna poslovna područja gdje je potreban menadžer ovisno o iskustvu, stupnju obrazovanja, ambicijama i afinitetima određuje se vrsta menadžmenta, odnosno menadžera.

Primarno razlikujemo tri vrste menadžmenta:

1. **Menadžeri prve linije** – su za tu funkciju obučene osobe koje primarno koordiniraju rad na operativnoj razini. Na primjer osoba na toj razini bi bila šef računovodstva kao organizacijske jedinice.
2. **Menadžeri srednje razine** – broj osoba na funkciji menadžera srednje razine ovisi o organizacijskim nivoima. Takvim tipom se smatra svaki onaj koji ne spada u menadžere prve linije ili top menadžere. Ovisno koliko organizacijskih razina određeno poduzeće ima, toliko će biti i menadžera srednje razine. Oni su odgovorni za poslovanje pojedinog dijela poslovnog procesa, službe, odjela, sektora i slično, ovisno u kojem organizacijskom nivou se poslovni proces nalazi.
3. **Top menadžeri** – smatraju se glavnim menadžerima koji su odgovorni za cjelokupno poslovanje ukupnog poduzeća. Svrstavaju se u sam organizacijski vrh menadžmenta poduzeća te snose najveću odgovornost.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Šunje A., Uvod u Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2012, str. 4.

## 2.6. Menadžerske vještine

Menadžerske vještine razlikuju se ovisno o razini hijerarhije u organizaciji u kojoj se nalazi. Svaki autor različito definira ključne vještine koje su menadžeru potrebne za uspješno poslovanje.

1. **Poslovne političke vještine** se smatraju one vještine gdje osoba primjenom znanja iz društvenog života van organizacije razumije utjecaj takvih odnosa u organizaciji. Tada osoba prepoznaje osjećaje ljudi u smislu reakcije na određenu akciju te time provodi poteze menadžmenta. Kako bi menadžer bio pravi lider mora u jednu ruku stvarati koalicije i koristiti se raznim društvenim podlogama, kao i znanje kako riješiti konfliktnu situaciju razgovorom i civiliziranim putem. Na taj način se izbjegavaju posljedice sukoba i stvaraju se bolji odnosi. One su iznimno nužne u situacijama pat položaja kada nikakva druga rješenja ne djeluju, već se mora pristupiti političkim putem i naći kompromis. Korištenjem pozitivnih političkih vještina menadžer postaje samopouzdaniji, odlikuje ga pristojno ponašanje bez nepotrebnih konflikata, sposoban je slušati s razumijevanjem i strpljenjem kako bi se razvio konstruktivan dijalog iz kojeg proizlazi rješenje. Mora znati uvažavati tuđe mišljenje i uvijek ulijevati dojam povjerenja kao i sposobnost nagodbe i držanje danog obećanja.
2. **Konceptualnim vještinama** ili vještinama poimanja smatraju se one koje svojim djelovanjem dolaze do kreativnog razmišljanja i formuliranja kvalitetnih glavnih strateških ideja. Kako bi se one primjenjivale potrebno je poznavati cjelokupno poduzeće, kao i sukladnost između dijelova i cjeline poduzeća.
3. S obzirom da je menadžer osoba koja upravlja ljudima kako bi poduzeće došlo do određenog cilja jako je važno da ima dobro izgrađene **vještine rada s ljudima**, odnosno interpersonalne vještine. Načinom na koji menadžer izvršava komunikaciju i interakciju sa svojom okolinom odredit će se način na koji će ga njegovo poslovno okruženje doživljavati. Polazišna točka menadžera je dodjela zadataka podređenima, stoga način na koji im se prinese ta informacija uvelike ovisi o njihovom raspoloženju. Ukoliko zaposlenik nije dobro primio tu informaciju vrlo je vjerojatno da neće biti motiviran za rad. Menadžer mora pronaći način da kontrolira rad ljudi bez pritiska, da s poštovanjem komunicira sa svim djelatnicima poduzeća i rješava sukobe na civiliziran način. Menadžeri s dobrim interpersonalnim vještinama percipiraju se kao optimistični, smireni, koji ulijevaju povjerenje i imaju karizmu.

4. **Dijagnostičke vještine** služe za otkrivanje simptoma na temelju vitalnih znakova te analizom simptoma problema u organizaciji i pronalaženju rješenja. Dijagnostičkim vještinama se na najefikasniji način otkriva uzrok problema i dolazi do njegovog rješenja s ciljem najveće koristi za poduzeće. Uočavanjem problema na vrijeme moguće je utjecati na razvoj problema tada menadžer procjenjuje vitalne znakove poduzeća na osnovu ključnih mjerila koja pokazuju što se radi uspješno, a što ne.
5. **Tehničke menadžerske vještine** sačinjava niz specifičnih i stručnih znanja koji se koriste za obavljanje zadataka u poslovnom procesu. Korištenjem raznih metoda, procesa, postuaka i alata tim vještinama se dolazi do odrađivanja funkcija prodaje, proizvodnje, nabave i slično.<sup>14</sup>

Konkretno specificirane vještine koje mora posjedovati menadžer su:

- a) Vještine vrhovnog menadžera:
  - Formiranje misije i vizije
  - Iniciranje razvoja znanja, ljudi i procesa
  - Suradnja sa snagama okoline
  - Planiranje, organiziranje, kontrola i donošenje odluka o poslovnoj politici
  - Osiguravanje sveukupnog vodstva
  - Primjena konceptualnih vještina i vještina odlučivanja
- b) Vještine srednje razine menadžera:
  - Razjašnjavanje
  - Visoka stručnost
  - Odlučivanje na temelju činjenica
  - Inovacije
  - Povezivanje vrhovnog menadžmenta i menadžmenta na prvoj crti
  - Transformacija planova u specifične akcije
  - Koordiniranje inputa, transformacijskih procesa i outputa
  - Efektivna primjena ljudskih i tehničkih vještina

---

<sup>14</sup> Belak V., Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014.,str.21.-23.



c) Vještine menadžera na prvoj crti:

- Transformacija planova srednjeg menadžmenta u operativne planove
- Dodjeljivanje zadataka zaposlenima, nadgledanje, razvijanje i korekcija performansi<sup>15</sup>

## 2.7. Kontroling

Kontroling se ukratko može opisati kao filozofija upravljanja na bazi ekonomske logike racionalnosti.

Kako bi poduzeće znalo koji je pravi smjer kretanja poslovanja kvalitetan kontroler daje odgovore na pitanja o budućim događanjima i što se može očekivati od tržišta, na koje sektore u poduzeću se treba više fokusirati, ulagati i odrađivati aktivnosti koje bi unaprijedile poslovanje u budućnosti. Također kontrolingom se predviđa treba li se možda određeno tržište napustiti, profil kupaca na koje se treba i ne treba fokusirati te u koja tržišta se isplati ulagati. Primarni fokus je efikasnost, produktivnost i profitabilnost, s tim na umu moguće je direktno snižavanje nepotrebnih troškova. Kontroler je prvenstveno ekonomski savjetnik i partner menadžmentu, te svoje znanje implementira u razvitak poduzeća. Kontroling se također opisuje kao zdrav razum i unutarnji glas ekonomije koji objektivno navodi menadžment na prave korake poslovanja. Ukoliko se dogodi odstupanje od zadanih ciljeva zadaća kontrolinga je da utvrdi zašto se određena nepovoljna situacija dogodila te koji su postupci potrebni za vraćanje na put koji vodi ostvarenju prvotno zacrtanih ciljeva. <sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Ibid.,str.23.

<sup>16</sup> Kontroling Kognosko, Što je kontroling - <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>, 12.05.2020.

Tablica 3: Glavne grupe kontroling procesa

GLAVNE GRUPE PROCESA	GLAVNI PROCESI
1. Planiranje	1.1. Strateško planiranje
	1.2. Operativno planiranje i budžetiranje
	1.3. Prognoza
2. Analiziranje	2.1. Računovodstvo troškova, učinaka i rezultata
	2.2. Projektni i investicijski kontroling
	2.3. Upravljanje rizicima
	2.4. Funkcijski kontroling
3. Izvještavanje	3.1. Menadžersko izvještavanje
4. Interno savjetovanje	4.1. Poslovno savjetovanje i upravljanje
	4.2. Unaprjeđenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava

Izvor: [www.poslovnaucinkovitost.eu](http://www.poslovnaucinkovitost.eu), 15.05.2020

Donošenje odluka, definiranje aktivnosti, brojne procedure određivanjem mogućih alternativa, usmjeravanje pojedinaca, usmjeravanje aktivnosti i postavljanje smjernica temelj su poslovanja kontrolera. S obzirom da je menadžerov zadatak definiranje i iznošenje ciljeva planiranih za poduzeće vrlo je važno da prema savjetima kontrolera provodi kontroling. Iz tog razloga i zato što su odgovorni za postignute rezultate kontroling se smatra menadžerskom aktivnošću. S obzirom na obim posla koji nosi kontroler poželjno je da na toj funkciji nije isključivo jedna osoba, u većim poduzećima bi bilo najbolje za cjelokupni menadžment da postoji isključivi odjel kontrolinga, ali u svakom slučaju bez obzira na veličinu poduzeća kontroling je potreban svakom menadžmentu odnosno poduzeću. Prakticiranjem kontrolinga dolazi se do sagledavanja stvarnih ciljeva i potrebnih planova. Pravovremenim reagiranjem moguće je drastično promijeniti sudbinu poduzeća. Operativni kontroling uključuje menadžerske aktivnosti koje određuju ciljeve, planiraju i izvršavaju kontroling u srednjoročnom i jednogodišnjem razdoblju. Primarni ciljevi su likvidnost, financijska stabilnost i dobit. Što se tiče strateškog kontrolinga on uključuje menadžerske aktivnosti planiranja, testiranja, implementacije i nadziranja strategije. Vrijeme izvršenja navedenih aktivnosti nije fiksno, već je prilagodljivo ovisno o optimalnim uvjetima za razvoj strategije.

Ciljevi su orijentirani na budućnost, preciznije na potencijale za uspjeh, ostvarivanje konkretnog tržišnog udjela i slobodnim novčanim tokovima.<sup>17</sup>

## 2.8. Zadatci kontrolinga

Oblikovanje zadataka kontrolinga u konkretnom poduzeću ovisiti će o veličini poduzeća, prirodi posla, dominantnim problemima te stručnim očekivanjima pojedinih menadžera. U brojnim provedenim istraživanjima poslova kontrolera vidljivo je koji su temelji potražnje za takvim djelatnicima. Istražuju se i uobičajeni zadatci koji se obavljaju u odjelima za kontroling u različitim poduzećima. Prema svim tim provedenim istraživanjima zaključno se došlo do okvirnog "kataloga" poslova kontrolera:

- Stručna pomoć kod izgradnje i provođenja planiranja, kontrole i informiranja
- Suradnja kod definiranja ciljeva poduzeća i područja
- Usklađivanje parcijalnih ciljeva i planova sa globalnim ciljem i planom
- Poslovno izvještavanje i interpretacija
- Stručna pomoć kod operativnog planiranja
- Stručna pomoć kod izrade i ostvarenja proračuna
- Stručna pomoć kod obračuna troškova i izrade kalkulacija
- Stručna pomoć kod uvođenja i organizacije elektroničke obrade podataka
- Ekonomsko savjetovanje za poduzeće i područja u poduzeću
- Podrška strategijskom planiranju, kontroli, informiranju i izvještavanju
- Koordinacija projekata
- Posebna istraživanja (spoznaja problema, način njihova rješavanja)<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> International Group of controlling, Rječnik za kontrolere, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2013., str. 41.

<sup>18</sup> Osmanagić Bedenik N., Kontroling – faktor poslovnog uspjeha na primjeru hotelskih poduzeća - <https://hrcak.srce.hr/76306>, 19.05.2020.

## 2.9. Kontroling u Republici Hrvatskoj

Da bi se kontroling uspješno implementirao u poduzeću potrebni su određeni uvjeti. Za početak potreban je zainteresiran menadžment, stručni kontrolor, visoko razvijena računovodstvena funkcija i kvalitetan informacijski sustav.

Do spoznaje tih preduvjeta u hrvatskim poduzećima došlo je tek devedesetih godina dvadesetog stoljeća. Do onda jedina poduzeća na teritoriju Republike Hrvatske koja su prepoznala i započela s primjenom kontrolinga bila su strana poduzeća.

Pokazalo se da Hrvatska poduzeća kojima je bilo potrebno uvođenje kontrolinga dijele sličnu paletu karakterističnih uzoraka :

1. Objedinjena funkcija vlasnika i menadžera
2. Centralizirano upravljanje
3. Autokratski stil odlučivanja
4. Stihijski formirane organizacijske strukture
5. Stihijska kadrovska politika ili izostanak bilo kakve kadrovske politike
6. Nedostatak kvalitetne komunikacije
7. Tradicionalno računovodstvo usmjereno prvenstveno ka eksternom izvještavanju
8. Izvještavanje oslonjeno na porezne propise
9. Informacijski sustav koji ne podržava moderni sustav upravljanja
10. Nedostatak permanentne edukacije zaposlenih<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Očko, J., Švigir, A.: Kontroling–upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb, 2009., str.19.

## 2.10. Razine kontrolinga

Kontroling možemo podijeliti u dvije osnovne razine: operativni i stratejski.

**Stratejskom kontrolingu** primarna zadaća je ostvarivanje misije i vizije poduzeća. Slijedeći te teze ostvaruju se i dugoročni ciljevi koje je odredio menadžment, a kontroling je zadužen za provjeravanje putanje kretanja prema tim ciljevima i upućivanjem na greške koje se potencijalno događaju po putu. Strateški kontroling se bavi procjenjivanjem trendova kretanja ključnih poslovnih varijabli kao što su tržište, tehnologija, želje i potrebe kupaca, dostupnost resursa. Objedinjivanjem svih navedenih aktivnosti procjenjuje mogućnost budućeg razvoja i savjetuje menadžment koje promjene bi trebalo provesti kako bi poduzeće bilo što bolje plasirano na tržištu. Analizira poslovno okruženje, samo poduzeće, te izrađuje stratejske planove, prati putanju ostvarivanja već zacrtanih ciljeva i planova sve u cilju osiguranja stratejskog upravljanja poduzeća.<sup>20</sup>

**Operativni kontroling** sagledava postojeću situaciju poduzeća s aspekta ostvarivanja kratkoročnih ciljeva. Bazira se na informacije direktno iz poduzeća, odnosno iz operativnog sektora. Utvrđuje gdje dolazi do odstupanja u planovima u određenom odjelu u poduzeću. Operativni kontroling smatra se izvršiteljem stratejskog kontrolinga, te obuhvaća upravljanje poslovnim rezultatom dobivenim provođenjem zadataka definiranim godišnjim planovima poslovanja. Ukoliko je potrebno određeni zadatci će se razvrstati na obavljanje u kraćem vremenskom periodu, odnosno po pojedinim organizacijskim jedinicama unutar poduzeća kao što su odjeli, strateške jedinice i sl. Provođenjem operativnog i stratejskog kontrolinga dobiva se cjelovi kontroling sustav. Stratejski kontroling osnovica je rada operativnog kontrolinga, a izvješća operativnog kontrolinga o postojećim rezultatima osnovica su budućih stratejskih promišljanja.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Minimax – Važnost kontrolinga u poslovanju poduzeća - <https://www.minimax.hr/blog-vaznost-kontrolinga-poslovanju-poduzeca/>, 19.05.2020.

<sup>21</sup> Ibid, 19.05.2020.

Pregled osnovnih instrumenata (sustava) kontrolinga:

### **OPERATIVNI**

- a) SUSTAV VREDNOTA- ciljevi
- b) SUSTAV PLANIRANJA- usporedba troškova, doprinos pokriva FT, scoring, investicijski proračun, obračunske cijene, proračun
- c) SUSTAV KONTROLE- analiza odstupanja, analiza uzroka
- d) SUSTAV INFORMIRANJA- ABC analiza, pokazatelji, izvještavanje, obračuni troškova (puni, djelomični, planski, pojedinačni, procesni, ciljni, životnog vijeka)
- e) SUSTAV ORGANIZIRANJA- osobne upute, samo usklađivanje, planovi, programi, org. plan, plan raspoređivanja suradnika, opis radnih mjesta, opis ovlaštenja, pravilnici, smjernice
- f) SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA- sustavi poticanja, stilovi rukovođenja, sustavi nagrađivanja

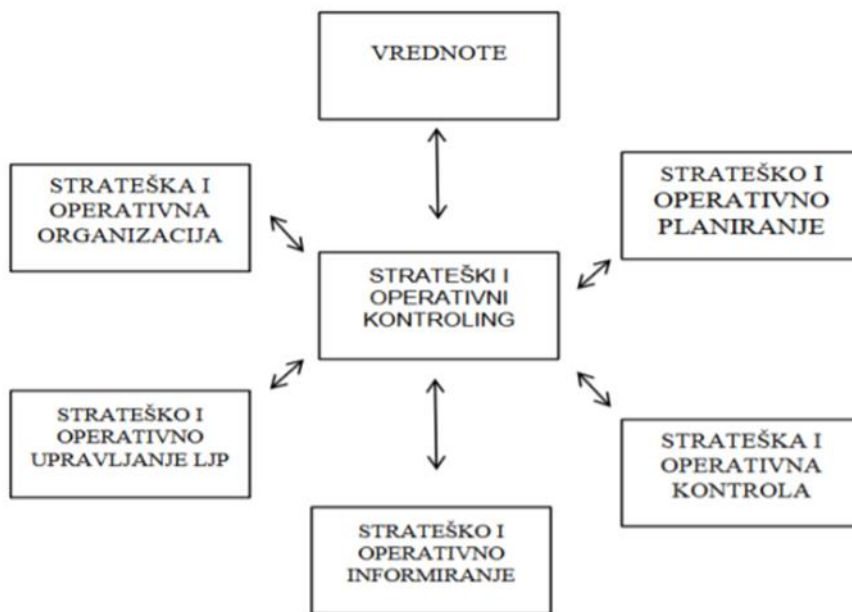
### **STRATEGIJSKI**

- a) SUSTAV VREDNOTA- vizija, misija
- b) SUSTAV PLANIRANJA- činitelji uspjeha, krivulja iskustva, životni vijek, SWOT, strategijska bilanca, portfolio
- c) SUSTAV KONTROLE- kontrola kvalitete, analiza odstupanja, analiza uzroka
- d) SUSTAV INFORMIRANJA- sustavi ranog upozorenja, strategijski radar
- e) SUSTAV ORGANIZIRANJA- organizacijski priručnici, organizacija procesa, podjela rada
- f) SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA- strukturiranje rada, sustavi motiviranja, sustavi razvoja suradnika, oblikovanje karijere<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Osmanagić Bedenik N., Kontroling – faktor poslovnog uspjeha na primjeru hotelskih poduzeća - <https://hrcak.srce.hr/76306>, 19.05.2020.

Slika 3: Strateški i operativni kontroling



Izvor: Osmanagić Benedik N., Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2004., str.236.

## 2.11. Instrumenti strateškog i operativnog kontrolinga

Tablica 4: Strateški i operativni instrumenti kontrolinga

<b>STRATEŠKI INSTRUMENTI KONTROLINGA</b>	<b>OPERATIVNI INSTRUMENTI KONTROLINGA</b>
Strateško planiranje	Operativno planiranje
Analiza jakosti i slabosti	Analiza odstupanja
GAP analiza	Analiza doprinosa pokrića / kontribucijske marže
Analiza scenarija	Analiza pokazatelja (produktivnost, profitabilnost, rentabilnost, ekonomičnost, efikasnost,...)
SWOT analiza	Analiza investicijskog proračuna
PESTLE analiza	Metode upravljanja / obračuna troškova
7-K model	Metode vrednovanja poslovnih partnera
Kano model	Analiza točke pokrića
Porterovih pet sila	Obračun troškova procesa, kvalitete, okoliša i dr.
Analiza konkurencije	ABC / Parterova analiza
Analiza okruženja	XYZ analiza
Analiza potencijala	Scoring modeli
Analiza životnog vijeka proizvoda	...
Portfolio analiza	
BCG matrica	
GE-McKinsey matrica	
BSC / SBSC	
Six Sigma	
Obračun ciljnih troškova	
Benchmarking	
Shareholder Value analysis	
EVA (economic value added)	
MVA (market value added)	
...	

Izvor: Poslovna učinkovitost - Kontroling u praksi, Instrumenti kontrolinga -

[https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/pdf/Knjiga\\_Instrumenti\\_kontrolinga.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/pdf/Knjiga_Instrumenti_kontrolinga.pdf), 20.05.2020.



## 2.12. Najpoznatiji alati kontrolinga

**Paretovo načelo**, odnosno načelo 80/20 prikazuje odnose inputa i outputa, uzroka i rezultata, napora i postignuća, te utvrđuje da među njima postoji ugrađena ravnoteža. Ovisni su jedni o drugom što dokazuje činjenica da ukoliko imamo manjinu inputa, uzorka ili napora dolazi do većine outputa, rezultata ili dobitka. Odnosno, 80% onoga što postizemo u našem radu dolazi od 20% potrošenih napora i vremena, veći dio napora u velikoj mjeri je nevažan što je potpuna suprotnost očekivanju.<sup>23</sup>

“Vilfredo Pareto je još prije više od 100 godina zaključio da 80% svjetskog bogatstva leži u rukama 20% stanovništva. Kasnije je ovo pravilo prošireno na sva područja ljudskog djelovanja pa tako možemo reći da 20% kriminalaca počinu 80% kriminalnih djela, 20% vozača uzrokuje 80% prometnih prekršaja i nezgoda, 20% vaših kupaca predstavlja 80% vaših prihoda, 20% vašeg vremena donosi 80% novaca, kao i da 20% artikala na vašim zalihama čini 80% prihoda. Daljnjih 30% proizvoda čini 15% prihoda, a ostalih 50% proizvoda čini samo 5% prihoda.”<sup>24</sup>

**ABC analiza** se zasniva na Paretovom pravilu, ona pomaže pri određivanju važnosti artikala u poduzeću čime se dobivaju zalihe razvrstane prema važnosti, tj. Stupnju zastupljenosti. (zaliha A, B, C). Artikl A je najvažniji jer je najzastupljeniji na tržištu i ima najpovoljnije povratne informacije za poduzeće. Samim time menadžment zaključuje da se najviše pažnje treba prinositi tom artiklu. Analiza se provodi na način da se artikli svrstaju u grupe, zatim se definira njihovo značenje za poduzeće npr. vrijednost prodaje. I konačno se odlučuje kolika e ulaganja biti u koju zalihu proizvoda da bi konačan rezultat ispio najpovoljniji za poduzeće.<sup>25</sup>

Inkrementalna analiza se koristi kada se donose ne rutinske, kratkoročne odluke. Koristi se konceptom usporedbe troškova i prihoda, metodom kojom se stavke jedne alternative uspoređuju sa stavkama druge alternative. Važna informacija koju dobivamo tim postupkom prikazuje predviđene buduće troškove i prihode koji se razlikuju ovisno o alternativama. U nekim slučajevima korištenja inkrementalne analize varirat će troškovi i prihodi, a u drugima samo troškovi.

---

<sup>23</sup> Svijet kvalitete - paretovo načelo i kako ga upotrebljavati - <https://www.svijetkvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/3319-paretovo-nacelo-i-kako-ga-upotrebljavati>, 20.05.2020.

<sup>24</sup> Logiko - abc analiza zaliha - <https://www.logiko.hr/izvori/clanci/41-upravljanje-zalihama/239-abc-analiza-zaliha>, 20.05.2020.

<sup>25</sup> Ibid, 20.05.2020.

Prema ovoj metodi donošenje poslovnih odluka uključuje sljedeće korake:

- 1) skupljanje svih troškova povezanih s pojedinom alternativom
- 2) ispuštanje povijesnog troška
- 3) ispuštanje onih troškova koji se ne razlikuju između alternativa
- 4) odabir najbolje alternative temeljene na preostalim troškovnim podacima<sup>26</sup>

### **2.13. Kontroler**

Kontroler je educirana osoba primarno iz područja računovodstva. Kako bi poduzeće postizalo svoju ciljanu dobit mora primjenjivati kontroling. Ciljana dobit u ovom kontekstu se smatra prinos od ulaganja koja zahtjeva metodu izračuna dobiti. Tom metodom se kontroleri i menadžment koriste kako na putu do krajnjeg cilja ne bi došlo do neočekivanih iznenađenja, već da cjelokupan plan teče kako je predviđeno. Kao što kontroler leta navodi avione da sigurno prizemlje, ako i ekonomski kontroler osigurava uz suradnju menadžmenta da se njegovo poduzeće sigurno spusti u područje dobiti. Glavni zadatak kontrolera je opskrbljivanje uprave računovodstvenim savjetima. Da bi kontroler bio dobar u svome poslu potrebno je da u nekom smislu predviđa budućnost poduzeća, te svoje savjete izlaže i prije nego ih se zatraži. Kontrolingom se naziva proces koji se odvija kada menadžeri prihvate savjet kontrolera, provedu ga u djelo i dobiju povratne informacije je li se dobro postupilo, odnosno jesu li odluke uopće bile provedive. <sup>27</sup>

Već je navedeno da kontroler ne izvršava direktno akcije, već savjetuje menadžment o budućim postupcima korisnim za poduzeće. Iz tog razloga kontroler koji je predložio promjenu koju je prihvatio i proveo menadžment dijeli odgovornost za rezultate iste. Kako bi se kontroler osigurao da valjano savjetuje menadžment mora biti siguran u svoje prijedloge i aktivnosti što znači da:

- Kontroleri osiguravaju transparentnost poslovnih rezultata, financija, procesa i strategija te na taj način pridonose većoj ekonomskoj učinkovitosti

---

<sup>26</sup>Novi informator - Inkrementalna analiza - <https://informator.hr/strucni-clanci/inkrementalna-analiza>, 20.05.2020.

<sup>27</sup> Blazek A., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko d.o.o., Zagreb, 2014., str.11,12.

- Kontroleri koordiniraju pod-ciljeve i odgovarajuće planove na holistički način te postavljaju sustav izvješćivanja koji je usmjeren prema budućnosti i koji pokriva poduzeće u cjelini
- Kontroleri moderiraju i oblikuju kontrolerski proces definiranja ciljeva, planiranja i menadžerskog nadzora tako da oni koji donose odluke mogu djelovati u skladu s dogovorenim ciljevima
- Kontroleri dostavljaju menadžerima sve relevantne kontrolerske informacije
- Kontroleri razvijaju i održavaju sustave kontrolinga<sup>28</sup>

Očuvanjem postojeće vrijednosti i stvaranjem (nove) dodane vrijednosti kontroler doprinosi realizaciji zadanih ciljeva poduzeća. Kako bi savjeti koji kontroler daje menadžmentu bili vjerodostojni ključno je da osoba koja obavlja taj posao ima za to predviđene kompetencije, što osim stručnih podrazumijeva i socijalne i konceptualno - kognitivne kompetencije.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Blazek A., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko d.o.o., Zagreb, 2014., str.7.

<sup>29</sup> Poslovna učinkovitost - Kontroler: supermen ili mornar? - <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/kontroler-superman-ili-mornar>, 15.05.2020

## 2.14. Kompetencije kontrolera

Tablica 5: Kompetencije kontrolera

KOMPETENCIJE KONTROLERA			
STRUČNE KOMPETENCIJE	OSOBNE KOMPETENCIJE	SOCIJALNE KOMPETENCIJE	KONCEPTUALNO-KOGNITIVNE KOMPETENCIJE
Financijsko računovodstvo	Samosvijest	Empatija	Planiranje radnih zadataka
Troškovno računovodstvo	Samopouzdanje	Asertivnost	Prioritizacija
Menadžersko računovodstvo	Samodisciplina	Suradnja	Sagledavanje šire slike
Poslovanje poduzeća/poslovni procesi poduzeća	Proaktivnost	Utjecajnost	Kreativnost
Projektni menadžment		Konstruktivno rješavanje konflikata	Strukturiranost u izlaganju
Poslovno planiranje			Razumijevanje problema i donošenje odluka
Instrumenti strateškog kontrolinga			Fokusiranost
Instrumenti operativnog kontrolinga			
Investicije i financiranje			
Upravljanje rizicima u poslovanju			
Interno izvještavanje			
Informatička rješenja i alati za poslovnu analizu			
Poznavanje stranih jezika			

Izvor: Poslovna učinkovitost - Kontroler: supermen ili mornar? -

<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/kontroler-superman-ili-mornar>, 15.05.2020.

Kada se govori u kontekstu menadžera, odnosno kvalitetnog i pravog menadžera smatra se da osoba koja se bavi tim poslom mora imati urođene kompetencije za tu funkciju. Osoba koja prirodno nije nastrojena kao vođe, već koja je submisivnog karaktera ne može uspjeti kao dobar menadžer. Kada je u pitanju dobar kontroler priča je drugačija. Da bi osoba postala kvalitetan kontroler više od ičega je potreban rad na sebi, svojim sposobnostima, komunikaciji i školovanju. Svakako je pozitivna predispozicija za budućeg kontrolera ako je osoba sklonija matematičkim vještinama, te lakše barata s tom vrstom problema. Široko prihvaćeno mišljenje, iako nije uvijek istinito je da mlađa osoba ne bi dovoljno dobro obavljala posao kontrolera, jer se smatra da glavna osobina kontrolera je veliko iskustvo.

Pribavljanje korisnih informacija vrlo je važna zadaća kontrolera. Tumačenje tih informacija može biti od velike važnosti za poduzeće. Valjanim tumačenjem stvaraju se planovi o realizaciji kontrolinga koju obavlja generalni direktor ili menadžer. U jednu ruku s obzirom da kontroler ne provodi kontroling on svejedno mora ustanoviti je li se on proveo i ako je, je li se valjano proveo, stoga se zaključuje da kontroler upravlja kontrolingom, postižući to da sami menadžeri odrađuju kontroling.<sup>30</sup>

Kontrolerova je zadaća stvoriti instrumente – kutije s alatom i pokazati način na koji se ti alati koriste. Drugim riječima, kontroler je dio menadžerskog tima, a time pridonosi svojim tehničkim znanjem, iskustvom i vještinama na području računovodstva i planiranja te svojim praktičnim iskustvom u timskom radu. Matrična rješenja specifičnih pitanja u organizaciji i poslovnoj mreži zahtijevaju timski rad, a ovise i o praktičnim znanjima i vještinama i o poznavanju prave osobe.

---

<sup>30</sup> Blazek A., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko d.o.o., Zagreb, 2014., str.17.

## 2.15. Profil kontrolera u Republici Hrvatskoj

2013. godine prof. dr. sc. Nidžara Osmanagić Bedenik sa suradnicima provela je istraživanje nad 30 najvećih hrvatskih tvrtki koje kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Poduzeća su se birala prema ostvarenim prihodima u 2011. godini. Na temelju nacionalne klasifikacije djelatnosti iz 2007. godine (Državni zavod za statistiku, 2013), 47% promatranih poduzeća pripada prerađivačkoj industriji, 16% pripada trgovini na veliko i malo, 13% čine poduzeća koja obavljaju financijske djelatnosti. Od promatranih 30 poduzeća, njih 23 posjeduje kontroling u institucionalnom smislu, a to su: INA – STSI d.o.o., Konzum, Hrvatski Telekom, Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Atlantic Grupa, Brodograđevna industrija 3. maj, Podravka, Croatia osiguranje, Tisak, Adris grupa, Petrokemija, Končar – D&ST d.d., Dukat, Medika, Belje, Viro, Ledo, Jamnica, Dalekovod, Kraš, Brodomerkur i Siemens.<sup>31</sup>

Cilj istraživanja je bio upoznati razine implementacije kontrolinga u hrvatskim poduzećima i učinke djelovanja kvalitetnog kontrolinga. Također važno je bilo definirati profil hrvatskog kontrolera prema podacima iz navedenih društava.

Što se tiče podjele kontrolera prema spolu zaključilo se da u Hrvatskoj ima podjednak broj muških i ženskih kontrolera, što je i poprilično pohvalno s obzirom da su neka istraživanja pokazala da je zastupljenost ženskih kontrolera u nekim ekonomski i gospodarski znatno razvijenijim zemljama je skoro pa zanemariva.

Kod ispitanih kontrolera u navedenim poduzećima došlo se do zaključka da najstariji kontroler pripada dobnoj skupini od 50-54 godine starosti, dok mlađih od 35 godina ima 14%. najviše kontrolera nalazi se u dobnoj skupini od 35-39 godina, njih čak 63%. Što opet dolazi do zaključka da Hrvatska ima znatno mlađe kontrolere u odnosu na razvijenije zemlje gdje se oni nalaze u rasponu dobi od 40-44 godine. Taj podatak također pokazuje da je u Hrvatskoj kontroling novija djelatnost, te baš zbog toga se nije postigao veći rezultat starijeg broja kontrolera koji potencijalno imaju veće iskustvo, te prednost pri zapošljavanju zbog same te činjenice.

Kod osvrta na obrazovanje pokazalo se da su ispitani kontroleri visoko obrazovane osobe sa razvijenim stručnim profilima. 21% hrvatskih kontrolera se odlučilo specijalizirati i nastaviti obrazovanje na magistarskom i specijalističkom sveučilišnom studiju. No još uvijek u

---

<sup>31</sup>Osmanagić Bedenik N. - Komparativna analiza kontrolera u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi - <https://hrcak.srce.hr/147954>, 19.05.2020.

Hrvatskoj nema kontrolera s doktoratom, što u konačnici nije isključena opcija s obzirom da su hrvatski kontroleri pretežno mlađi te imaju vremena i za taj korak. Pogleda li se podatak o obrazovanju još detaljnije dolazi se do zaključka da su svi ispitanici kontroleri završili obrazovanje u nekom ekonomskom sektoru, što je i najlogičnije zbog same prirode tog posla. Kod odabira mjesta obrazovanja 79% ispitanih hrvatskih kontrolera školovalo se u matičnoj državi. Ostatak njih, odnosno 21% odlučili su se za studiranje van granica svoje države što se može prepisati trendu koji sve više zahvaća mlade. Čak 79% ispitanih kontrolera u svom školovanju nije bilo u prilici slušati kolegij povezan s kontrolingom. Ta brojka dakako može ovisiti o vremenu studiranja naročito što je poznato da je kontroling u Hrvatskoj relativno mlada grana obrazovanja i djelatnosti. Budući da je veći postotak ispitanih koji nisu slušali kolegij tematike kontrolinga zamoljeni su da navedu neke kolegije koji bi se mogli barem približno dotaknuti tog područja, a ovo su njihovi odgovori: upravljanje financijama, linearno programiranje, plan i analiza poslovanja, statistika, menadžment, poslovno planiranje, računovodstvo i upravljačko računovodstvo, operacijska istraživanja. Kada su ispitanici zamoljeni da definiraju svoje mišljenje o važnosti znanja teorije kontrolinga 14% njih je odgovorilo da je manje važna, 64% da je važna i 21% da je izrazito važna. Nitko od njih nije naveo da teorija kontrolinga nije uopće važna.

Kontroleri iz hrvatskih dioničkih društava imali su problema u odlučivanju oko odgovora na pitanje o tumačenjima koja opisuju kontroling. Oni smatraju da kontroling uglavnom služi osiguranju racionalnosti upravljanja (53,8%), a najmanje koordinativnoj funkciji (7,6%). Da je kontroling kao planiranje i analiza važno odgovorilo je 15% ispitanika, a da je važan u vidu opskrbitelja informacija smatra njih 23%. Sve te informacije dovode do zaključka da je u poduzećima najzastupljenija uloga kontrolinga u osiguranju racionalnosti poslovanja.

Kontroler je danas osoba koja se mora suočiti sa mnoštvom problema koji proizlaze iz poslovnih događanja, što zahtjeva od njega i posjedovanje određenih sposobnosti. Zanimljivi su rezultati koji prikazuju na koji način su kontroleri iz hrvatskih poduzeća rangirali sposobnosti koje mora posjedovati kontroler (1 = najvažnije, 8 = najmanje važno).

Tablica 6: Sposobnosti koje mora posjedovati kontroler u hrvatskim dioničkim društvima

<b>SPOSOBNOSTI</b>	<b>RANG</b>
Sposobnost kritičnog propitivanja	1
Poznavanje financijskog računovodstva	2
Menadžerske sposobnosti	3
Komunikacijske sposobnosti	4
Poznavanje računovodstva	5
Neovisnost	6
Poznavanje investicijske analize	7
Postojanost	8

Izvor: Osmanagić Bedenik N., *Komparativna analiza kontrolera u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi*, <https://hrcak.srce.hr/147954>, 19.05.2020.

Kontroleri cijene i menadžerske i stručne sposobnosti, a među tri najvažnije navode sposobnosti kritičkog propitivanja, poznavanje financijskog računovodstva te menadžerske sposobnosti.

Kod iznošenja stavova o tome kako se mijenja profil kontrolera, te koji su budući preduvjeti ispitanici su zaključili ovako: 100% njih je odgovorilo da je sposobnost kritičkog propitivanja i otkrivanja slabih točaka ne samo bitna za današnje kontrolere, već i najpoželjnija karakteristika u budućoj kontrolinškoj karijeri. 85.7% je odgovorilo da je razumijevanje posla prva sljedeća stavka po važnosti za kontrolera iza sposobnosti kritičkog propitivanja i otkrivanja slabih točaka. Zatim slijede : korištenje instrumenata kontrolinga, poznavanje informacijske tehnologije, sposobnost rada u timu, poznavanje računovodstva, komunikacijske sposobnosti, korištenje stručnog znanja i mogućnost pregovaranja, poznavanje stranih jezika, postojanost i odlučnost, menadžerske sposobnosti, visoko obrazovanje, neutralnost, sposobnost uvjeravanja, spremnost na suradnju.

Pri ispitivanju stupnjeva slobode koje kontroleri imaju pri oblikovanju svojih zadataka uočljiva je razlika u stupnjevima slobode kojima kontroleri kreiraju vlastite aktivnosti. Rezultati istraživanja pokazuju da hrvatskim kontrolerima korporativna kultura predstavlja okvir u oblikovanju zadataka.

Kod istraživanja sadašnjih korisnika usluga kontrolera u hrvatskim dioničkim društvima došlo se do zaključka da njihove usluge najviše koriste uprava i srednji menadžment, skoro 100%.



Financijsko računovodstvo i strateški odjel 57%, pa redom slijede analitičari, istraživači i unutarnja revizija.

Tablica 7: Komparativni pregled najznačajnijih obilježja kontrolera u hrvatskim dioničkim društvima izlistanim na Zagrebačkoj burzi

<b>OBILJEŽJE</b>	<b>HRVATSKI KONTROLER</b>
Spol	Muški (50%)
Dob	35-39 godina
Razina obrazovanja	VSS i magisterij znanosti
Područje obrazovanja	Ekonomija
Mjesto školovanja	Domaće i inozemno sveučilište
Pohađanje kolegija Kontroling	Da (21%)
Važnost teorije kontrolinga	Važno (100%)
Tumačenje kontrolinga	Osiguranje racionalnosti (54%)
Poželjne sposobnosti kontrolera	Sposobnost kritičkog preispitivanja, poznavanje financijskog računovodstva
Budući preduvjeti kontrolera	Sposobnost kritičkog preispitivanja i otkrivanja slabih točaka
Stupnjevi slobode u oblikovanju zadataka	Korporativna kultura određuje moje zadaće
Sadašnji korisnici usluge kontrolinga	Uprava i srednji menadžment (100%)

Izvor: Osmanagić Bedenik N., Komparativna analiza kontrolera u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi, <https://hrcak.srce.hr/147954>, 19.05.2020.

### 3. Partnerstvo menadžmenta i kontrolinga

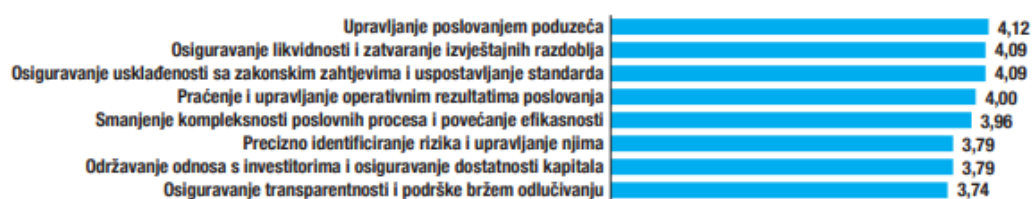
Kvalitetno poslovno partnerstvo menadžmenta i kontrolinga može rezultirati raznim blagodatima za poduzeće. Da bi se uopće mogli ostvariti bilo kakvi pozitivni ishodi potrebna je prije svega osviještenost o važnosti takvog partnerstva. Cilj poslovnog savjetovanja i upravljanja kroz djelovanje funkcije kontrolera je osiguravanje koordinacije i racionalnog odlučivanja u okviru upravljačkog procesa postavljanja ciljeva, planiranja i upravljanja. Pri tome treba težiti uspostavljanju ekonomskog načina razmišljanja i djelovanja na svim upravljačkim razinama. Procesi kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća imaju srednju razinu razvijenosti (prosječna ocjena 3,35) i svakako za kvalitetniju podršku menadžmentu treba osigurati njihov razvoj. Naime, bez izvrsnosti pojedinih elemenata poslovnog partnerstva nije moguće očekivati izvrsnost cjelovitog koncepta suradnje između menadžmenta i kontrolinga. Za kvalitetnu suradnju iznimno je važno da menadžeri i kontroleri imaju nužne kompetencije razvijene na odgovarajućoj razini.<sup>32</sup>

2018. godine provedeno je istraživanje o suradnji menadžmenta i kontrolinga čiji su autori dr. sc. Mladen Meter i Mato Šarčević, mag. oec. Obojica članovi poduzeća Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje. Za ciljeve istraživanja autori su postavili utvrđivanje postojeće izvrsnosti nekoliko faktora: poslovnog partnerstva, procesa odlučivanja, procesa kontrolinga i modela kompetencija. Istraživanje je provedeno na uzorku od 112 ispitanika podijeljenih prema različitim kriterijima. S obzirom na organizacijske jedinice ispitanika najviše ih je bilo iz sektora kontrolinga (44) čiji su odgovori i najmjerodavniji na zadanu temu, dok ih je najmanje bilo iz sektora nabave (1). Iste te ispitane osobe spadale su u viši menadžment s rasponom dobi od 31 do 50 godina, te ih je najviše imalo više od 20 godina radnog staža u trenutku provođenja ispitivanja.

---

<sup>32</sup>Poslovna učinkovitost - (istraživanje) Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima - <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/novosti-aktualne/poslovanje/istrazivanje-suradnja-menadzmenta-i-kontrolinga-u-hrvatskim-poduzecima1>, 20.05.2020.

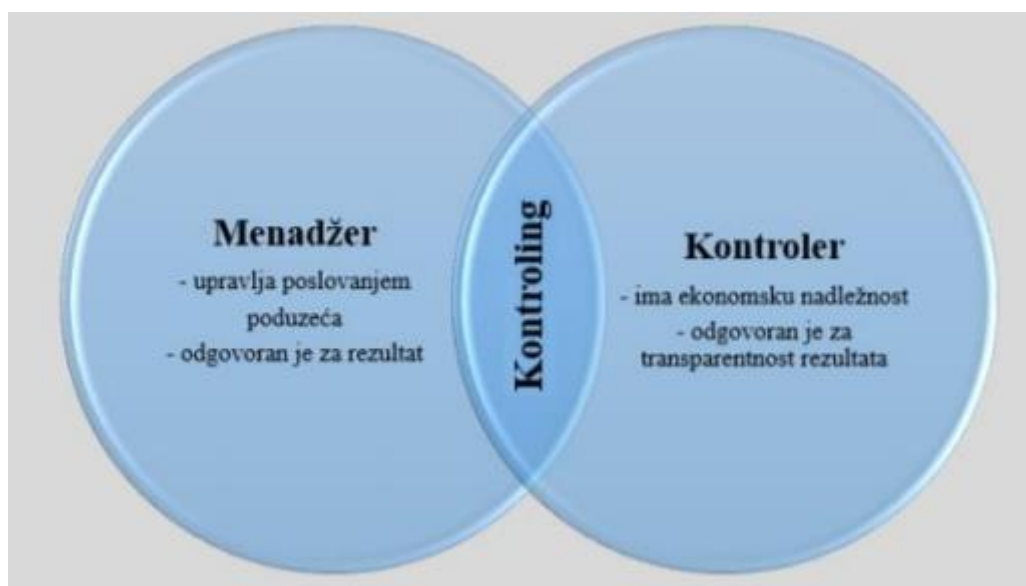
Slika 4: Poslovni prioriteti poduzeća u praksi hrvatskih poduzeća



Izvor: Poslovna učinkovitost - (istraživanje) Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima-  
www.poslovnaucinkovitost.hr, 20.05.2020.

Iz ovog dijela istraživanja zanimljivo je za zaključiti kako je najveći broj ispitanika odgovorilo kako je glavni poslovni prioritet za njihovo poduzeće upravljanje poslovanjem poduzeća, što nije čudan odgovor, ali je zanimljivo kako je precizno identificiranje rizika i upravljanje njima tek na šestom mjestu od mogućih osam. Upravljanje rizicima je jedno od glavnih procesa kontrolinga. To je još jedan pokazatelj kako kontroling sam po sebi nije dovoljno prepoznat u hrvatskim poduzećima. Ovisno o kvaliteti suradnje kontrolinga i menadžmenta rezultati poduzeća mogu se bitno razlikovati. Ukoliko obje strane korektno odrađuju svoj posao rezultat može donijeti kvantitativne i kvalitativne pogodnosti za poduzeće.

Slika 5: Međuvisnot menadžer, kontroler, kontroling



Izvor: International Group of Controlling, Rječnik za kontrolere, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno odlučivanje, Zagreb, 2013., str.41.

Slika 6: Prijedlozi za unaprjeđenje suradnje menadžmenta i kontrolinga

Redni broj	Grupe prijedloga	Broj pojedinačnih prijedloga
1.	Bolja interna komunikacija menadžmenta i kontrolinga	27
2.	Veća uključenost kontrolinga u poslovno odlučivanje	19
3.	Bolje razumijevanje menadžmenta o važnosti kontrolinga	11
4.	Veće povjerenje menadžmenta u kontroling	8
5.	Značajnija edukacija menadžmenta i kontrolinga	4
<b>Ukupno</b>		<b>69</b>

Izvor: Poslovna učinkovitost - (istraživanje) Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima - [www.poslovnaucinkovitost.hr](http://www.poslovnaucinkovitost.hr), 20.05.2020.

Konačni rezultati istraživanja pokazali su da se u hrvatskim poduzećima najviše pažnje predaje poslovnim partnerstvima, procesima odlučivanje i konačno kontrolingu. Ocjenjeno je kako su osobne kompetencije zaposlenika važnije od stručnih kompetencija, zaposlenici misle da jesu kompetentni, ali da njihovo poimanje suradnje menadžmenta i kontrolinga nije u okviru široko usvojenog koncepta suradnje. Iz tog razloga su u konačnici iznjeli poviše navedene prijedloge za unaprjeđenje suradnje menadžmenta i kontrolinga gdje je vidljivo da je najvažnija bolje interna komunikacija menadžmenta i kontrolinga, zatim, veća uključenost kontrolinga u poslovno odlučivanje, bolje razumijevanje menadžmenta o važnosti kontrolinga, veće povjerenje menadžmenta u kontroling, i u konačnici značajnija edukacija menadžmenta i kontrolinga.<sup>33</sup>

<sup>33</sup>Poslovna učinkovitost - (istraživanje) Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima - <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/novosti-aktualne/poslovanje/istrazivanje-suradnja-menadzmenta-i-kontrolinga-u-hrvatskim-poduzecima1> , 20.05.2020.

## 4. Kontroling na primjeru Vindija d.d.

U nastavku rada će se sagledati cijeli aspekt poduzeća Vindija d.d. Od samog osnutka i povijesti poduzeća do upravljačke strukture, predmeta poslovanja, misije i vizije, te alata kontrolinga.

### 4.1. Povijest poduzeća Vindija d.d.

Poduzeće Vindija d.d. jedan je on najvećih proizvođača mliječnih i mesnih proizvoda u Hrvatskoj i regiji. U svojim počecima poduzeće nije nosilo taj naziv. Osnovano je 1959. godine kao Gradska mljekara u Varaždinu koja je tada zapošljavala tek petnaestak ljudi koji su se brinuli da grad bude opskrbljen svježim mlijekom.

*Slika 7: Logo poduzeća Vindija d.d.*



*Izvor: [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr), 17.09.2020.*

Za te potrebe mljekara je godišnje otkupljivala 1 500 000 litara mlijeka iz sela okolice Varaždina i Čakovca. Danas je ta količina mlijeka dostatna za proizvodnju u 2,5 dana. 1961. godine započele su prve rekonstrukcije i ozbiljna ulaganja u mljekaru, a za naglasiti je da se

od svojih početaka nije selila na druge lokacije, već se samo širila sa svoje prvotne. Odmah po završetku rekonstrukcije došlo je do širenja proizvodnje pa su se u ponudi osim mliječnih proizvoda od tada mogli pronaći i razni sokovi.

1965. godine na mjesto direktora dolazi Dragutin Drk koji tu funkciju obavlja uspješno i danas. Gradska mljekara svoj naziv je promijenila u Vindija 1970. godine. Taj naziv dobila je po istoimenoj špilji koja se nalazi u Donjoj Voći pokraj Varaždina koje je jedan od najstarijih nalazišta pračovjeka u svijetu. To ime nije slučajno izabrano, već je inspirirano tradicionalnom praksom mljekara koji koriste špilje kao prirodni ambijent za dozrijevanje sireva. 1977. godina je revolucionarna za hrvatsko tržište. Naime, Vindija tada prva u Hrvatskoj počinje svoje mlijeko osim u staklene boce puniti i u tetrapak ambalaže, te se građani po prvi puta susreću s markom 'z bregov koja je do današnjeg dana ostala jedna od najdražih marki mlijeka ljudi u Hrvatskoj. Zahvaljujući svom dobrom vodstvu i ulaganjima na pravim mjestima u poduzeću Vindija je ubrzo započela sa širenjem unutar granica bivše Jugoslavije. Otvorila se nova tvornica polutvrdih sireva te novi prošireni pogon za proizvodnju sokova u tetrapak ambalaži i proizvodnju gotovih mliječnih pudinga. Još jedan vrlo važan i uspješan poslovni pothvat vodstvo Vindije je ostvarilo 1995. godine kupnjom poduzeća Koka d.d. najvećeg hrvatskog proizvođača pilića, svježeg pilećeg mesa i prerađevina od pilećeg mesa. Sve svoje proizvode na tržište su plasirali pod markom Cekin. Osim širenja poslovanja na mesnu industriju, Vindija je svoju priliku vidjela i u kupovanju Varaždinske pekarnice Latica, a 1997. godine pod Vindijino krilo dolazi i riječki proizvođač prerađevina od mesa krupne stoke ViR 1898. Nešto kasnije, 2003. godine pridružuje im se i županijska mljekara Novi Domil. Također te godine otvara se tvornica Vindon, tvornica za proizvodnju svježe puretine i purećih prerađevina u Slavonskom Brodu s istoimenim brendom, a otvorenjem vlastite tvornice stočne hrane BIOdar 2006. Vindija zaokružuje svoju mliječnu i mesoprerađivačku industriju u jedinstvenu proizvodnu cjelinu. Već od 1993. fokus poduzeća je bio na rastu i razvoju koje je svoj vrhunac doživjelo 1995. pridruživanjem mesne industrije Koka i pekarnice Latica. S tom godinom Vindija započinje svoje vladanje hrvatskim tržištem obuhvaćajući više poduzeća iz širokog područja prehrambene industrije.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr), 17.09.2020.

## 4.2. Vindija danas

Vindija d.d. trenutno posjeduje 14 poduzeća od kojih se 8 nalazi u Hrvatskoj, a 6 u zemljama regije. Imaju više od 4000 zaposlenih, te prosječni godišnji promet od 400 milijuna eura. U svom asortimanu Vindija danas ima više od 1000 proizvoda u sedamdeset robnih marki od kojih su najpoznatije 'z bregov, Cekin i Vindon. Također posjeduje komercijalne centre u svim većim hrvatskim gradovima, a u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji distribuira proizvode putem poduzeća članica Vindija trgovina. Također se može pohvaliti izvozom svojih proizvoda u zemlje EU. Danas se godišnje otkupljuje i prerađuje 200 milijuna litara mlijeka, čime je zaslužila drugo mjesto po količini proizvedenog mlijeka u Republici Hrvatskoj. Kako bi nastali zdravi proizvodi vrhunske kvalitete u svim svojim objektima implementirani su sustavi: ISO 9001, HACCP, HALAL, KOŠER, IFS i BRC.<sup>35</sup>

Poduzeće Vindija d.d. registrirano je kao djelatnost djelatnosti mljekara i proizvođača sira, te je u privatnom vlasništvu. Temeljni kapital poduzeća je financiran 100% domaćim kapitalom. U posljednje dvije godine poduzeće je poslovalo s dobiti, a u 2019. godini ostvarilo je neto dobit u iznosu od 20 247 543,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 0,68%. Te godine se također i povećao broj zaposlenih.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Ibid.,17.09.2020.

<sup>36</sup> Poslovna - Vindija d.d. - <https://www.poslovna.hr/lite/vindija/309073/subjekti.aspx>, 17.09.2020.

Slika 8: Poslovni sustav Vindija d.d. i povezanih tvrtki



Izvor: Prikaz autora prema [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr)

### 4.3. Vizija i misija

Prirodnost u zdravstvena ispravnost jela i njegova gastronomska izvrsnost je glavno načelo kojim se vodi svaki zaposlenik Vindije. Kako bi održali svoju izvrsnu poziciju na tržištu i povjerenje kupaca kvaliteta i sigurnost proizvoda je primaran faktor. Primjena suvremenog znanja u svim područjima svoje djelatnosti je glavna strategija poduzeća stoga se velika pažnja također obraća na ekološku zaštitu radnih procesa, podizanje ekološke kulture, znanstveno utemeljenu kreaciju gastronomije u kulinarstva, modernu tehnologiju proizvodnje, funkcionalnu i estetsku ambalažu, napredno informatičko obrazovanje, socijalno osjetljivu cjenovnu politiku. Sve potrebno za najvažniji cilj koji je zadovoljenje krajnjeg kupca.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr), 17.09.2020.



## Vizija

Znak Kvaliteta Vindija sinonim je za hrvatske proizvode europske kvalitete s težištem na funkcionalnim proizvodima dodatne zdravstvene vrijednosti. Takvi nutritivno vrijedni asortimani nisu samo sastavni dio svakidašnjega obiteljskog jelovnika nego i vrhunskih ugostiteljskih jelovnika, ali i ustanova koje pomno odabiru dobavljače hrane, poput bolnica i vrtića.<sup>38</sup>

## Misija

Ispunjenje potreba i želja svakodnevno sve informiranijih potrošača, dokazivanje i razvoj brendova kojima se vjeruje te utjecanje na njihovo gastronomsko zadovoljstvo i zdravstveni status.<sup>39</sup>

## 4.4. Predmet poslovanja

Vindija d.d. u poslovnom registru je uvedena pod djelatnost mljekara i proizvođača sira, te je u tom aspektu drugo vodeće poduzeće u Hrvatskoj. S obzirom da je Vindija d.d. krovna marka, te pod svojim vlasništvom ima još nekoliko renomiranih poduzeća njezino poslovanje se širi na proizvodnju mlijeka i mliječnih prerađevina, sokova, nektara, čajeva, pića i funkcionalnih sokova, kruha, peciva i ostalih pekarskih proizvoda, te 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).

Sve većim razvijanjem poslovanja, a pritom zadržavanja tradicionalnih vrijednosti određeni dio Vindijinog asortimana se odvojio kao samostalni prepoznatljiv brend, kao što su: 'z bregov mlijeko, 'z bregov jogurt, čokoladni puding, vindy sokovi, izotonično piće Iso sport i Cekin piletina. Svi ti proizvodi poveznicu vuku s djetinjstvom i malim radostima koje bi dolazile s tim, baš zbog toga su mnogi potrošači ostali vjerni tom brendu. Kako bi svi brendovi išli u korak s vremenom i modernim utjecajima vrlo je važno redovito profiliranje imidža i konstantan kontakt s kupcima koji daju najvjerodostojnije povratne informacije.

---

<sup>38</sup> Ibid.,17.09.2020.

<sup>39</sup> Ibid.,17.09.2020.

Slika 9: Najpoznatiji proizvodi Vindija d.d.



Izvor: Prikaz autora

S obzirom da su ljudi širom svijeta prepoznali kako su trenutne hranidbene navike više loše nego dobre pokrenuo se svojevrsni trend zdravog života. U Vindiji su prepoznali još jednu mogućnost u tom segmentu te su iz tog razloga plasirali nekoliko svojih "fitness" proizvoda. Jedan od najstarijih tog spektra je svakako Iso sport izotonični napitak prvenstveno namijenjen sportašima za nadoknađivanje izgubljene snage nakon odrađene aktivnosti i utaživanje žeđi. Iso sport je prvo takvo piće na Hrvatskom tržištu i može se pronaći u tri različita okusa. Zatim slijede 'z bregov Fortia natur jogurti koji u svom sastavu imaju dobre bakterije pogodne za ljudski imunološki sustav. Najnovija linija zdravih proizvoda su 'z bregov protein skyr jogurti raznih okusa koji se rade po uzoru na tradicionalni islandski fermentirani mliječni proizvod s povećanim udjelom bjelančevina, a smanjenim udjelom masti.

Slika 10: Zdravi asortiman Vindija proizvoda



Izvor: Prikaz autora

Kako bi osigurali maksimalnu zdravstvenu ispravnost svojih proizvoda i procesa proizvodnje Vindija d.d. posjeduje mnogobrojne certifikate : <sup>40</sup>

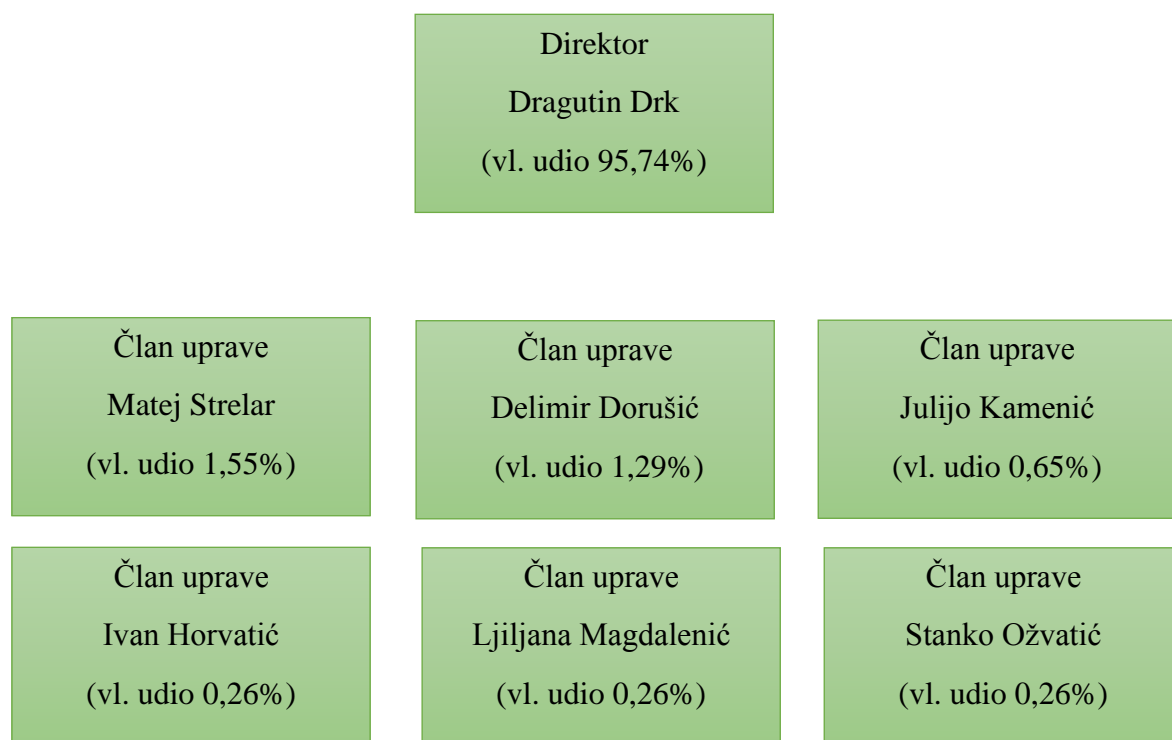
1. ISO 9001:2008 – upravljanje kvalitetom
2. HACCP – kontrola kritičnih točaka proizvodnje
3. SSOP – sustav standardizacije svih postupaka sanacije
4. FSSC – food safety system certification
5. IFS – international food standard
6. BRC – British retail consortium
7. HALAL – oznaka za hranu koja je dopuštena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

<sup>40</sup> [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr), 17.09.2020.

Zbog kvalitete izrade i kvalitete samih proizvoda Vindija je nositelj raznovrsnih svjetskih i europskih nagrada, te je svjetska organizacija Superbrands proglasila tri najveće marke hrvatske prehrambene industrije upravo Vindijine proizvode. Titulu prestižne hrvatske robne marke dobili su: Cekin, 'z bregov i Kvaliteta Vindija. Također 2007. godine Hrvatska gospodarska komora dodijelila je Vindijinim proizvodima simbole Hrvatske kvalitete i Izvorno hrvatsko koji dodatno potvrđuju najvišu razinu kvalitete. <sup>41</sup>

#### 4.5. Uprava i nadzorni odbor

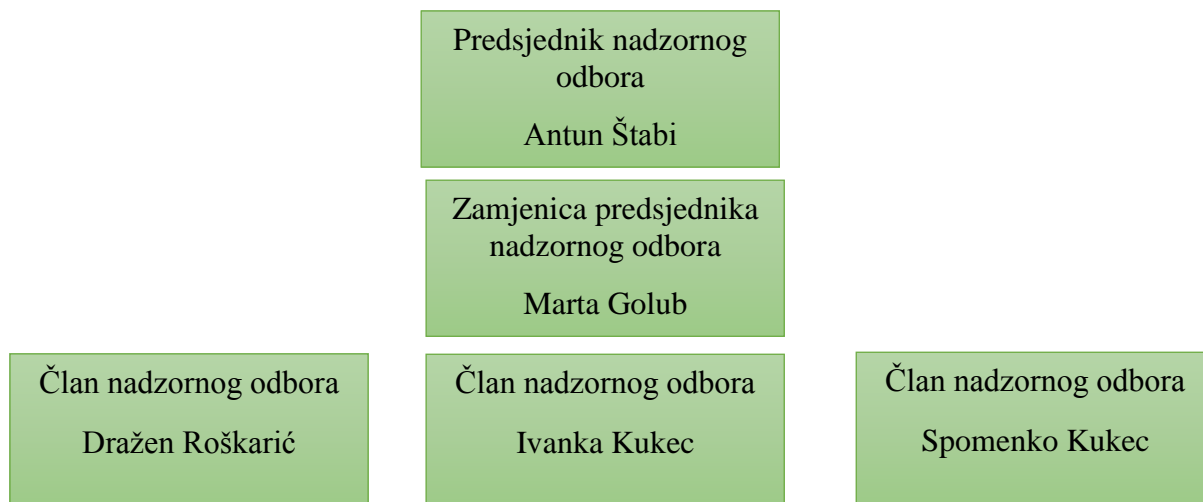
Upravni odbor poduzeća Vindija d.d. sačinjavaju<sup>42</sup>:



<sup>41</sup> Ibid.,17.09.2020.

<sup>42</sup> Fininfo - <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/vindija-varazdin/Detaljno/51797>, 18.09.2020.

Nadzorni odbor poduzeća Vindija d.d. sačinjavaju<sup>43</sup>:



#### 4.6. Instrumenti kontrolinga na primjeru Vindija d.d.

SWOT analizu definiramo kao metodu kojom se ocjenjuje strategija određenog poduzeća. Kako bi poduzeće bilo svjesno svoje vanjske i unutarnje okoline sastavlja se navedena analiza koju sačinjavaju četiri komponente. Snage (S-strengths) označavaju kao što sama riječ kaže snage poduzeća, odnosno snage proizvoda ili usluge. Nešto posebno po čemu se poduzeće razlikuje od ostalih sličnih poduzeća. Slabosti (W-weaknesses) opisuju koji su to razlozi da je neko drugo poduzeće u tom području bolje od vašega, te su misao vodilja što je prvo potrebno mijenjati. Prilike (O-opportunities) opisuju koje potencijalne postupke poduzeće može napraviti kako bi se unaprijedilo, odnosno koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi potrebni za ostvarivanje istoga. Prijetnje (T-threats) označavaju koji su to vanjski čimbenici što potencijalno mogu biti prijetnja smanjivanju udjela poduzeća na tržištu.

Objedinjujući sve navedene stavke poduzeće dobiva punu sliku poslovne strategije koju bi trebalo provoditi zbog što boljeg plasmana na tržištu i konkurentske prednosti. Svakako je u cilju minimizacija prijetnji i slabosti, te povećavanje snaga i iskorištavanje prilika.

---

<sup>43</sup> Ibid.,18.09.2020.

#### 4.7. SWOT analiza poduzeća Vindija d.d.

Tablica 8: Swot analiza poduzeća Vindija d.d.

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široki raspon proizvodnog asortimana</li> <li>• Provjerena kvaliteta</li> <li>• Tradicija</li> <li>• Veliki udio proizvoda na tržištu</li> <li>• Povjerenje kupaca</li> <li>• Brojni certifikati i nagrade</li> <li>• Kontinuirano ulaganje u proizvodni pogon i proizvode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoki troškovi proizvodnje</li> <li>• Smanjenje mogućnosti izvoza zbog lošije ekonomske situacije i pandemije u svijetu</li> <li>• Zastarjela tehnologija u nekim pogonima</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogućnost širenja asortimana proizvoda</li> <li>• Izlazak na nova tržišta Europe</li> <li>• Samostalno ulaganje u novu tehnologiju</li> <li>• Ulaganje u novu tehnologiju putem EU fondova</li> <li>• Izlazak na tržišta van Europe</li> <li>• Dovođenje novih dobavljača sirovina</li> <li>• Otvaranje novih pogona i radnih mjesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencija</li> <li>• Smanjenje broja dobavljača unutar RH zbog nepovoljnih ekonomskih prilika</li> <li>• Carinske kvote</li> <li>• Pojava novih uvoznih proizvoda sličnog asortimana koji su cjenovno dostupniji</li> <li>• Smanjenje dobiti zbog nepovoljnih ekonomskih situacija u državi</li> </ul>

Izvor: Prikaz autora

Najveća snaga Vindija d.d. je svakako povjerenje potrošača koje su zaslužili dugogodišnjim prisustvom na tržištu i provjerenom kvalitetom proizvoda. S obzirom da konstantno ulažu u pogodne i proizvode, te idu u korak s vremenom što se tiče nekih novih proizvoda ili promjenom starih proizvoda uvijek si osiguravaju ostanak starih kupaca i dolazak novih. Zahvaljujući kvaliteti i načinu proizvodnje posjeduju brojne nagrade i certifikate koji su

također prepoznati od strane krajnjeg kupca. Osim mliječnog asortimana koji je u jednu ruku primarni, te brendova koji su se sami istakli također distribuiraju mesne proizvode, pekarske, sokove i slične pripravke. Time su osigurali veliku pokrivenost tržišta. S obzirom da su kupci u RH primarno tradicionalno nastrojani uglavnom uvijek će uzeti proizvod domaće proizvodnje makar to značilo da će za njega izdvojiti koju kunu više.

Kada pogledamo slabosti poduzeća Vindija d.d. prvo što se ističe su visoki troškovi proizvodnje. Troškovi proizvodnje su uvijek visoki, a naročito u pogonima gdje je tehnologija zastarjela. Zbog trenutne situacije koja je zadesila cijeli svijet u vidu pandemije COVID-19 virusa smanjile su se mogućnosti izvoza proizvoda. Sama ta pandemija za sobom je povukla i novu ekonomsku krizu koja onemogućava građane da troše kao prije, te samim time smanjuju prihode poduzeća.

Što se tiče prilika za poduzeće Vindija d.d. uvijek je moguće širenje asortimana kako unapređivanje starih proizvoda i izbacujući nove verzije istih, tako i osmišljavanje novih proizvoda koji će ići u korak s vremenom. S obzirom da je zdravi način života postao trend među svjetskom populacijom Vindija d.d. je već plasirala neke proizvode tog spektra na tržište, no postoji još puno mjesta za nove ideje i realizacije. Svako ulaganje se smatra prilikom za povećanje udjela na tržištu i za poboljšanje prednosti pred konkurencijom, stoga je uvijek opcija kako samostalno ulaganje tako i ulaganje putem EU i sličnih fondova. Dolazak na nova tržišta bi svakako značilo pridobivanje novih kupaca naročito uzme li se u obzir da je dosta hrvatskog stanovništva odseljeno te bi oni predstavljali prve kupce na novim tržištima dok se ostatak populacije ne privikne na nove i nepoznate proizvode.

Najveća prijetnja je svakako konkurencija koja je već postala konstanta na tržištu. Pokraj domaćih konkurenata, postoji opasnost i od novih, stranih, uvoznih konkurenata koji u svom asortimanu imaju uglavnom cjenovno niže proizvodne, no ne nužno kvalitetom jednake ili bolje. Zbog ekonomskih prilika i uvjeta poslovanja mljekara u Hrvatskoj veliki broj njih je, na žalost, zatvorio svoje farme te se samim time smanjila mogućnost otkupljivanja sirovina domaćih mljekara. Carinske kvote kod uvoza sirovina predstavljaju još jednu prijetnju zbog svoje cijene, naročito u situaciji ekonomske krize koja se ponovno javlja širom svijeta.

#### **4.8. Analiza okoline poduzeća Vindija d.d.**

Sama Swot analiza dobrim dijelom opisuje i okolinu poduzeća. Kako bi poduzeće kvalitetno poslovalo te na vrijeme poduzimalo sve potrebne korake za poboljšanje vrlo je važno da je menadžment upućen u vanjsku i unutarnju okolinu poduzeća.

Okolinu poduzeća podrazumijevaju svi elementi koji na bilo koji način mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Okolina poduzeća nije konstantna, te se redovito mijenja stoga je ključno za menadžment da bude ažuran kako bi se maksimalno moguće umanjile prijetnje, odnosno povećale prilike i snage. U većini slučajeva nije moguće predvidjeti smjer kretanja okoline, te se iz toga razloga koraci koji se moraju poduzeti više odnose na kratkoročne aktivnosti, no u krajnjem cilju je dugoročno poslovanje i promjene. Status okoline dijelimo po stupnjevima stabilnosti. Razlikujemo stabilnu, rizičnu i neizvjesnu okolinu. Kako bi se valjani koraci poduzeli na vrijeme potrebno je iskustvo nadležnih, stoga se okolinom poduzeća bave top menadžeri.

**Vanjska okolina poduzeća** podrazumijeva sve aktivnosti koje se ne događaju u samom poduzeću, a direktno ili indirektno utječu na njegovo poslovanje. Iz tog razloga poduzeće mora biti u mogućnosti prepoznavati promjene te im se prilagođavati ili ukoliko je to moguće mijenjati ih.

Najvažniji faktor vanjske okoline poduzeća su konkurenti. Oni su nepredvidivi i ne mogu se kontrolirati.



Slika 11: Deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti proizvodnje hrane

	Ukupni prihodi (mil. kuna)	Koeficijent zaduženosti	Koeficijent tekuće likvidnosti	Bruto marža (%)
Vindija d.d.	2.775,7	0,6	4,4	1,1
Podravka d.d.	2.184,3	0,3	1,6	3,8
Dukat d.d.	1.794,5	0,2	8,3	2,6
Mesna industrija braća Pivac d.o.o.	1.105,9	0,4	47,4	2,1
PPK d.d.	1.094,9	0,4	5.448,0	1,1
Viro tvornica šećera d.d.	898,4	0,5	3,2	-11,5
Kraš d.d.	866,6	0,4	2,4	3,4
Franck d.d.	784,3	0,7	18,8	-38,5
Mlinar d.d.	602,0	0,5	1,0	2,0
Mlin i pekare d.o.o.	545,1	0,7	4,5	1,5

Izvor: Palić P., Sektorske analize, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 2019., str.12. - [https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_hrana-2018.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_hrana-2018.pdf), 18.09.2020.

Uvidom u prethodnu tablicu može se utvrditi kako je Vindija d.d. vodeće trgovačko društvo u proizvodnji hrane u Hrvatskoj s obzirom na ukupne prihode. Analizom ostalih podataka Vindije i konkurenata zaključuje se da ne postoje problemi u održavanju likvidnosti. S obzirom da je određeno kako koeficijent tekuće likvidnosti ne smije biti manji od 2, odnosno da poduzeće mora raspolagati s minimalno dvostruko većom imovinom od iznosa obveza zaključuje se da su sva poduzeća likvidna.<sup>44</sup>

**Unutarnju okolinu poduzeća** čine snage i slabosti poduzeća koje su već prethodno opisane, odnosno faktori koji se događaju direktno u poduzeću i na koje menadžment može utjecati. Biti ažuran u uviđanju nepovoljnih aktivnosti za poduzeće smanjuje se mogućnost lošijeg plasmana na tržištu.

<sup>44</sup> Palić P., Sektorske analize, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 2019., str.12. - [https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_hrana-2018.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_hrana-2018.pdf), 18.09.2020.

#### 4.9. BCG matrica poduzeća Vindija d.d.

Kako bi se razumjelo stanje poduzeća koriste se brojni alati. Jedan od najčešćih i najjednostavnijih je BCG matrica razvijena šezdesetih godina prošlog stoljeća. Kako bi se bolje razumjelo čemu ona služi koristi se i naziv matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela. U samoj suštini BCG matrica se koristi za procjenu isplativosti i održivosti poslovnih jedinica ili proizvoda poduzeća. Sastavlja se prema financijskim pokazateljima rasta i tržišnoj poziciji. Sastoji se od četiri polja (pas, krava muzara, upitnik i zvijezda). Za proizvod ili poslovnu jedinicu koja se nalazi u polju pod nazivom krava muzara smatra se da je na spororastućem tržištu, ali da ima veliki udio i ne zahtjeva velika ulaganja za održavanje položaja. Zahvaljujući održivosti tog proizvoda ili poslovne jedinice ulagačka sredstva s tog područja mogu se prebaciti na područje zvijezde. Poslovni segment s tog polja se nalazi u brzorastućem tržištu, te mu je potrebno kontinuirano ulaganje. Poslovni segmenti koji su u polju upitnika se nalaze na promjenjivom i brzorastućem tržištu i također zahtijevaju ulaganje, ali njihov položaj nije konstantan, odnosno upitan je, zato se smatraju rizičnim segmentima. U polju pod nazivom pas nalaze se segmenti koji nemaju svijetlu budućnost na tržištu, odnosno nemaju tržišni udio, te sama ta industrija nije perspektivna.<sup>45</sup>

Slika 12: BCG matrica



Izvor: [www.sveopoduzetnistvu.hr](http://www.sveopoduzetnistvu.hr), 24.09.2020.

<sup>45</sup> Profitiraj - procijenite svoj tržišni rast BCG matricom - <https://profitiraj.hr/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/>, 24.09.2020.

U ovom slučaju BCG matrica poduzeća Vindija d.d. prikazuje proizvode određenog brenda, a ne proizvodne jedinice.

Slika 13: BCG matrica brendiranih proizvoda poduzeća Vindija d.d.



Izvor: Prikaz autora

'z bregov je najpoznatiji Vindijin brend koji je već godinama ustaljen na domaćem i inozemnom tržištu. Sam po sebi donosi najveće prihode poduzeću. Nalazi se na spororastućem tržištu i ima većinski udio u istome, te samim time ne zahtjeva pretjerana ulaganja za opstanak na tržištu. Iz tih razloga skoro svi proizvodi 'z bregov brenda spadaju u polje krava muzara.

U polje zvijezda spadaju sokovi i slični pripravci izvornog Vindijinog brenda Vindi. Iako je brend dobro poznat potrošačima nalazi se na brzorastućem tržištu, te su mu potrebna kontinuirana ulaganja kako bi ostao zanimljiv krajnjem kupcu. Zbog mijenjanja trendova i navika potrošača važno je ići u korak s vremenom i konkurencijom u ovom tržišnom

segmentu. To se naravno ne odnosi na cjelokupan asortiman Vindi sokova zato što je i taj brend svojom tradicijom i kvalitetom s određenim proizvodima osigurao stalne kupce.

U polje upitnika spada mesoprerađivački brend ViR 1898 koji se do nedavno mogao svrstavati u polje psi. Promjenom strategije i boljim osnovnim plasmanom proizvoda crvenog mesa i mesnih prerađevina premjestili su se u polje upitnici, što znači da se nalazi na brzorastućem i promjenjivom tržištu te zahtijevaju veća ulaganja. Njihov položaj na tržištu je upitan zbog jake i poznatije konkurencije, stoga se smatra rizičnom skupinom.

S obzirom da se Vindija d.d. nije uspjela probiti u potpunosti na tržište pekarskih proizvoda te Varaždinska pekarnica Latica donosi najmanje prihoda, a zahtjeva najviše ulaganja za postignuće boljeg plasmana na tržištu svrstava se u polje psi. Potrošači imaju veće navike kupovanja pekarskih proizvoda u lokalnim pekarnicama ili u poznatijim trgovačkim lancima koje već smatraju provjerenim, a pekarnicu Latica tretiraju kao nepoznanicu te samu Vindiju ne vezuju uz pekarske proizvode. Zbog toga se smatra da nema perspektivnu budućnost poslovanja.

## 5. Zaključak

Iako se kontroling u nekim objašnjenjima tumači kao filozofija, do sada se razvio kao zasebna poslovna grana uspješnog poslovanja. U svrhu efikasnog i efektivnog poslovanja poduzeća menadžment bi trebao imati kontrolora kao zaposlenika ili vanjskog suradnika. Ponekad nisu dovoljne samo interne analize poduzeća koje se koriste bez "stručne pomoći" dok kontrolor osigurava kvalitetno pokriće svih budućih poslovnih odluka. Osvrtanjem na prošlo poslovanje poduzeća, te uviđanjem tadašnjih grešaka otvara se veliki potencijal za napredovanje poduzeća uz pravilne poslovne poteze i savjete kvalitetnog kontrolora. Danas se kontrolor treba doživljavati kao prijatelj menadžmentu. Izborom kvalitetnih metoda i alata prethodno navedenih ovisno o tipu poduzeća, poduzeće može ostvariti sve svoje zadane ciljeve kao i misiju i viziju. Zadatak kontrolora je prepoznati kojim alatima se treba služiti u određenom poduzeću kako bi se što efikasnije i brže došlo do zadanih ciljeva poboljšanja poslovanja. Također vrlo važna stavka je i utjecanje na senzibilnost menadžera prema unutarnjim i vanjskim promjenama. Kontrolor mora djelovati na način da menadžment poduzeća na njega gleda kao na partnera, prijatelja, pomoć i pozitivnu stavku u samom poduzeću. Često se znalo pokazati ukoliko kontrolor ne komunicira pravilno sa menadžerom ili ako menadžer nije dovoljno otvoren prema toj suradnja da će doći do konfliktnih situacija, tj. preosobnog shvaćanja prijedloga kontrolora koji će se tada tumačiti kao kritike u negativnom kontekstu. Na primjeru poduzeća Vindija d.d. prikazani su neki od često korištenih alata kontrolinga, te je pobliže objašnjeno poslovanje samog poduzeća i pridruženih članica. Iako poduzeće samo po sebi nema posebno određen odjel za kontroling on se svakako provodi od strane menadžmenta. S obzirom da je to jedno od najvećih poduzeća u RH trebali bi u budućnosti uvesti i taj odjel, te to gledati kao poslovnu priliku koja bi u konačnici koristila samom poduzeću, a potencijalno bi otvorila i nova radna mjesta. Ažurnim i kvalitetnim kontrolerom svako poduzeće može ostvariti brojne nove prilike koje rezultiraju ekonomskom dobiti, kao i izbjeći potencijalne rizične situacije za poduzeće.

## Literatura

1. Belak V. , Menadžment u teoriji i praksi, Belak Excellens d.o.o., Zagreb, 2014.
2. Blazek A., Kontroling i kontroler, Kontroling Kognosko d.o.o., Zagreb, 2014.
3. International Group of controlling, Rječnik za kontrolere, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2013.
4. Jurina M., Organizacija i menadžment, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić" Zapešić, 2008.
5. Očko J., Švigir, A.: Kontroling–upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb, 2009.
6. Osmanagić Benedik N., Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
7. Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, Moderni menadžment 10. izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, 2009.
8. Šunje A., Uvod u Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2012.
9. Fininfo - <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/vindija-varazdin/Detaljno/51797>
10. Kontroling Kognosko, Što je kontroling - <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>
11. Logiko - abc analiza zaliha - <https://www.logiko.hr/izvori/clanci/41-upravljanje-zalihama/239-abc-analiza-zaliha>
12. Minimax – Važnost kontrolinga u poslovanju poduzeća - <https://www.minimax.hr/blog-vaznost-kontrolinga-poslovanju-poduzeca/>
13. Novi informator - Inkrementalna analiza - <https://informator.hr/strucni-clanci/inkrementalna-analiza>
14. Osmanagić Bedenik N., Komparativna analiza kontrolera u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi - <https://hrcak.srce.hr/147954>
15. Osmanagić Bedenik N., Kontroling – faktor poslovnog uspjeha na primjeru hotelskih poduzeća - <https://hrcak.srce.hr/76306>
16. Palić P., Sektorske analize, Ekonomski institut Zagreb, Zagreb, 2019. - [https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_hrana-2018.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_hrana-2018.pdf)
17. Poslovna - Vindija d.d. - <https://www.poslovna.hr/lite/vindija/309073/subjekti.aspx>
18. Poslovna učinkovitost - (istraživanje) Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima - <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/novosti->

aktualne/poslovanje/istrazivanje-suradnja-menadzmenta-i-kontrolinga-u-hrvatskim-poduzecima1

19. Poslovna učinkovitost - Kontroler: supermen ili mornar? -

<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/kontroler-superman-ili-mornar>

20. Profitiraj - procijenite svoj tržišni rast BCG matricom -[https://profitiraj.hr/bcg-](https://profitiraj.hr/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/)

[matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/](https://profitiraj.hr/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/)

21. Svijet kvalitete - Paretovo načelo i kako ga upotrebljavati -

<https://www.svijetkvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/3319-paretovo-nacelo-i-kako-gaupotrebljavati>

22. [www.vindija.hr](http://www.vindija.hr)