

# PRIMJENA KONTROLINGA U UPRAVLJANJU ZALIHAMA NA PRIMJERU PODUZEĆA SAPONIA OSIJEK

---

**Papišta, Martina**

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

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:146940>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-30**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**Martina Papišta**

**PRIMJENA KONTROLINGA U UPRAVLJANJU**  
**ZALIHAMA NA PRIMJERU PODUZEĆA SAPONIA**  
**OSIJEK D.D.**

**Završni rad**

**Šibenik, 2020.**

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

**Martina Papišta**

**PRIMJENA KONTROLINGA U UPRAVLJANJU**  
**ZALIHAMA NA PRIMJERU PODUZEĆA SAPONIA**  
**OSIJEK D.D.**

**Završni rad**

**Kolegij:** Kontroling

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

**Studentica:** Martina Papišta

**Matični broj studenta:** 1219053774

**Šibenik, rujan 2020.**

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE KONTROLINGA</b> .....	2
<b>2.1. Unutarnji i vanjski okviri, te okruženje kontrolinga</b> .....	5
<b>2.2. Instrumenti i alati strateškog i operativnog kontrolinga</b> .....	7
<b>2.3. Planska funkcija kontrolinga</b> .....	11
<b>2.4. Koordinacijska funkcija kontrolinga</b> .....	15
<b>2.5. Uvođenje kontrolinga u poduzeću</b> .....	17
<b>2.6. Uloga kontrolinga u suvremenom djelovanju menadžmenta</b> .....	20
<b>3. SAPONIA OSIJEK D.D.</b> .....	27
<b>3.1. Osnovne informacije o poduzeću</b> .....	27
<b>3.1. Industrijska potrošnja</b> .....	30
<b>3.2. Institucijska potrošnja</b> .....	31
<b>3.3. Primjena kontrolinga i njegovih instrumenata u upravljanju zaliha</b> .....	38
<b>3.4. Analiza izvješća Saponie Osijek</b> .....	46
<b>3.5. Čimbenici rizika</b> .....	48
<b>3.6. Strateške poslovne cjeline</b> .....	53
<b>3.7. Sažetak financijskih podataka</b> .....	57
<b>4. ZAKJUČNO RAZMATRANJE</b> .....	64
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	65
<b>6. LITERATURA</b> .....	66

# **PRIMJENA KONTROLINGA U UPRAVLJANJU ZALIHAMA NA PRIMJERU PODUZEĆA SAPONIA OSIJEK D.D.**

**Martina Papišta**

K.D.Zvonimira 16, Belišće, mpapista@vus.hr

**Sažetak rada:** Saponia d.d. kemijska, farmaceutska i prehrambena industrija d.d. Osijek ima otvorene distribucijske centre diljem Republike Hrvatske. Zahvaljujući kontinuiranim ulaganjima u istraživanje i razvoj, promatranog poduzeće je razvilo brojne brandove. Promatrano poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu te važnosti njegovih interesnih sudionika u cjelokupnom poslovanju istog. Vodi se strategijom održivog razvoja gdje poseban naglasak stavlja na najvažnije sudionike svog poslovnog procesa kategorizirane na: dobavljače, kupce, konkurente te zaposlenike. Promatrano poduzeće, koristi dvije razvojne strategije. Riječ je o strategiji ekspanzije poduzeća te strategiji diversifikacije poduzeća.

**Ključne riječi:** kontroling, saponia, strategija, poduzeće, proizvodi

( 66 stranica / 10 slike / 4 tablica / 26 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

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

Rad je prihvaćen za obranu:

**APPLICATION OF CONTROLLING IN INVENTORY  
MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF SAPONIA OSIJEK  
D.D.**

Martina Papišta

K.D.Zvonimira 16, [mpapista@vus.hr](mailto:mpapista@vus.hr)

Summary: Saponia d.d. chemical, pharmaceutical and food industry d.d. Osijek has open distribution centers throughout the Republic of Croatia. Thanks to continuous investments in research and development, the observed company has developed a number of brands. The observed company is aware of its role in society and the importance of its stakeholders in the overall business of the same. It is guided by a strategy of sustainable development where it places special emphasis on the most important participants in its business process categorized into: suppliers, customers, competitors and employees. The observed company uses two development strategies. It is a strategy of company expansion and a strategy of company diversification.

(66 pages / 10 figures / 4 table / 26 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Keywords: (controlling, saponia, strategy, company, products)

Supervisor: Anita Grubišić

Paper accepted:

# 1. UVOD

Kontroling je proces, a za procese je najvažnije da budu upravljivi. Organizacija treba uskladiti sve svoje procese kako bi mogla odgovoriti na zahtjeve okoline. Pri tome se prije svega misli na promjene koje nastaju zbog dinamičnosti tržišta odnosno razvoja same unutrašnje okoline organizacije zbog organizacijskog rasta i razvoja. Organizacija razvija strategije kako bi ostvarila zacrtane ciljeve. Simbolički rečeno, strategija predstavlja put kojim poduzeće mora krenuti kako bi stiglo na cilj. Za ostvarivanje jednog cilja organizacija na raspolaganju ima više alternativnih strategija, a o danim okolnostima ovisi koju će strategiju organizacija izabrati. Strategija je dakle usmjerena na dugi rok odnosno razvija način kako organizaciju dovesti do željenog stanja u budućnosti. Iz toga proizlazi da je strateški kontroling usmjeren na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća, jačanje vitalnosti poduzeća, poboljšanje njegovih izgleda za trajan uspjeh. Postavlja se pitanje, kako organizacija koja usvoji ovaj koncept treba i može kontrolirati svoje procese? Poslovni procesi predstavljaju novost, kako u menadžmentu tako i u organiziranju. Iz tog razloga je potrebno razviti nove metode pomoću kojih će organizacija moći vršiti kontrolu procesa i pomoću kontrolinga menadžmentu ponuditi optimalna rješenja, odnosno, optimalnu podlogu za donošenje najbolje odluke. Kontrola i kontroling su neizostavni dio planiranja, jedne od temeljnih funkcija i sastavnica menadžmenta. Bez kontrole nema kvalitetnog plana.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE KONTROLINGA

Naziv kontroling proizlazi iz angloameričke riječi control, čije se podrijetlo može slijediti sve do srednjeg vijeka. Tada je contra rolatus (njem. Gegenrolle) bilo drugo bilježenje ulaza i izlaza novca koje se poduzimalo u svrhu kontrole. Kasnije se iz toga razvilo contre role (francuski) i counter roll (engleski) za bilježenje svih novčanih i robnih kretanja. Danas pod kontrolingom se podrazumijevaju „upravljanje“ i „utjecanje“ ali i „držanje pod kontrolom“, tj. obaviještenost o stanju stvari, ovladavanje postupcima i događanjima kao i u ulozi „partnera vodstva“ davanje preporuka i djelovanje radi ostvarenja vizija i strategije top menadžmenta.

Ako vodstvo ima problem u smislu da ne može samo obavljati sve rukovodeće zadaće, najčešće dolazi do delegiranja rukovodeće odgovornosti i u skladu s tim do decentralizacije u hijerarhijsku strukturu poduzeća. Budući da se pri delegiranju rukovodeće odgovornosti ne može polaziti od toga da nadređeni i osobe koje on vodi uvijek jednako postupaju i to zato jer slijede drugačije ciljeve, imaju različite preferencije rizika i prije svega posjeduju neku drugu informacijsku polaznu osnovu, mora se računati s asimetrijama. Upravo su te asimetrije ono što cjeloviti sustav upravljanja koji osigurava koordinirano postupanje na svim razinama poduzeća čini potrebnim.

Takav sustav upravljanja je kontroling. Upravljačkim potezima cilja se na više ili manje ujednačeno kretanje veličina (čimbenika, varijabli) kojima treba upravljati.<sup>1</sup>

Više ili manje brzom izmjenom faza pozitivnog i negativnog rasta neke promatrane veličine nastaju kolebanja koja su, pod nazivom volatilitnost, od velikog značenja za kontroling.

Stanja i promjene sustava mjere se i objavljuju s pomoću pokazatelja. Kao dio vodećeg sustava kontroling se osim toga zasniva na načelu regulacijskog kruga, koji – uz posezanje za spoznajama interdisciplinirane kibernetike – obuhvaća procese planiranja (odlučivanja), realizacije (ostvarenja, izvršenja) i nadziranja (kontrole) te ih preko povratne informacije (feedbacka) odstupanja međusobno veže.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Klaus Ziegenbein, Kontroling, str. 23.



Kontroling je odabir i primjena metoda (tehnika, instrumenata, modela, obrazaca mišljenja) i informacija za procese planiranja i kontrole koji se odvijaju na osnovi podjele rada, kao i sveobuhvatna koordinacija (usklađivanje) tih procesa.

Poduzeća se natječu, ali i surađuju širom svijeta. Okruženje postaje sve složenije. Za uspješno poslovanje kontroleri moraju analizirati goleme količine informacija. Kontroleri sve više postaju službenici informacija koji rade s moćnim bazama podataka i stručnim sustavima kako bi pažljivo probrali uistinu bitne informacije.<sup>2</sup>

Kontrola i kontroling su neizostavni dio planiranja, jedne od temeljnih funkcija i sastavnica menadžmenta. Bez kontrole nema kvalitetnog plana. Organizacija, tijekom procesa planiranja, mora definirati standarde na temelju kojih će kasnije vršiti mjerenja. Sukladno tome, organizacija može poduzeti korektivne radnje. To je od posebne važnosti za procesnu organizaciju koja u prvi plan stavlja kupca odnosno zainteresirane strane čije želje treba ispuniti. Pravodobnim i kvalitetnim planiranjem, analizom, kontrolom te na kraju samim kontrolingom, organizacija ispunjava zahtjeve svih zainteresiranih strana te primjenjuje načelo PDCA što predstavlja temelj za kvalitetno upravljanje organizacijom. Kontroling prožima čitavo poslovanje organizacije, bilo da se radi o misiji, odnosno, viziji pa sve do organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Tijekom jedne poslovne godine organizacija sakupi brojne informacije koje se odnose na njeno poslovanje. Te informacije se sastoje od financijskih izvještaja, zapisa vezanih uz kvalitetu, dokumentacije vezane uz ljudske resurse i brojnih drugih izvještaja.

Važno je za shvatiti da se kontroling u svom izvještavanju najvećim djelom koristi financijskim izvještajima, odnosno, računovodstvenim informacijama ali isto tako važno je shvatiti da to nije jedini temelj kontrolinga.

Jedan od temeljnih zadataka kontrolinga je selektirati i odabrati samo one informacije koje će biti korisne menadžmentu za donošenje odluka. Te odabrane informacije, osim što trebaju biti točne i pravovremene, moraju biti i relevantne za menadžment koji u krajnjoj liniji donosi odluku. Ako kontroling odabere one informacije koje ne zadovoljavaju te zahtjeve za očekivati je da će i odluka menadžmenta biti loša.

---

<sup>2</sup> Alfred Blazek / Albrecht Deyhle Klaus Eiselemayer, Kontroling i kontroler, str. 8

S rastom poslovanja stvara se potreba za multidisciplinarnim znanjima i koordiniranim postupanjima između organizacijskih dijelova. Logičan odgovor na potrebe poduzeća je uvođenje i razvoj kontrolinga. “Kontroling je skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju bezbrojnih podataka iz poduzeća, ali i izvan njega, prikupio optimalan broj onih koji su nužni menadžerima te svima koji upravljaju poduzećem za kvalitetno odlučivanje.” Kontroling obrađuje prikupljene podatke i plasira ih menadžmentu u obliku informacija. Uloga kontrolinga je spajanje dijelova u cjelinu, ali i razdvajanje cjeline i analiziranje dijelova. U svemu se oslanja na vremensku odrednicu kontinuiteta spajanjem prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Kontroling je upravljački koncept kojim se prate unutarnji i predviđaju vanjski čimbenici. Menadžment poduzeća daje cilj, a kontroling put za postizanje ciljeva. Da bi se postigli zadani ciljevi iznimno je važan je prijenos informacija sa strateške na operativnu razinu i obrnuto, te harmonizacija aktivnosti koja se postiže koordinacijom i integracijom u cilju uklanjanja asimetrije u postupanju.<sup>3</sup>

Koncepcijski razvoj kontrolinga je sljedeći:

- računovodstvena koncepcija kontrolinga – bit i temelj ove koncepcije je korištenje računovodstvenih podataka odnosno financijskih izvještaja tako da se organizacija okreće i usmjerava ka budućnosti
- informacijska koncepcija kontrolinga – bit ove koncepcije kontrolinga je izgradnja mreže koja će poslužiti za informiranje svih zainteresiranih strana unutar i izvan same organizacije
- upravljačka koncepcija kontrolinga – bit ove koncepcije je povezati sve funkcije u organizaciji i postići sinergiju u ostvarivanju misije odnosno vizije organizacije

Zadaci kontrolinga: - planiranje, koordinacija, upravljanje, informiranje, kontrola

---

<sup>3</sup> Očko J., Švigir A.(2009) Kontroling – upravljanje iz backstagea, Altius savjetovanje, Kognosko

## 2.1. Unutarnji i vanjski okviri, te okruženje kontrolinga

### Okruženje kontrolinga

Budući da kontroler djeluje kao pružatelj usluga i posrednik između drugih osoba u poduzeću, postavlja se pitanje zadaća i njihovih nositelja unutar organizacije.

Pod organizacijom se institucionalno razumijeva socijalna tvorevina koja trajno slijedi neku određenu svrhu (cilj) i okarakterizirana je formalnom strukturom koja daje vanjski okvir mjerama potrebnim za ispunjavanje svrhe te koja raznolikost, različitost i složenost treba učiniti primjenjivim. Funkcionalno se radi o uređenju radnih mjesta (službi i instanci) i procesa (tokova rada i komunikacije) i njihove međusobne povezanosti. S instrumentalnog stajališta rezultat strukturiranja jest sustav pravila i rutina prema kojima se poslovni postupci (proces) trebaju odvijati.

### Organizacijska struktura

Organizacijska struktura jest rezultat konstitutivnih odluka koje se odnose na broj organizacijskih razina kao i na nadređenost odnosno podređenost organizacijskih jedinica u poduzeću. Pritom se razlikuju sljedeći osnovni oblici:

- **Jednolinijske orgaizacije** - podređena služba prima napatke samo od jedne nadređene službe, a izvješćivanje ide obratnim putem. Nasuprot prednosti jasnog razgraničenja kompetencija i reda izvješćivanja, kao nedostatak se pojavljuje ukočenost sustava ;
- **Stožerno-linijske organizacije** – ukočenost jednolinijskog sustava rješava se stvaranjem i integracijom stručnih službi (stožera) u najčešće višepozicionirane višelinijске službe. Stručne službe koje djeluju davanjem podrške i najčešće nemaju nikakvu ovlast za davanje naputaka služe u svrhu rasterećenja obnašatelja linijskih službi kao poboljšanju komunikacijskog tijeka. Nenodstatak tog oblika ustroja jest u pravilu samo privremena popunjenost stručnih službi, jer njihovi obnašatelji nakon nekog određenog vremena odlaze u liniju i tamo preuzimaju odgovornost;

- **Višelinijske organizacije** su podređene službe koje su višestruko podređene. To skraćuje komunikacijske puteve, ali zato stvara nesigurnost u pogledu prioriteta kod naloga koje daju nadređene službe.<sup>4</sup>

Svaka organizacija je pod utjecajem vanjskih i unutarnjih sila koje utječu na njezino poslovanje. Ovisno o jačini tih sila ovisi i način na koji će se organizacija prilagoditi uvjetima koje vladaju u okruženju. Najjednostavnije rečeno, vanjsko okruženje organizacije se može opisati pomoću PEST(LE) analize koja u sebi obuhvaća sve značajne sile koje utječu na organizaciju. Vanjsko okruženje organizacije se može podijeliti prema gore navedenoj analizi na političko, ekonomsko, sociološko odnosno društveno, tehnološko, pravno i ekološko okruženje. Sva ta okruženja izrazito jako utječu na organizaciju. Međutim na organizaciju ne utječe samo vanjsko okruženje već i ono unutarnje koje se jednostavnije može opisati SWOT analizom.

---

<sup>4</sup> Prof. Dr. Klaus Ziegenbein, Kontroling, str. 29.

## 2.2. Instrumenti i alati strateškog i operativnog kontrolinga

Instrumenti koji se upotrebljavaju u strateškom i operativnom kontrolingu mogu se svrstati u dvije kategorije, instrumente koji se koriste u analizi interne okoline i instrumente koji se koriste u analizi eksterne okoline. Kontroling kao takav koristi velik broj različitih instrumenata počevši od analiza organizacijskih procesa pa sve do analiza koje se odnose na vanjsko okruženje.

Tablica 1. Pregled instrumenata kontrolinga

<b>Instrument</b>	<b>Svrha</b>
SWOT ANALIZA	Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji, uska veza s analizom potencijala
PEST (LE)	Analiza vanjskog okruženja i njegovog utjecaja na organizaciju
PORTEROVE KONKURENTSKE SILE	Analiza vanjskog okruženja organizacije
BSC	Komunikacija i utvrđivanje organizacijskih ciljeva
GE-MCKINSEY	Isplativost investiranja u pojedine segmente
ANALIZA POTENCIJALA	Analiza potencijala organizacije s obzirom na snage, slabosti, prilike i prijetnje
ANSOFF MATRICA	Analiza organizacijskog rasta i rizika
ABC ANALIZA	Klasifikacija predmeta poslovanja
ANALIZA NABAVE, USKOG GRLO, INVESTICIJA, PRODAJE	Uvid u performanse analiziranog područja
BENCHMARKING	Usporedba organizacije s konkurencijom

Strategijski kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu u ostvarivanju efektivnosti („činiti prave stvari“) te pridonosi transparentnosti u području izgradnje budućih potencijala poduzeća. Usmjeren je na budućnost, srednje i dugoročne strategijske ciljeve, koristi se kvantitativnim, ali i kvalitativnim postupcima te primjenom različitih instrumenata stvara uvide u buduće mogućnosti poslovanja. Među najznačajnijim instrumentima strategijskog kontrolinga svakako su proširena SWOT analiza s pregledom šansi i rizika, životni vijek proizvoda / usluge, indikatori ranog upozorenja, upravljanje poslovnim rizicima, scenarij analize, GAP analize, benchmarking itd.

Normativni kontroling je usmjeren ka definiranju i operacionalizaciji temeljnih vrijednosti i načela poslovanja, internih normi. Cilj normativnog kontrolinga je podrška menadžmentu u osiguranju održive sposobnosti i razvoja, poštujući moral, etiku, vrijednosti i vrline poduzeća te čuvajući i razvijajući identitet poduzeća. Instrumenti normativnog kontrolinga proizašli su iz potreba poslovne prakse za definiranjem temeljnih principa poslovanja koji služe kao kompas i orijentacija u dnevnom poslovanju. Primjenu koncepcije vrijednosti za vlasnika (eng. Shareholder Value) karakterizira fokusiranje na monetarne i kratkoročne poslovne ciljeve, primjenu koncepcije vrijednosti za dionike karakterizira sagledavanje šire perspektive, pri čemu se uzimaju u obzir i nemonetarne veličine i dugoročni aspekt poslovanja. U tom se kontekstu sve više implementira održivi ili, kako ga još nazivaju, zeleni kontroling. Održivi kontroling potiče menadžment na primjenu principa održivog poslovanja, ravnotežu ekonomskih, socijalnih i ekoloških aspekata poslovanja, poznatih kao 3P princip (eng. *Profit, People, Planet*). Među temeljne instrumente održivog kontrolinga ubrajaju se: održivi uravnoteženi sustav ciljeva i primjena koncepcije održive vrijednosti. Izvještavanje je jedan od izvornih zadataka kontrolinga, pa i izvještavanje o održivom poslovanju (integrirano izvještavanje, nefinancijsko izvještavanje) postaje izazov za održivi kontroling.

U poslovanju poduzeća je potrebna ravnoteža operativne, strategijske i normativne poslovne perspektive, tako da tek objedinjavanje svih triju dimenzija te primjena odgovarajućih instrumenata čini cjeloviti i kvalitetan, integrirani kontroling. Objedinjavanje i međusobno nadopunjavanje operativnog, strategijskog i normativnog menadžmenta podrazumijeva integrativnu stručnu podršku kontrolinga na svakoj razini. Za kontroling to znači minimalno usklađivanje sustava ciljevi – planiranje – kontrola – izvještavanje na normativnoj, strategijskoj i operativnoj razini.

To je izlazak iz postojećih operativnih okvira i proširenje perspektive rada kontrolera i za strategijsku i za normativnu dimenziju.

Organizacija je unutar sebe suočena sa svojim snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama. Drugačije rečeno, unutarnje okruženje organizacije predstavljaju njezini ljudski resursi, proizvod, tehnologija koju koristi prilikom proizvodnje, lokacija, veličina same organizacije, odnosno, njezina geografska pozicija i na kraju sam menadžment koji upravlja čitavom organizacijom. Sve to navedeno za organizaciju može predstavljati priliku, odnosno, prijetnju ili snagu, odnosno, slabost ovisno o tome do kojeg je stupnja razvijeno i koliko se zapravo sama organizacija brine o navedenom. Valja spomenuti da osim navedenih sila koje djeluju na organizaciju postoje i zainteresirane strane koje isto tako imaju utjecaj na poslovanje. Kontroling u tome svemu igra veliku ulogu. On služi kao jedna od najznačajnijih podloga menadžmentu za donošenje odluka povezanih sa silama koje djeluju iz vanjskog odnosno unutrašnjeg okruženja.

Slika 1. Okruženje organizacije



Problem svih oblika organizacijske podjele rada su resorni egoizmi – nazivani i „tunelskim pogledom“ ili ograničenim razmišljanjem“ – koji se mogu očekivati kada s povećanim brojem sučelja opada pribrojivost rezultata pojedinim područjima (resorima). Kako bi se riješio taj problem, razvijen je koncept centra, na način da se područja poduzeća vode ili tako da su usmjerena na troškove kao troškovni centar, pri čemu je svako područje odgovorno samo za veličine (varijable) na koje ono ima utjecaja. Prijelazi između oblika centara u pravilu su blagi.

### Struktura funkcije

Funkcija unutar organizacije jest područje specijalizirano za obavljanje istovrsnih poslova. O kojim se područjima ili organizacijskim jedinicama pritom radi, ovisi o poslovnom modelu (konceptu/tržišta) pod poduzeća. Iz raspodjele zadaća poduzeća prema istovrsnim poslovima proizlazi u pravilu više djelomičnih poslovnih funkcija, za koje se u internom računovodstvu stvaraju konkretne odijeljene skupine mjesta troška, na čijoj osnovi se nakon toga utvrđuju (kalkuliraju) cijene za usluge koje poduzeće nudi na tržištu.

Klasične djelomične poslovne funkcije poduzeća koje obavljaju gospodarske djelatnosti jesu:

Funkcija nabave, funkcija proizvodnje, funkcija prodaje te funkcija upravljanja.



### **2.3. Planska funkcija kontrolinga**

Planiranje u poduzeću (kratko planiranje) jest proces oblikovanja volje koji počiva na podjeli rada i znanja u smislu misaonog anticipiranja budućeg djelovanja, pri čemu se budućnost smatra prostorom raznovrsnih mogućnosti djelovanja (opcija). Ili, drugim riječima, planiranje ima značajke svjesnog promišljanja i metodično-sistematičnog postupanja. Pritom je manje bitno koliko je planiranje precizno, a puno više da je formirano u skladu s tržištem.

No, budući da se kod planiranja ne radi samo o prognozi budućih događanja i stanja, nego i o utjecaju na razvoj na način da u budućnosti nastupe takve situacije koje odgovaraju postavljenom cilju, planiranje uvijek obuhvaća elemente koji sadrže namjeru i odnose na određeni cilj.

Što se tiče odvijanja planiranja, svako sustavno planiranje je proces obrade informacija, čija se kvaliteta ravna po tomu koliko su potpune i dobre informacije koje u tu svrhu stoje na raspolaganju. Samim planiranjem nastupaju opet nove informacije.

Rezultat planiranja su planovi koji sadrže planiranje veličine (zadatke) za poslovne organizacijske jedinice i njihove odgovorne osobe. Budući da su planovi osnova kasnijih usporedbi planiranog i ostvarenog, potrebno ih je pismeno dokumentirati. Objedinjavanjem više pojedinačnih ili iscrpnih planova nastaje integrirani poslovni plan (masterplan).

Stupanj utjecaja kontrolinga na planiranje ravna se prema tomu u kojoj mjeri top menadžment (vodstvo koncerna), menadžment organizacijske jedinice (uprave, posloводства), funkcionalni menadžment (sektorska posloводства) i frontline menadžment (odjelna posloводства) od kontrolinga kao instancije planiranja traže kvantitativnu i kvalitativnu potporu odnosno razrješenicu.

Iskustvo između osoba koje sudjeluju u procesu planiranja (nositelji planiranja) postoji asimetrična podjela informacija. Stoga kontroler dobiva zadaću da koristi postojeće informativne prednosti, spriječi oportunističke načine ponašanja i umanjí informacijske deficite koji proizlaze iz različito doživljene realnosti.

Ono što je potrebno naglasiti kad je u pitanju planiranje doprinos je kontrolinga procesu strateškog planiranja. Strateško planiranje definira dugoročne ciljeve koji se odnose na cjelokupnu organizaciju. U procesu strateškog planiranja korištenje instrumenata kontrolinga, ali i kontrolinga kao instrumenta zasebno, organizacijski menadžment se upoznaje s organizacijskom okolinom i njezinim zahtjevima. Sastavni dio organizacijskih planova je operativni plan.

Operativni plan usko je povezan uz ispunjenje zahtjeva zainteresiranih strana te osiguranja učinkovitosti. S obzirom na to da se kontroling može podijeliti na strateški i operativni proizlazi da je se za nadzor ispunjenja operativnih planova brine operativni kontroling, a za nadzor strateških planova strateški kontroling. Strateškim planom definiraju se ciljevi i osiguravaju resursi za normalno funkcioniranje organizacije dok se operativnim planom definira način na koji će se osigurani resursi koristiti. Temeljna sastavnica svakog definiranog plana su troškovi. S obzirom na to da je kontroling usko povezan uz računovodstvo, a troškovi su jedna od računovodstvenih kategorija, proizlazi da je jedna od zadaća kontrolinga predviđanje i upravljanje troškovima, odnosno promišljanje i predlaganje načina na koji će se oni smanjiti. To u sukladnosti s novom koncepcijom kontrolinga. Troškovi se mogu svrstati u velik broj kategorija o čemu neće biti raspravljano u ovom radu. Međutim, mora se spomenuti kako svaki od troškova znatno utječe na poslovni rezultat organizacije. U praksi, česta strategija organizacijskog rukovodstva predviđa strategiju rezanja troškova što ujedno može značiti i velike promjene u organizacijskom funkcioniranju. Ono što se preporučuje umjesto toga je upravljanje troškovima, odnosno kontroling troškova, a koji je moguć samo uz dobro definirani plan.

Kontroling često preuzima najveću odgovornost kad je u pitanju poslovno planiranje. Razlog za to je mogućnost pristupa svim podacima o poslovanju, odnosno o performansama koje su poslovni procesi ostvarivali u prijašnjem razdoblju. Kontroling, odnosno kontroler nema i ne može imati specifična znanja koja su potrebna za donošenje dobrog plana pa se u proces planiranja neminovno mora uključiti i vlasnik procesa.

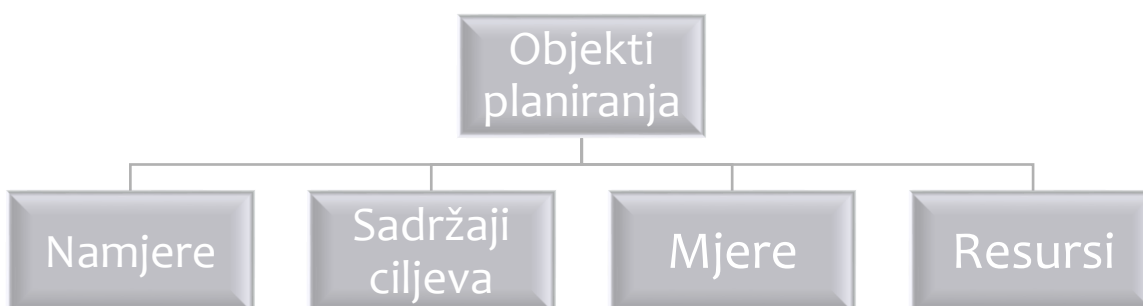
Nesumnjivo je, dakle, da kontroling u procesu planiranja ima nezamjenjivu ulogu ali organizacija ne smije cjelokupno planiranje prepustiti kontrolingu već kontroling koristiti za:

- pripremu obrazaca za planiranje,
- educiranje svih uključenih u planiranje i upoznavanje s metodologijom planiranja,
- savjetovanje i koordinaciju prilikom izrade plana,
- provjeru usklađenosti operativnih planova sa strateškim planom i politikama organizacije,
- analizirati odstupanja i predlagati njihova rješenja

### **Objekti planiranja**

Metodika planiranja treba skrbiti za to da se u procesu planiranja učine dobre stvari te da se te dobre stvari učine ispravno. Da bi se to osiguralo, proces planiranja se raščlanjuje tako da se dobiju sljedeći objekti planiranja:

Grafički prikaz 1. Objekti planiranja



*Izvor: Prof. Dr. Klaus Ziegenbein, Kontroling*

Načelno se objekti planiranja nalaze u raskoraku između očuvanja i obnove. Kako bi se uskladila oba ta zahtjeva, za mirovanjem i pokretanjem, s jedne se strane za zadržava odnosno ponavlja ono što dobro funkcionira (business as usual), s druge strane radi sprječavanja ukrućivanja uvijek treba predvidjeti prilagodbe promijenjenim uvjetima okruženja (change management).

### Poslovni model

U skladu s namjerama poduzeća vodstvo mora biti u obliku poslovnog modela oblikovati, primijetiti ili u danom trenutku prilagoditi promijenjenim uvjetima okoliša koncept proizvod-tržište. Preporučljivo je po mogućnosti težiti jedinstvenom poslovnom modelu, jer takav obećava veliku konkurentsku prednost.

### Proizvod

Proizvod je rezultat (output) dobiven kombinacijom proizvodnih čimbenika. Značajke nekog proizvoda su svojstva koja onima koji nešto potražuju (klijentima) dopuštaju zadovoljavanje njihovih aktualnih ili latentnih potreba. Pritom poduzeće može nuditi klijentima, zainteresiranim osobama, odnosno kupcima, standardizirana rješenja njihovih problema ili rješenja po mjeri te ujedno ispunjavati vlastite ciljeve. Prema vrsti proizvoda razlikujemo:

Materijalna dobra (roba, proizvodi) nazivaju se rezultati proizvodnje materijalne (fizičke) vrste. Pritom se može raditi o:

- stvarnim dobrima kao što su materijali ili materijalna sredstva
- potrošnim dobrima koja svoju funkciju ispunjavaju samo jedanput
- potrošnim dobrima koja svoju funkciju ispunjavaju u nekom duljem razdoblju

## Uslužne djelatnosti

Uslužne djelatnosti (kratko nazvane uslugama ili servisom) mogu se okarakterizirati na različite načine:

- uslužne djelatnosti uvijek su nematerijalne prirode, tj. nisu fizički opipljive;
- kvaliteta neke uslužne djelatnosti prema propisu njemačkih industrijskih standarda (DIN)<sup>5</sup> jest „ukupnost svojstava i obilježja neke uslužne djelatnosti koji se odnose na njihovu sposobnost ispunjavanja utvrđenih i pretpostavljenih zahtjeva“
- obavljanje uslužnih djelatnosti zahtijeva povjerenje u odnosu između ponuđača i klijenta, a davanje jamstva obećava poželjni rezultat usluge
- uslužne djelatnosti ne mogu se skladištiti, što znači da se ne mogu unaprijed obavljati i stvarati zalihe

## **2.4. Koordinacijska funkcija kontrolinga**

Pod koordinacijom se podrazumijeva – namjerno i prema cilju usmjereno usklađivanje kako pri implementaciji (ustroj, daljnji razvoj ) tako i pri uporabi odgovarajućih sustava planiranja, kontrole i informacijskog sustava u pogledu funkcija, osoblja i vremena.

### Koordinacija osoblja

Problem koordinacije osoblja može se pojasniti uz pomoć analogije iz sporta: pojedini igrači su doduše važni, ali jednako je tako važna i njihova međusobna usklađenost, tj. njihova zajednička igra. Iz toga slijedi da pojedini igrači, ma kako bili izvrsni ne tvore nužno homogenu momčad. Jedna mogućnost za koordinaciju osoblja jest usklađivanje kroz hijerarhiju na osnovi pravila koja je zadala središnja instancija. Budući da se s povećavajućom veličinom poduzeća koordinacija osoblja s pomoću organizacijskih pravila pokazuje sve težom, hijerarhije se kreiraju da su sve uže i pliće.

---

<sup>5</sup> **DIN** je kratica njemačkog standarda (DIN-Norm) i istoimenog instituta Deutsches Institut für Normung koji propisuje standarde u Njemačkoj; pripisivalo mu se i značenje »Deutsche Industrie-Norm« i »Das ist Norm«.

Za koordinaciju među poduzećima zbog nedostatka koordinirajuće središnje instancije načelno vrijedi načelo samokoordinacije, čija su osnova predodžbe o vrijednostima koju zajedno dijele svi kooperacijski partneri (kultura mreže).

### Uključivanje kontrolinga u organizaciju

Budući da su mogućnosti uključivanja institucionalnog kontrolinga kao stručnog i servisnog centra raznolike, postoji i više organizacijskih alternativa. Na početku provedbe kontroling se organizacijski često smjesti u upravljačko računovodstvo. Iskustveno gledano, ubrzo dolazi do osamostaljenja funkcije kontrolinga u poduzeću ako se uvidi da su zadaće upravljačkog računovodstva različite od zadaća kontrolinga, to se može jasno vidjeti iz sljedećeg usporednog prikaza:

Tablica 2. Usporedba kontrolinga i upravljačkog računovodstva

KONTROLING	UPRAVLJAČKO RAČUNOVOSTVO
upravljanje potencijalima uspjeha i uspjeh	utvrđivanje poslovnog uspjeha
rad je usmjeren na budućnost	rad je (pretežito) usmjeren na prošlost
informacije se računom prema vrsti i mjestu troška analiziraju, selektiraju, sažimaju, i provjeravaju u pogledu vjerodostojnosti	informacije se utvrđuju izračunom troškova iz postojećih podataka i stavljaju se na raspolaganje

*Izvor: Prof. Dr. Klaus Ziegenbein, Kontroling, str. 29.*

## 2.5. Uvođenje kontrolinga u poduzeću

Uvođenje funkcije kontrolinga u poduzeću ima za cilj unaprjeđenje poslovanja i povećanje uspješnosti menadžmenta. Međutim, zbog izvjesnoga stupnja novosti koje donosi ova aktivnost, za očekivati je prepreke i otpor njegovu uvođenju. Otpori većinom proizlaze kao posljedica nedovoljnoga znanja o sadržaju ove funkcije, nepoznavanja prednosti njena uvođenja, straha od gubitka pozicija i sl. Stoga se problemu uvođenja funkcije kontrolinga može pristupiti izborom jedne od opcija <sup>6</sup> započeti s uvođenjem tamo gdje se očekuju najveći problemi, započeti tamo gdje se očekuju najmanji problemi, odnosno započeti tamo gdje se očekuju spektakularni uspjesi. Bez obzira na odabrani pristup, pri uvođenju funkcije kontrolinga potrebno je članove organizacije – menadžere i zaposlenike upoznati s konceptom kontrolinga, njegovim zadacima, ciljevima i koristima za članove i organizaciju kao cjelinu.

Kada se razmatra praktični način uvođenja kontrolinga u poduzeće, može se odabrati jedna od dvije opcije:

Prva opcija odnosi se na mogućnost pridruživanja novih poslova i zadataka postojećim službama. Na taj način može se očekivati manji otpor pri implementaciji. Međutim, u tom slučaju mogu izostati maksimalni učinci od uvođenja ovoga koncepta jer se zadaci kontrolinga pridodaju postojećoj grupi zadataka te na taj način postaju „zaleđeni“.

Drugom opcijom predstavlja organiziranje zasebne, odnosno samostalne službe kontrolinga. U toj službi okupljaju se suradnici koji imaju visoki stupanj znanja o ovom konceptu. Ove osobe trebale bi imati značajne komunikacijske vještine, kao i sposobnost pregovaranja s ostalim članovima organizacije kako bi se koncept kontrolinga učinkovito uveo. Za očekivati je da će ovaj način uvođenja osigurati viši stupanj objektivnosti i neovisnosti.

Ukoliko ovaj pristup ne prate intenzivni komunikacijski naponi, moguće je očekivati veći otpor članova organizacije. Ukoliko se kontroling uvodi kao samostalna služba, riječ je najčešće o uspostavi kontrolinga kao štabne funkcije neposredno podređene najvišem menadžmentu.

---

<sup>6</sup> Osmanagić Bedenik, 2004, str. 266

Ukoliko se radi o većem poduzeću, posebice poduzeću koje primjenjuje divizijsku projektnu ili matričnu organizacijsku strukturu, često se organizira centralni kontroling neposredno podređen najvišem menadžmentu te decentralizirani odjeli za kontroling za pojedine projekte, odnosno funkcije.

Tada se javljaju odjeli za kontroling u nabavi, proizvodnji, prodaji, marketingu, financijama, istraživanju i razvoju itd. U tom slučaju, osobe koje rade u decentraliziranim odjelima stručno su podređene centralnom odjelu kontrolinga, a disciplinski rukovoditelju pojedinoga područja.

Decentraliziranjem prema pojedinim funkcijama ili korisnicima zadovoljavaju se kriteriji neovisnosti, stručnosti i samostalnosti te osigurava učinkovitost primjene ovoga koncepta. Može se zaključiti kako način uvođenja koncepta kontrolinga ovisi o veličini poduzeća, organizacijskoj strukturi, menadžerskom sustavu, raspoloživim ljudskim potencijalima iz područja kontrolinga te organizacijskoj kulturi poduzeća koja determinira način provođenja procesa upravljanja promjenama.

Veličina poduzeća čini se presudnom determinantom oblika uvođenja kontrolinga. Jasno je da u manjim poduzećima poslove kontrolinga može obavljati jedna osoba koja se često naziva i analitičar poslovanja, dok će u velikim poduzećima postojati potreba za zasebnom službom. Prema upravljački orijentiranoj koncepciji kontroling se smatra parcijalnim sustavom unutar sustava vođenja. Osnovni zadatak sustava vođenja predstavlja koordinacija pojedinih aktivnosti u okviru sustava izvođenja, što se naziva i primarnom koordinacijom. Pod utjecajem rasta poduzeća, odnosno povećanja složenosti poslovanja u smislu specijalizacije, nužnom postaje koordinacija i integracija između planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontrole, a što se naziva sekundarnom koordinacijom i pridružuje se kontrolingu.

Cilj je kontrolinga stoga povećati racionalnost poslovanja, odnosno efikasnost te stupanj prilagođavanja poduzeća uvjetovanju iz okruženja, odnosno efektivnost. Iako se potonji modalitet smatra najsveobuhvatnijom i najzrelijom koncepcijom kontrolinga, može se uočiti da je osnovica svih koncepcija identična, a svodi se na osiguravanje što kvalitetnijih upravljačkih informacije kvantitativnoga, ali i kvalitativnoga karaktera, usmjerenih na prošlost, sadašnjost i budućnost. Jasno je da podlogu uspješnoga rada kontrolinga predstavlja učinkovitost primjene upravljačkoga računovodstva.



O poslovnoj praksi, interesu menadžmenta, ali i stručnosti izvršitelja funkcije kontrolinga ovisi u kojem će se pravcu i koliko duboko ona razvijati. Metodika izvršavanja ciljeva kontrolinga koji odgovaraju potrebama menadžmenta može se razlikovati. Međutim, bez obzira na modalitet primjene, zadatak je kontrolinga kontinuirano davati odgovor na pitanje: je li poduzeće na pravom putu ispunjavanja svojih kratkoročnih, ali i razvojnih ciljeva.<sup>7</sup>

Tako je moguće diferencirati između računovodstveno orijentirane koncepcije, informacijski orijentirane koncepcije te upravljački orijentirane koncepcije. Ako je koncepcija kontrolinga računovodstveno orijentirana, primjena se svodi na učinkovitu pripremu računovodstvenih podataka, odnosno informacija, s ciljem osiguravanja likvidnosti, odnosno pozitivnoga poslovnog rezultata. U ovom slučaju kontroling je dio službe računovodstva. Iako se ponekad ne radi o decidiranom uvođenju službe kontrolinga, moguće je naići na praktične primjere jačanja računovodstvene službe kao instrumenta menadžmenta u procesu odlučivanja. Tada bi preimenovanje upravljački orijentiranoga računovodstva u službu kontrolinga predstavljalo samo promjenu kozmetičke prirode. S obzirom da se temelj koncepta kontrolinga nalazi u definiranju i razradi informacijskoga sustava kao podloge odlučivanja, moguće je identificirati i informacijski orijentiranu koncepciju. Zadatak kontrolinga prema tom konceptu može se sažeti na prevladavanje jaza između potrebe za informacijama i njihova osiguravanja. Prema ovom modalitetu kontroling zauzima središnje mjesto između menadžerskoga provođenja funkcija planiranja i kontrole te svojom informacijskom podlogom utječe na provođenje, ali i povezivanje ovih funkcija. Prema upravljački orijentiranoj koncepciji kontroling se smatra parcijalnim sustavom unutar sustava vođenja.

Osnovni zadatak sustava vođenja predstavlja koordinacija pojedinih aktivnosti u okviru sustava izvođenja, što se naziva i primarnom koordinacijom. Pod utjecajem rasta poduzeća, odnosno povećanja složenosti poslovanja u smislu specijalizacije, nužnom postaje koordinacija i integracija između planiranja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontrole, a što se naziva sekundarnom koordinacijom i pridružuje se kontrolingu. Cilj je kontrolinga stoga povećati racionalnost poslovanja, odnosno efikasnost te stupanj prilagođavanja poduzeća uvjetovanju iz okruženja, odnosno efektivnost.

---

<sup>7</sup> [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr)

Iako se potonji modalitet smatra najsveobuhvatnijom i najzrelijom koncepcijom kontrolinga, može se uočiti da je osnovica svih koncepcija identična, a svodi se na osiguravanje što kvalitetnijih upravljačkih informacije kvantitativnoga, ali i kvalitativnoga karaktera, usmjerenih na prošlost, sadašnjost i budućnost. Jasno je da podlogu uspješnoga rada kontrolinga predstavlja učinkovitost primjene upravljačkoga računovodstva. O poslovnoj praksi, interesu menadžmenta, ali i stručnosti izvršitelja funkcije kontrolinga ovisi u kojem će se pravcu i koliko duboko ona razvijati. Metodika izvršavanja ciljeva kontrolinga koji odgovaraju potrebama menadžmenta može se razlikovati.<sup>8</sup>

## **2.6. Uloga kontrolinga u suvremenom djelovanju menadžmenta**

S obzirom na brojnost aktivnosti odnosno funkcija, menadžment se može definirati kao proces planiranja ciljeva, organiziranja resursa i aktivnosti, upravljanja ljudskim potencijalima i njihova vođenja te kontrole, kao pretpostavke učinkovitoga planiranja u idućem razdoblju. Kreiter menadžment sumarno definira kao proces rada s drugima i putem drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa. Kako bi se organizacijski ciljevi mogli ostvarivati u promjenjivom okruženju, uz intenzivnu konkurenciju i sve zahtje vnije kupce, potrebno je kontinuirano provoditi unaprjeđenje poslovnih procesa i aktivnosti. Osnovicu za kontinuirano unaprjeđenje poslovanja može osigurati upravo kontroling.

Kontroling se može definirati kao funkcijski instrument menadžmenta koji podupire poduzetničke procese poduzeća. Može se objasniti i kao funkcija u menadžerskom sustavu usmjerena ka povećanju efikasnosti osiguravanjem relevantnih znanja o činjenicama i metodama, na osnovi čega je moguće povećati stupanj menadžerske spremnosti pri suočavanju s promjenama u poduzeću i izvan njega.

Kontroling se kao funkcija konkretno bavi prikupljanjem i analizom podataka vezanih za rezultate poslovanja koji se u obliku izvješća predočuju upravi kao podloga za donošenje odluka. Kontroling se stoga smatra upravljačkom funkcijom mjerenja i korekcije individualnih i organizacijskih performansa kako bi se osiguralo usklađenja između realizacije i planova.

---

<sup>8</sup> [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=175102&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=175102&show=clanak)

Ovaj cilj je moguće ostvariti mjerenjem uspješnosti poslovanja s obzirom na postavljene ciljeve i planove, utvrđivanjem odstupanja od postavljenih standarda te predlaganjem mjera za prevladavanje uočenih odstupanja. Kontroling dakle nadgleda kvalitetu realizacije donesenih odluka te o tome povratnom vezom izvještava menadžmenta. Kontroling kroz svoje djelovanje ujedinjuje kvalitetu te definiranu viziju, misiju i ciljeve te predstavlja integralnu aktivnost menadžmenta. Kao aktivnost kontroling je neposredno podređen vrhu poduzeća s ciljem postizanja usklađenosti aktivnosti poduzeća i njegovih strategijskih, taktičkih i operativnih ciljeva.<sup>9</sup>

Zadaci kontrolinga izvode se iz temeljnih ciljeva poduzeća i praktičnih potreba menadžmenta te se svode na osiguravanje podudaranja ostvarenih rezultata sa zacrtanim planovima i ciljevima. Preciznije rečeno, temeljna funkcija kontrolinga je informacijska te se njegova uloga izvodi iz potreba menadžmenta za informacijama, a to je osigurati poslovne pokazatelje koji će pravovremeno signalizirati neželjena odstupanja od plana te također ukazati na njihove uzroke, kako bi menadžeri pravovremeno mogli intervenirati adekvatnim poslovnim odlukama. Dok je zadatak menadžmenta utvrđivanje ciljeva, zadatak je kontrolinga ciljeve učiniti mjerljivima i jasnima te koordinirati aktivnosti prema njihovom ostvarenju korištenjem različitih metoda i tehnika koordinacije, planiranja, analize, kontrole i informiranja. Očito je dakle da je kontroling snažno povezan s menadžmentom. Njihov odnos mogao bi se definirati na sljedeći način: menadžment je odgovoran za ostvarivanje uspješnoga poslovanja, a kontroling je zadužen za osiguravanje načina kako to postići te za nadzor toga procesa. Slikovito rečeno, područje odgovornosti menadžera i kontrolera jasno je razgraničeno: menadžer je odgovoran za uspjeh, a kontroler za njegovu transparentnost. Kontroling tako koordinira sve menadžerske funkcije u svim poslovnim odjelima. Konačnu odluku uvijek donosi menadžer, a kontroler je može pripremati, usklađivati pojedine aktivnosti te prema potrebi nadgledati njihovu realizaciju. Na taj način kontroling može osigurati povećanje efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta, odnosno povećati sposobnost prilagođavanja poduzeća predlaganjem adaptivnih i inovativnih promjena. Kontroling predstavlja stručnu pomoć menadžmentu u upravljanju i vođenju društva u smislu sastavljanja i prezentiranja izvještaja, planiranja, budžetiranja, analize poslovnoga rezultata, unaprjeđenja sustava informiranja itd. Ne čudi stoga da je u početnoj fazi razvoja kontroling bio dio sustava računovodstva, a njihove aktivnosti međusobno su se preklapale i nadopunjavale.

---

<sup>9</sup> [https://hrcaak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=175102&show=clanak](https://hrcaak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=175102&show=clanak)

No, promjene u okruženju u smislu jačanja konkurencije ukazale su na potrebu intenzivnije eksterne orijentacije pri prikupljanju informacija, a što je postala nova dimenzija i zadatak kontrolinga. Tijekom 90.- tih godina, kada je poslovno okruženje postalo iznimno dinamično, kontroling se počeo povezivati i s inovacijskom funkcijom poduzeća. Drugim riječima, zadatak kontrolinga vezivao se i za učinkovito provođenje procesa unaprjeđenja i inoviranja poslovanja. Kontroler se stoga počeo smatrati i dijelom inovacijskoga tima, odnosno osobom koja aktivno sudjeluje u procesu rješavanja problema te je usmjerena prema razvoju novih instrumenata koji će poslužiti u procesu strategijskoga promišljanja poslovne budućnosti.<sup>10</sup> Ovakva orijentacija suvremenoga kontrolinga proizlazi iz činjenice da su poduzeća pod utjecajem promjena u okruženju kontinuirano usmjerena prema adaptaciji i inoviranju proizvodnoga programa, intervencijama u životni ciklus proizvoda kako bi se produžio njihov životni vijek te motivaciji ljudskih potencijala kako bi se intenzivirao proces stvaranja novih vrijednosti. Iako je dominantni izvor informacija za funkciju kontrolinga sustav računovodstva, drugi izvori u okviru poduzeća, ali i izvan njega nisu ništa manje važni. Kontroling je tako usmjeren ne samo na mjerljive, odnosno brojčano izražene varijable, već i na one teže mjerljive kao što su motivacija, zadovoljstvo kupaca itd. Kontroling je tako zadužen za praćenje devijacija u kretanju ovih varijabla te utvrđivanje razloga takvih kretanja. Multifunkcijski pristup te kvalitetna i sveobuhvatna analiza varijabla suštinski su dio zadaća suvremenoga kontrolinga. Može se konstatirati da kontroling djeluje kao podrška menadžmentu u ciljnom prilagođavanju poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama te mu tako olakšava da inovativnim rješenjima ide sadašnjim i budućim problemima u susret.

S obzirom na poveznice kontrolinga za rad suvremenoga menadžmenta, funkcija kontrolinga može se pojasniti sagledavanjem njenoga obuhvaćanja strategijskoga i operativnog aspekta. Strategijski kontroling usmjeren je na ispunjavanje vizije i misije, odnosno dugoročnih ciljeva poduzeća, a za potrebe prikupljanja informacija primjenjuje pretežito eksternu orijentaciju. Bavi se procjenjivanjem trendova kretanja ključnih poslovnih varijabla kao što su tržište, tehnologija, želje i potrebe kupaca, dostupnost resursa te sukladno tome ocjenjivanjem mogućnosti budućega razvoja, odnosno prilagođavanja poduzeća identificiranim promjenama, kao i ocjenjivanjem rizika pojedine razvojne opcije.

---

<sup>10</sup> Simić, S. (2010): Controlling and it's application in small and middle enterprises

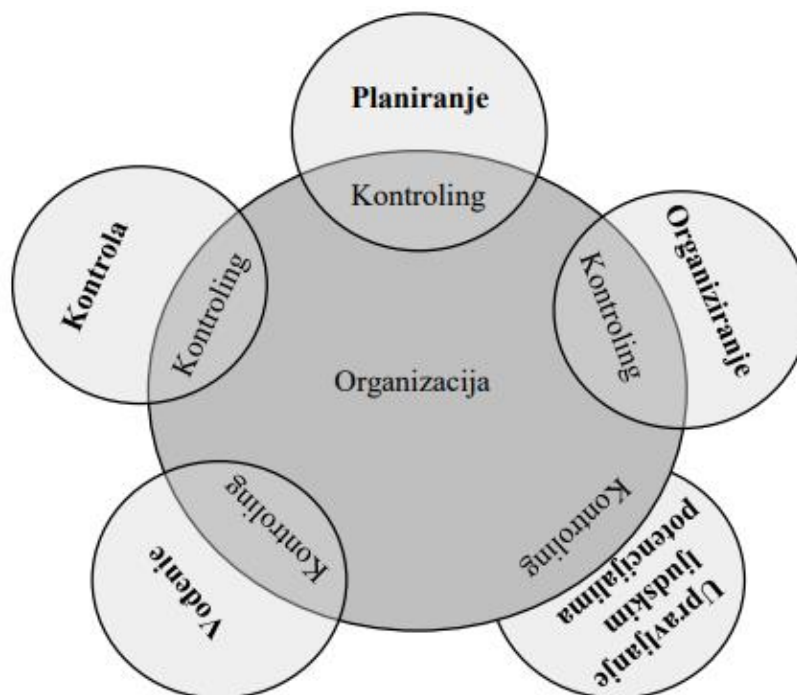
S obzirom na navedeno, strategijski kontroling obuhvaća sljedeće poslove, analizu okruženja (tržište, gospodarski i društveni trendovi, mogućnosti i potencijali), analizu poduzeća (snage i slabosti, resursi), utvrđivanje strategijskih pravaca, odabir optimalnih strategija, izradu strategijskih planova, praćenje ostvarenja zacrtanih planova, a sve u cilju osiguranja temelja za strategijsko upravljanje poduzećem. Operativni kontroling se pak bavi prilagođavanjem postojeće situacije, posebice s aspekta resursa ostvarivanju kratkoročnih ciljeva, a temelji se pretežito na internim informacijskim izvorima te koristi poznate metode i rješenja. Operativni kontroling kao sastavni i izvršni dio strategijskoga upravljanja obuhvaća upravljanje poslovnim rezultatom u skladu sa zadacima definiranim godišnjim planovima poslovanja, a koji se po potrebi raščlanjuju na kraće vremenske jedinice, odnosno po pojedinim organizacijskim jedinicama unutar poduzeća kao što su odjeli, centri odgovornosti, strateške jedinice itd. Strategijski i operativni kontroling zajedno čine jedinstven i cjelovit kontroling sustav. Strategijski kontroling osnovica je rada operativnoga kontrolinga, a izvješća operativnoga kontrolinga o postojećim rezultatima osnovica su budućih strategijskih promišljanja. Kontroling prožima sve funkcije unutar organizacije jednako kao i funkcije menadžmenta. Važnost kontrolinga prilikom donošenja menadžerskih uloga nezamjenjiva je što je vidljivo kad su u pitanju odluke koje se odnose na cjelokupnu organizaciju. Postupanjem menadžmenta prema, vlastitoj intuiciji bez kvantitativnog propitkivanja bilo odluke je i više nego rizičan potez. Kad je u pitanju važnost kontrolinga za menadžment u cjelini naglašava važnost provođenja analiza temelju čijih će se rezultata procijeniti uspješnost poslovanja organizacije. Analize menadžmentu omogućuju odgovor na niz pitanja vezanih uz kvalitetno donošenje odluka.

Postoje tri temeljna koraka koje svaka organizacija mora provesti kad je u pitanju donošenje odluka, a to su redom:

- financijska analiza – analiza postojeće pozicije organizacije na tržištu i usporedba s vizijom menadžmenta gdje bi se organizacija trebala nalaziti,
- uvođenje i poboljšanje kontrolinga kao organizacijske funkcije – dobro oblikovanim standardima koji su realno postavljeni i samo dobro definiranim načinom provođenja mjerenja, organizacija može utvrditi uzroke odstupanja i implementirati korektivne mjere,
- optimizacija informacijskog sustava organizacije – dobro optimiran i pravilno izabran informacijski sustav u službi je poslovanja i unaprjeđenja organizacijskih procesa

Iz teorije menadžmenta jasno je kako menadžment ima presudnu ulogu kad je u pitanju definiranje ciljeva i vizije za razvoj organizacije. Međutim, „ Područje kontrolinga unutar organizacije je i postavljanje njegove vizije, strategije i ciljeva. Uloga kontrolinga je preispitivanje vizije i ciljeva poduzeća. U tom postupku, kontroling će analizirati cijelo poduzeće, konkurenciju, granu djelatnosti te cjelokupno tržište“. Svaki cilj, vizija i poslovni plan mora biti realno postavljen. Kontroling zato analizira svaki cilj kako bi se osiguralo da su ciljevi realni i ostvarivi. Nerealno postavljeni ciljevi, osim što će djelovati demotivirajuće na zaposlenike, na drugačiji način će oblikovati organizacijske procese što će neminovno utjecati na odstupanja od planiranog. Kontroling zato postaje funkcija menadžmenta, a sadašnja funkcija kontrole postaje dio njega, odnosno instrument pomoću kojeg će funkcija kontrolinga analizirati razloge odstupanja i dobivene rezultate implementirati u preporuke za poboljšanja.

Slika 2. Odnos kontrolinga i menadžerskih funkcija



Iz slike 2. vidljivo je kako se svaka od funkcija menadžmenta veže uz kontroling koji je pak u službi ispunjenja svih organizacijskih ciljeva, organizacijske vizije i misije te svih zaposlenicima delegiranih zadataka od strane menadžmenta.

## Integracijska uloga kontrolinga

Poduzeće je dinamičan sustav, čijim se rastom i razvojem povećava i njegova kompleksnost. Razvijene organizacije imaju i razvijeniju strukturu i podjelu rada, tako da se njena cjelina kao nositelj općih funkcija raščlanjuje na dijelove sa različitim specijalnim funkcijama. Svaki se dio povezuje i ovisan je o drugim dijelovima, a oni zajedno čine određenu cjelinu. Upravo iz tog su razloga diferencijacija i specijalizacija povezane za sjedinjenje i za podređenost dijelova, dok dodatna diferencijacija i specijalizacija iziskuju potrebu za dodatnom integracijom i koordinacijom.<sup>11</sup>

Pojam i svrha integracije Integracijom se osigurava skladno djelovanje i koordinirani razvoj dijelova cjeline prema promjenama okoline. Integrativna funkcija upravljanja usmjerena je na postizanje i očuvanje smislene uzajamne ovisnosti svih dijelova poduzeća. Poduzeće kao proizvod ljudske kulture, služi postizanju specifične svrhe i upravo iz tog razloga mora biti svrhovito vođeno. Da bi poduzeće opstalo, mora se prilagođavati primjenama okoline. Poslovni proces jest cjelina rješavanja problema koji se odvijaju neprekidno i istodobno. Integracijom se stvara dinamička cjelina sa zadacima:

- sagledavanja svakog procesa rješavanja problema kao usklađene cjeline pojedinih aktivnosti;
- takvog povezivanja brojnih procesa da se u vremenu prepoznaje konzistentno ukupno ponašanje poduzeća. Također poduzeće mora biti integrirano u:
  - Moralni sustav (time što razvija vrednote i norme koje trebaju vrijediti u društvu)
  - Politički sustav (time što poštuje političke, pravne i druge norme)
  - Gospodarski sustav (time što svoje poslovanje usklađuje s pravilima koja trebaju vrijediti ili vrijede pri aktivnostima usmjerenim na upotrebu materijalnih dobara)

---

<sup>11</sup> Osmanagić Bedenik N. (2004), Kontroling-Abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, str.90.

Da bi funkcioniralo i ostvarilo svoje ciljeve, poduzeće mora biti integrirano u sva tri sustava. Integracijom se rješava konflikt koji postoji između dijelova i cjeline. U svim tim procesima, kontroling također ima bitnu ulogu, jer potiče razvoj svih dijelova, omogućuje samostalnije djelovanje i pri tome rukovodeći se razvoju cjeline. Kontroling potiče:

- razgradnju hijerarhijskih razina;
- pomak kompetencija i odgovornosti autonomne radne grupe;
- razvoj integrativnih i koordinativnih mehanizama i
- samoorganizirajuće koordinacijske procese

Da bi funkcioniralo i ostvarilo svoje ciljeve, poduzeće mora biti integrirano u sva tri sustava. Integracijom se rješava konflikt koji postoji između dijelova i cjeline. U svim tim procesima, kontroling također ima bitnu ulogu, jer potiče razvoj svih dijelova, omogućuje samostalnije djelovanje i pri tome rukovodeći se razvoju cjeline. Kontroling potiče:

- razgradnju hijerarhijskih razina;
- pomak kompetencija i odgovornosti autonomne radne grupe;
- razvoj integrativnih i koordinativnih mehanizama i
- samoorganizirajuće koordinacijske procese

Uloga kontrolinga veže se za osiguravanje stručne podrške menadžmentu kako najviše hijerarhijske razine, tako i nižim razinama. Kontroling predstavlja stručnu pomoć u upravljanju i vođenju društva u smislu sastavljanja i prezentiranja izvještaja, planiranja, budžetiranja, analize poslovnoga rezultata, unaprjeđenja sustava informiranja itd. Uz operativni kontroling koji se uvodi u sve većem broju poduzeća, jača interes za strategijski kontroling. Strategijski kontroling usmjeren je na ispunjavanje vizije i misije, odnosno dugoročnih ciljeva poduzeća, a za potrebe prikupljanja informacija primjenjuje pretežito eksternu orijentaciju. Bavi se procjenjivanjem trendova kretanja ključnih poslovnih varijabla kao što su tržište, tehnologija, želje i potrebe kupaca, dostupnost resursa te sukladno tome ocjenjivanjem mogućnosti budućega razvoja, odnosno prilagođavanja poduzeća identificiranim promjenama, kao i ocjenjivanjem rizika pojedine razvojne opcije. Na taj način suvremeni kontroling sve više postaje temelj inovacijskoga djelovanja suvremenoga poduzeća.



### **3. SAPONIA OSIJEK D.D.**

#### **3.1. Osnovne informacije o poduzeću**

Saponia d.d. je društvo čije se sjedište nalazi u Osijeku i koje se bavi deterdžentsko- toaletnom industrijom. Svoj početak bilježi još 1894. godine kad je to bila samo obrtnička radionica za proizvodnju sapuna. Vodeći je hrvatski proizvođač u proizvodnji praškastih i tekućih deterdženata za rublje i posuđe, sredstava za čišćenje u domaćinstvu i industriji te toaletnih papira sa 110 godina dugom tradicijom te trenutno broji 1.000 zaposlenih radnika za koje je unutar društva organiziran interni sustav obrazovanja i obuke. Ima 5 skladišno- distributivnih centara koji se nalaze u Nemetinu, Zagrebu, Splitu, Rijeci i Dubrovniku. Od obrtničke radionice za proizvodnju sapuna razvila se do najvećeg proizvođača deterdženata i sredstava za pranje u kućanstvu u ovom dijelu Europe.

Saponia d.d. vuče podrijetlo od male zanatske radionice za proizvodnju sapuna, koju je na periferiji istočnog dijela Osijeka osnovao Samuel Reinitz. Proizvodnja se tada odvijala na razini kućnog obrta. Godine 1922. radionica Samuela Reinitza povezuje se sa poznatom svjetskom tvrtkom Georg Schicht te se izgrađuju novi proizvodni objekti, u asortiman uvode novi proizvodi i povećava proizvodnja. Tridesetih godina tvornice sapuna iz Schichtovog koncerna spajaju se s roterdamskim koncernom Lever Brothers. Povezivanje s roterdamskim koncernom rezultiralo je rekonstrukcijom i osuvremenjivanjem postojećih pogona.

Nakon Drugog svjetskog rata, u kojemu je tvornica pretrpjela velike štete, tvornica je nacionalizirana i nastavlja raditi pod nazivom "Prva tvornica sapuna Osijek". Pripajanje tvornice laštila i tutkala "Proleterka" iz Osijeka obavljeno je 1953. godine, kada dolazi do promjene naziva tvrtke u "Saponia", tvornica sapuna, kozmetičkih i kemijskih proizvoda, koje nosi i danas. Među prvima na ovim prostorima Saponia 1957. godine provodi marketinške akcije te 1962. godine osniva vlastiti istraživački institut. Godine 1968. proizveden je Faks Helizim, prvi proizvod na ovim prostorima razvijen na osnovi biološki razgradljivih tenzida koji je sadržavao enzime. Do danas on je ostao glavni proizvod Saponije. Iste godine Saponia uvodi informatički sustav praćenja dijela poslovanja.

Početak sedamdesetih obilježen je novom modernizacijom proizvodnje, dorade i pakiranja praškastih deterdženata, a sredinom sedamdesetih godina je izvršena rekonstrukcija pogona za proizvodnju čime je podignut kapacitet proizvodnje na 110.000 t/g.

Saponia gradi proizvodne pogone i distribucijski centar na novoj lokaciji u Nemetinu 1981. godine, a nakon Domovinskog rata, u kojemu je pretrpjela velike štete, 1994. godine postaje dioničko društvo u pretežitom vlasništvu malih dioničara. Privatizirana je već 1998. godine i tada započinje snažan investicijsko razvojni ciklus. Uloženo je gotovo 15 milijuna eura u modernizaciju proizvodnje, distribucije i tržišta. Godine 2003. puštena su u rad automatska postrojenja za pakiranje praškastih i tekućih deterdženata te pasta za zube, a 2004. godine Saponia obilježava 110 godina postojanja i rada.<sup>12</sup>

Slika 3. Logo poduzeća Saponia Osijek



---

<sup>12</sup> <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/profil-tvrtke/>

## Misija

Svakodnevno unapređenje življenja razvijanjem kulture čistoće i zdravlja kao životnog stila.

## Vizija

Saponia d. d. bit će vodeća deterdžentsko-toaletna industrija u regiji. Zahvaljujući inovativnim i superiornim proizvodima te korporacijskoj odgovornosti spram sveukupnog okruženja, Saponia d. d. će, ne samo zadovoljavati potrebe svojih klijenata iznad njihovih očekivanja, već i osigurati prosperitet svojih zaposlenika, dioničara i okruženja u kojem djeluje.<sup>13</sup>

Poslovanje poduzeća Saponia d.d. usmjereno je na proizvodnju približno 500 različitih proizvoda razvrstanih u tri osnovne skupine:

- deterdženti široke potrošnje (deterdženti za pranje rublja, omekšivači, sredstva za pranje posuđa, sredstva za čišćenje),
- toaletni program (paste za zube, četkice za zube, sapuni, šamponi, proizvodi za njegu beba, proizvodi za sunčanje), i
- sredstva za industriju i velike potrošače (proizvodi za pranje, čišćenje i dezinfekciju u različitim institucijama i industrijskim poduzećima).

Rezultat velikog broja novih proizvoda ogleda se u više od 40 godina postojanja Saponijinog instituta za istraživanje i razvoj te istraživačkog rada timova stručnjaka različitog profila. Sigurnost, djelotvornost i kvaliteta proizvoda testiraju se u vlastitim laboratorijima ili u ovlaštenim i specijalističkim laboratorijima u Hrvatskoj i svijetu, a neškodljivost za čovjeka ispituje se u suradnji s dermatološkim i stomatološkim klinikama. Sustavna briga o zaštiti okoliša ugrađena je u sve razine poslovanja Saponije d.d. te se njihovi proizvodi ne testiraju na životinjama.

---

<sup>13</sup> <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/profil-tvrtke/>

### 3.1. Industrijska potrošnja

Definicija kaže kako je Industrija skup ljudskih djelatnosti koje su okrenute proizvodnji robe i usluga. Industrija je jedan od značajnijih čimbenika pokazatelja razvijenosti gradova, pokrajina i država.

#### Industrija alkoholnih i bezalkoholnih pića

Piće je naziv za sve tekućine koje ljudi konzumiraju oralno radi užitka ili da bi se zadovoljile tjelesne potrebe. Pića se obično dijele na dvije osnovne skupine i to po prisutnosti alkohola na alkoholna ili bezalkoholna. Postoji i druge podjele po toplini i to: hladna i topla te gazirana i negazirana. Ne smije se zaboraviti ni osnova života – voda. Hrvatska je u samom vrhu svjetske liste po zalihama pitke vode. Od godišnje proizvodnje u 2015. g. od 374 miliona litara prosječno se popije 26 litara flaširane vode po stanovniku. Pivo se smatra jednim od najstarijih alkoholnih pića u povijesti. Proizvodnja piva traži nešto znanja, opreme i dosta strpljenja... Vrijeme čini razliku između prosječnog i dobrog piva.

„Vino je među pićima najkorisnije, među lijekovima najukusnije, a od hrane najugodnije” rekao je Plutarch von Charonea, grčki filozof. Ima jedna vinarska „onako kako održavaš, čistiš i njeguješ bačvu, takvo ćeš i vino imati....”

Što god proizvodili i punili (pivo, vino, žesticu, vodu, sokove, ledene čajeve ...) presudna je visoka razina higijene svih proizvodnih linija uz minimalne zastoje.

#### *CIP čišćenje (cleaning in place)*

CIP ČIŠĆENJE (cleaning in place) je postupak poluautomatskog ili automatskog unutarnjeg čišćenja i dezinfekcije zatvorenih sustava (fermentori, tankovi, cjevovodi, punjači, kvasna stanica, sterilizacija, filtracija, izmjenjivači topline, ventili, itd.) bez rastavljanja postrojenja.

#### *COP čišćenje (cleaning out place)*

COP ČIŠĆENJE (cleaning out place) je vanjsko čišćenje proizvodnih linija i površina u pogonima, a unutrašnjih nakon prethodne demontaže te ostalih perivih površina pogona (npr. podovi, zidovi i stropovi).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <https://www.saponia.hr/hr/ii/industrijska-potrosnja/industrija-alkoholnih-i-bezalkoholnih-pica/podmazivanje-traka-transportera/>

### *Podmazivanje traka transportera*

Podmazivanje transportera boca u prehrambenoj industriji od izuzetnog je značaja, kako zbog stabilnosti boca tijekom proizvodnje, tako i zbog trajnosti samih traka. Standardni sistemi podmazivanja koriste se kao vodene otopine. U zavisnosti od tipa sredstva za podmazivanje može se postići i dezinfekcijski efekat.

## **3.2. Institucijska potrošnja**

Kada je riječ o odmoru, uživanju u gastronomiji, brizi za bolesne, starije ili nemoćne osobe, neupitna je važnost održavanja visokog stupnja higijene. Riječ je o objektima u kojima je velika fluktuacija korisnika kako kroz smještajni dio, sanitarne i komunikacijske prostore tako i kroz odjele pripreme i posluživanja hrane. Zahtjevi za vizualnom izvrsnošću ali i mikrobiološki besprijekornim površinama osnova su poslovanja svakog od objekta institucionalne potrošnje.

### *Pranje i njega rublja*

U profesionalnoj higijeni tekstila osnovni cilj je čisto, higijensko rublje a put do savršene čistoće i higijene rublja iziskuje učinkovitost, isplativost i održivost. Profesionalne praonice žele partnera koji može ponuditi kvalitetu proizvoda u smislu postizanja najvišeg standarda čistoće i higijene u kombinaciji sa brзом i pouzdanom uslugom uz prihvatljivu cijenu. Saponia nudi integrirani sustav proizvoda, tehnologija i usluga koje jamče uvjerljiva rješenja za svaki zahtjev kupca.

### *Tehnologija praškastih deterdženata i pomoćnih sredstava*

Prašasti deterdženti su rezultat dugogodišnjeg iskustva na području proizvodnje deterdženata i tehnologije pranja rublja. Moderno koncipirani sastav omogućuje strojno pranje svih vrsta rublja, te odlične efekte pranja u svim tipovima profesionalnih strojeva za pranje rublja. Asortiman čini više različitih deterdženata koji se razlikuju prema namjeni. Za postizanje visokih učinaka pranja u vrlo zahtjevnim i specifičnim uvjetima razvili smo sustav pomoćnih sredstava koji doprinose upravo ovim zahtjevima.

- FAKS HELIZIM AQUAMARINE HYGIENIC - Visoko kvalitetni praškasti deterdžent za pranje svih vrsta rublja na svim temperaturama (30°C, 60°C i 95°C)
- PROFESSIONAL BY FAKS HELIZIM - Visoko kvalitetni praškasti deterdžent za pranje svih vrsta rublja na svim temperaturama (30°C, 60°C i 95°C)
- BIS C 5330 - Pomoćno sredstvo za pranje, dezinfekciju i bijeljenje bijelog i svijetlog (isključivo postojano obojanog) pamučnog rublja na bazi klora

Slika 4. Proizvodi Faks



### *Sredstva za čišćenje*

Istraživanja pokazuju kako se mišljenje o nečemu ili nekome u velikoj mjeri stvara na temelju prvog dojma koji traje 30ak sekundi! Upravo iz tog razloga neizmjereno je važan odabir adekvatnih sredstava za čišćenje i dezinfekciju koja će osigurati ispunjavanje i najviših zahtjeva korisnika usluga.

### Opće čišćenje

Staklene površine i inventar prostorija osim učinkovitosti sredstava za čišćenje zahtjevaju i jednostavnu uporabu. Linija proizvoda BIS za opće čišćenje nudi rješenja i za korisnike kojima su prihvatljiviji super koncentracije ali i one kojima su funkcionalniji proizvodi spremni za direktnu primjenu. ( Bis staklo, Bis Universal, Bis Hygienic)

### Oprema

Saponia kao vodeći proizvođač deterdženata u Hrvatskoj za pranje rublja nudi proizvode (linija tekućih deterdženata SYSTEM PROTEX), usluge i poslovna rješenja koja odgovaraju na razne zahtjeve i specifičnosti koji svaki klijent ima. Tim Saponije permanentno radi na usavršavanju svojih znanja i proizvoda kako bi bili u mogućnosti odgovoriti na sve Vaše trenutne i buduće zahtjeve. Svakom klijentu pristupamo sa posebnom pažnjom i odgovornošću kako bi osigurali najbolju kvalitetu opranog rublja u praonicama i kontrolu troškova koje osigurava oprema za centralno i pojedinačno doziranje sustava tekućih deterdženata.

### **Istraživanje i razvoj**

Institut za istraživanje i razvoj osnovan je u Saponiji 1962. godine radi stalnog razvoja novih i unapređivanja kvalitete postojećih proizvoda. U više od 50 godina postojanja iz Saponijina Instituta na tržište je izašlo više stotina novih proizvoda koji su rezultat istraživačkog rada timova stručnjaka različitih profila. Sigurnost, djelotvornost i kvaliteta proizvoda testiraju se u vlastitim laboratorijima ili u ovlaštenim i specijalističkim laboratorijima u Hrvatskoj i svijetu, a neškodljivost za čovjeka ispituje se u suradnji s dermatološkim i stomatološkim klinikama.

Dugogodišnje iskustvo, znanje stečeno u suradnji s najpoznatijim svjetskim tvrtkama te stalno praćenje i primjena znanstvenih i tehničkih dostignuća jamstvo su kvalitete Saponijinih proizvoda.

Uz svakodnevni rad na razvoju novih proizvoda kojima se trudi unaprijediti svakodnevni život ljudi, njihovi stručnjaci surađuju sa Sveučilištem Josipa Jurja Strossmayera na projektima ili kao vanjski suradnici u nastavi, objavljuju znanstvene i stručne radove, aktivni su članovi strukovnih udruženja, a i sjedište Hrvatskog društva kozmetičkih kemičara je u Saponiji.

Kod razvoja novih proizvoda i usluga uvijek se trude dobiti maksimalnu dobit za potrošača uz minimalan utjecaj na okoliš. To postižu pažljivim osluškivanjem potreba njihovih potrošača i praćenjem dostignuća na području novih, ekološki prihvatljivih sirovina i ambalaže te načina pakiranja.

U njihovim laboratorijima opremljenim sofisticiranom opremom za potrebe razvoja i analitike proizvoda, znanstveno-istraživački rad Saponia usmjerava na razvojna i primjenjena znanstvena istraživanja sa ciljem stjecanja novih znanja koja će omogućiti unapređenja u formulacijama proizvoda i tehnologijama proizvodnje.

Aktivnosti istraživanja i razvoja odvijale su se na područjima uvođenja nove generacije kompaktnih praškastih deterdženata, razvoja formulacija proizvoda za pranje i čišćenje sa smanjenim utjecajem na okoliš, razvoja ekološki prihvatljive ambalaže za vlastitu proizvodnju, razvoja toaletno – kozmetičkih proizvoda na bazi prirodnih sirovina i ljekovitog bilja, razvoja analitike tenzida i analitike otpadnih voda. Ova istraživanja kao i svake godine rezultirala su nizom novih i inoviranih proizvoda u asortimanu praškastih i tekućih deterdženata, sredstava za čišćenje i toaletno-kozmetičkih proizvoda. Specifičnu, originalnu notu ovim proizvodima daju mirisne kompozicije razvijene u vlastitom laboratoriju za razvoj mirisa, što Saponiju svrstava među rijetke kompanije, čak i na svjetskoj razini, koje imaju svoje kreatore mirisa.

Prateći svjetske trendove i vodeći računa o brizi i očuvanju okoliša, njihove proizvode ne testiraju na životinjama.



## **Politika kvalitete**

Cilj „Saponije“ je biti vodeći regionalni proizvođač deterdženata, sredstava za čišćenje i toaletnih proizvoda koji kvalitetom, dizajnom i cijenom zadovoljava potrebe potrošača i pri tome ostvaruje dobit.

Kontinuirano praćenje i sudjelovanje u novim znanstvenim dostignućima te konstantne promjene zakonskih propisa Europske Unije, zahtjevaju neprekidno aktivno sudjelovanje svih naših stručnjaka iz područja istraživanja i razvoja, kontrole kvalitete i očuvanja okoliša. Značajnost ovog dijela poslovanja rezultiralo je donošenjem opsežnijih politika i procedura usmjerenih na očuvanje i poboljšanje kvalitete proizvoda.

## **Ciljevi kvalitete**

- Redovito uvoditi na tržište nove i redizajnirane proizvode koji će upotpuniti ponudu i podići nivo kvalitete postojećih proizvoda
- Investicijama u proizvodnu opremu i infrastrukturu poboljšati učinkovitost, sigurnost, kvalitetu i mogućnosti proizvodnje, te smanjiti utrošak energenata.
- Povećati prihode od prodaje na domaćem i izvoznim tržištima, te dodatno unaprijediti kvalitativno i kvantitativno pozicioniranje na prodajnim mjestima u svim kategorijama u kojima je Saponia prisutna na tržištu široke potrošnje, kao i jačati pozicije kod kupaca industrijske i institucijske potrošnje
- Osigurati kontinuirano informiranje i educiranje kupaca i potrošača o proizvodima

## **Načela**

- Kvaliteta je sredstvo za postizanje povjerenja kupaca i poslovnog uspjeha
- Odgovornost za kvalitetu u najširem smislu pripada Upravi
- Svaki zaposlenik osobno je odgovoran za rezultate i kvalitetu svoga rada
- Konačna ocjena naše kvalitete dolazi od kupaca; ta ocjena se uvažava i teži se stalnom poboljšanju kvalitete proizvoda i djelotvornosti sustava

Da bi se ostvario zacrtani cilj, kvaliteti se prilazi sustavno; teži se najvišoj stručnoj osposobljenosti svih zaposlenih, uz stalan protok informacija i organizaciju koja omogućuje kontinuirana poboljšanja.

## **EU PROJEKTI**

NAZIV PROJEKTA: "Smanjenje utroška energije u dijelu proizvodnog pogona tvrtke Saponia d.d. K.K.04.1.1.01.0020"

KRATAK OPIS PROJEKTA: Svrha (cilj) projekta je ostvariti energetske uštede kroz provedbu mjera energetske učinkovitosti u dijelu proizvodnog pogona tvrtke Saponia d.d. Trajanje projekta: 18 mjeseci.

Glavni elementi projekta:

1. Zamjena stroja za proizvodnju PET boca i prateće opreme,
2. Rekonstrukcija rasvjete, V Promidžba i vidljivost, PM Upravljanje projektom I administracija.

CILJEVI I OČEKIVANI REZULTATI PROJEKTA: Rezultati glavnih elemenata projekta: 1. i 2. Ostvarena ušteda isporučene energije tj. ostvarena jednaka količina rezultata korištenjem manje količine ulazne energije. Šira javnost informirana o projektu i postignutim rezultatima. Povećana vidljivost projekta. Osmišljen vizualni identitet projekta. Tiskanipromotivni materijali (200 letaka, 3 informacijske ploče, 50 naljepnica za opremu), održane 2 tiskovne konferencije. Uspješno provedene projektne aktivnosti i postupci nabave sukladno Pravilniku za neobveznike NOJN. Dodatno osnaženi kapaciteti prijavitelja novimiskustvima u području project managementa.

KORISNIK: SAPONIA kemijska, prehrambena i farmaceutska industrija d.d

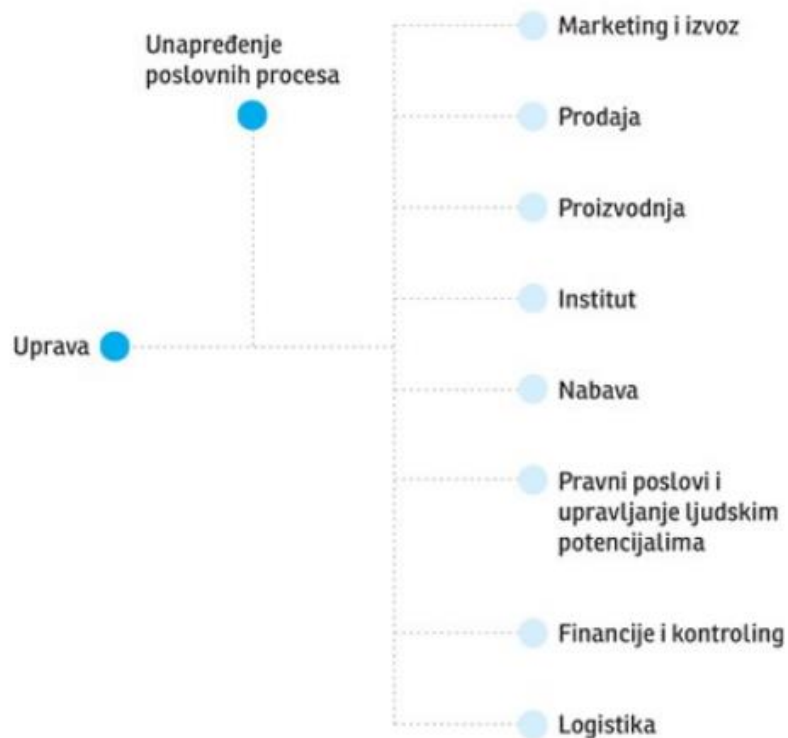
UKUPNA VRIJEDNOST PROJEKTA: 3.877.540,29 kn

EU SUFINANANCIRANJE PROJEKTA: 1.860.133,13

RAZDOBLJE PROVEDBE PROJEKTA: 18 mjeseci. Od 18.06.2018. – 18.12.2019.

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog fonda za regionalni razvoj

Slika 5. Organizacijska struktura poduzeća Saponia Osijek



Na čelu organizacije je Uprava, a zatim se organizacija grana na unapređenje poslovnih procesa. Organizacija se grana na sedam sektora, a to su marketing i izvoz, prodaja, proizvodnja, institut, nabava, pravni poslovi i upravljanje ljudskim potencijalima, financije i kontroling te logistika.

### **3.3. Primjena kontrolinga i njegovih instrumenata u upravljanju zaliha**

Zalihe su dio kratkotrajne imovine koji ima značajan utjecaj na likvidnost poduzeća. U upravljanju poduzećem sukobljavaju se dva interesa. Prvi je sigurnost nesmetanog odvijanja poslovanja za koju je potrebno da poduzeće raspolaže svim potrebnim zalihama u svakom trenutku. Drugi je ekonomičnost u poslovanju za koju je potrebno da poduzeće ostvaruje dobre rezultate poslovanja uz što manje zaliha. Osnovni čimbenici koji utječu na veličinu zaliha su količina materijala u koju spadaju sirovine, poluproizvodi i gotovi proizvodi, nabavna vrijednost zaliha i vrijeme zadržavanja materijala na zalihama. Temeljni ciljevi upravljanja zalihama ogledaju se u osiguranju neometanog odvijanja poslovanja. To se postiže uz raspoloživost odgovarajuće količine zaliha i zadržavanju troškova na minimalnoj razini kroz izbjegavanje prevelikih zaliha, nekurentnih zaliha i nedostatnih zaliha. Poduzeće treba težiti održavanju optimalne količine zaliha u imovini. Optimalne zalihe su one koje omogućuju nesmetano odvijanje poslovanja uz najniže moguće troškove. Zadaća kontrolinga je da analizira sve zalihe u poduzeću, uskladi aktivnosti u nabavi i potrošnji zaliha, te primjenom alata i modela kontrolinga stvori podlogu za optimalno upravljanje zalihama u poduzeću u cilju povećanja rentabilnosti poslovanja.

Zalihe se u bilanci priznaju ukoliko je vjerojatno da će na temelju njih ekonomske koristi pritijecati u poduzeće i kada se njihova vrijednost pouzdano može izmjeriti. Iznimno važan podatak za poslovanje poduzeća je koeficijent obrtaja zaliha. Koeficijent obrtaja zaliha je pokazatelj uspješnosti ali i sigurnosti poslovanja koji ukazuje na brzinu kojom se zalihe prodaju tijekom određenog vremenskog razdoblja (najčešće godinu dana). Da bi se moglo utvrditi koje zalihe najviše utječu na koeficijent obrtaja zaliha poželjno je zalihe grupirati u skupine i provesti analizu za svaku pojedinu skupinu. Ukoliko je koeficijent obrtaja zaliha nizak, dani vezivanja zaliha su veliki. Vezivanje zaliha na duži rok usporava proces pretvaranja zaliha u novac potreban za podmirenje kratkoročnih obveza. Dani vezivanja zaliha u direktnom su odnosu sa danima vezivanja obveza. Koeficijent obrta zaliha može rasti zbog smanjenja zaliha na skladištu. Pozitivno smanjenje nastaje prodajom zaliha. Pored pozitivnog smanjenja, zalihe se mogu smanjiti i negativnim utjecajem, a to smanjenje uzrokovano je otpisom zastarjelih ili nekurentnih zaliha.

Proces nabave za potrebe poduzeća odvija se kroz kupnju odgovarajuće sirovine, strojeva, opreme i potrošnog materijala tražene kvalitete u pravom trenutku i po najnižoj cijeni. S obzirom da se kroz odjel nabave u procesu poslovanja upravlja s više od 50% kapitala društva, nabava postaje sve značajnija funkcija u poduzeću. Proces nabave predstavlja mnogo više od same aktivnosti kupovanja i uključuje:

- istraživanje tržišta;
- organiziranje i praćenje procesa dobave u cilju osiguranja pravovremene isporuke;
- kontrolu kvalitete, kvantitete i cijene nabavljenog proizvoda, sirovine ili usluge;
- zaprimanje, skladištenje i sve popratne računovodstvene aktivnosti vezane uz proces nabave

Značaj nabave postaje još i veći kada uzmemo u obzir činjenicu da u slučaju nedostatka sirovine cijeli proizvodni proces može biti zaustavljen. Zbog toga je nabava jedan od najvažnijih čimbenika koji utječe na pravovremeno odvijanje poslovnih procesa posebice u proizvodnji. Prema nekim istraživanja došlo se do zaključka da je 1% uštede u nabavi materijala ekvivalent učinku povećanja prometa od 10%. “Nabava može utjecati na poboljšanje stope povrata na ukupni kapital (ROA) poduzimanjem dvije aktivnosti :

- aktivnosti kojima se povećava profitna marža;
- aktivnosti kojima se poboljšava iskorištenje imovine”

Aktivnosti kojima se povećava profitna marža usmjerene su na smanjenje troškova nabave odnosno proizvodnje. Aktivnosti kojima se povećava iskorištenje imovine usmjerene su na optimalno upravljanje zalihama poduzeća. Upravo je zadaća kontrolinga usmjeravati odjel nabave na provođenje navedenih aktivnosti u cilju povećanja rentabilnosti u poslovanju. Nabava u poduzeću može biti značajan izvor stvaranja vrijednosti.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Knežević B., Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir, Ekonomski fakultet Zagreb, dostupno na <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1105.pdf>

Zalihe trgovačke robe, sirovina, materijala, rezervnih dijelova, nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda evidentiraju se i obračunavaju u skladu sa MSFI 2 – za velika trgovačka društva ili HSFI 10 – za mala i srednja trgovačka društva. HSFI 10 propisuje računovodstveni postupak za utvrđivanje, obračunavanje i evidentiranje zaliha, a temeljni zadatak mu je obuhvatiti sve troškove koji su nastali u procesu formiranja zaliha i koje treba priznati kao imovinu sve do priznavanja povezanih prihoda. U njemu su sadržane upute za utvrđivanje troškova i njihovo kasnije priznavanje kao rashoda, uključujući i bilo koje otpisivanje do neto vrijednosti, te upućuje na metode koje se koriste za određivanje vrijednosti zaliha. Zalihe se definiraju kao kratkotrajna materijalna imovina koja se drži zbog prodaje u redovnom toku poslovanja; koja se drži u procesu proizvodnje za navedenu prodaju ili kao materijal, odnosno dijelovi koji će biti utrošeni u procesu proizvodnje ili u postupku pružanja usluga.

### Oblici zaliha

U procesu poslovanja zalihe mogu obuhvatiti sljedeće oblike: zalihe sirovina i drugog materijala koje čine sastavni dio gotovih proizvoda; zalihe rezervnih dijelova i drugog materijala koji ne čine sastavni dio gotovih proizvoda; zalihe nedovršene proizvodnje i poluproizvoda; zalihe gotovih proizvoda; zalihe trgovačke robe; te kratkotrajna biološka imovina. Zalihe se priznaju u bilanci kada je vjerojatno da će buduće ekonomske koristi priteći poduzetniku i kada zalihe imaju troškove koji se pouzdano mogu izmjeriti, dok se prodaja zaliha priznaje u prihode u računu dobiti i gubitka, jer se očekuje povećanje budućih ekonomskih koristi. Nakon prodaje zaliha njihov knjigovodstveni iznos treba priznati kao rashod razdoblja u kojem su priznati povezani prihodi. Svaki otpis zaliha do neto utržive vrijednosti i svi gubici zaliha trebaju se priznati kao rashod u razdoblju otpisa, odnosno gubitka. Iznos bilo kojeg poništenja otpisa zaliha, kao posljedica povećanja neto utržive vrijednosti, priznaje se kao prihod i to do visine prethodno priznatog rashoda u razdoblju u kojem je došlo do poništenja. Zalihe koje se mogu rasporediti na neku drugu imovinu (npr. zalihe koje se koriste kao komponenta dugotrajne materijalne imovine izrađene u vlastitoj izvedbi) priznaju se kao rashod tijekom vijeka upotrebe te imovine. Prema HSFI 10 trošak nabave obuhvaća: kupovnu cijenu, uvozne carine, poreze koji se ne mogu odbiti, troškove prijevoza, utovara/istovara, pakiranja, čuvanja i dr. Važno je pritom napomenuti da trgovačke popuste, rabate, količinske rabate odbijamo od troškova nabave.

## Troškovi

HSFI 10 ne dopušta da se u nabavnu cijenu zaliha, a tako ni u zalihe materijala uračunaju troškovi skladištenja, troškovi administracije, troškovi prodaje, drugim riječima svi troškovi koji ne služe dovođenju zaliha na sadašnju lokaciju i u sadašnje stanje. Troškovi konverzije zaliha uključuju troškove izravno povezane s organizacijskim jedinicama proizvodnje (vrijednost izravnih sirovina, izravnog rada i sl.). Tim troškovima dodaju se sustavno raspoređeni fiksni i varijabilni opći troškovi proizvodnje koji su nastali konverzijom materijala u gotove proizvode. Fiksni opći troškovi proizvodnje su neizravni troškovi koji ne ovise o obujmu proizvodnje (npr. trošak amortizacije, održavanja građevinskih objekata, opći troškovi pogona i sl.), dok su varijabilni opći troškovi proizvodnje neizravni troškovi koji ovise o obujmu proizvodnje (npr. indirektni materijal i rad u pogonu), te se raspoređuju se na svaku jedinicu proizvoda. Ostali troškovi se prema HSFI 10 uključuju u trošak zaliha samo u mjeri u kojoj su stvarno nastali u svezi dovođenja zaliha na sadašnju lokaciju i u sadašnje stanje (npr. opći neproizvodni troškovi ili troškovi dizajniranja proizvoda za određene kupce).<sup>16</sup>

U vrijednost zaliha NE uključuju se neuobičajeni troškovi otpadnog materijala, rada i drugih proizvodnih troškova, troškovi skladištenja (osim ako nisu nužno sastavni dio proizvodnog procesa prije iduće faze proizvodnje), administrativni opći troškovi (opći troškovi uprave) koji ne pridonose dovođenju zaliha na sadašnju lokaciju i sadašnje stanje i troškovi prodaje te troškovi posudbe (ako se ne mogu pripisati zalihama koje se odnose na kvalificiranu imovinu). Kod proizvodnje, neuobičajeni troškovi otpadnog materijala, rada ili drugi neuobičajeni troškovi koji su se javili u proizvodnji, terete troškove razdoblja. Tehnike mjerenja troška zaliha su metoda standardnog troška (uobičajeni troškovi), metoda trgovine na malo, specifična identifikacija troškova, te FIFO ili ponderirani prosječni trošak. Pri početnom vrednovanju zalihe treba mjeriti po trošku nabave (nabavna vrijednost zaliha), a nakon početnog priznanja zalihe treba mjeriti po trošku nabave ili neto utrživoj vrijednosti ovisno o tome što je niže.

---

<sup>16</sup> <https://www.poslovni.hr/trzista/kako-standardi-tretiraju-zalihe-184817>

Neto utržiiva vrijednost zaliha je neto svota koju poduzetnik očekuje ostvariti od njezine prodaje, pa ako je neto utržiiva vrijednost niža od nabavne vrijednosti potrebno je provesti “vrijednosno usklađenje zaliha”, pri čemu je potrebno obratiti pozornost i na porezni tretman vrijednosnog usklađenja. Naime, prema čl. 10. st. 1. Zakona o porezu na dobit i čl. 34. Pravilnika o porezu na dobit rashodi smanjenja vrijednosti zaliha porezno se priznaju u onom razdoblju u kojemu je imovina prodana ili na drugi način uporabljena (npr. zalihe su utrošene, na drugi način otuđene ili uništene), a ako ti uvjeti nisu ispunjeni radi se o privremeno porezno nepriznatom rashodu za koji je potrebno uvećati osnovicu poreza na dobit na red. br. 21 PD obrasca. Ipak, kada su zalihe vrijednosno usklađene u prethodnim razdobljima, a prodane su ili na drugi način uporabljene u sljedećem poreznom razdoblju potrebno je smanjiti poreznu osnovicu na rednom broju 30. Obrasca PD u iznosu realiziranih, prethodno vrijednosno usklađenih zaliha, budući da rashod postaje priznat i za porezne svrhe. skladu sa (čl. 6. st. 2 o PD-u).

Po neto utržiivoj vrijednosti vrijednosti treba vrednovati oštećene zalihe, zastarjele i nekurentne zalihe, zalihe kojima je na tržištu pala prodajna cijena i to ispod troška nabave, te zalihe kod kojih je došlo do povećanja procijenjenih troškova dovršenja ili troškova koji tek trebaju nastati radi njihove prodaje. Ako je nabavna cijena manja od neto vrijednosti koja se može realizirati ostaje po nabavnoj cijeni, a ako je nabavna cijena veća od neto vrijednosti koja se može realizirati treba provesti vrijednosno usklađenje.

Jednom djelomično otpisanim zalihama (vrijednosno usklađenim) može se povećati (“vratiti“) vrijednost ali najviše do visine nabavne vrijednosti ako su prestale okolnosti koji su prouzročile smanjenje njihove vrijednosti odnosno vrijednost zaliha može se povećati samo do svote koja je ranije bila otpisana. Zalihe se NE može vrednovati iznad njihove nabavne vrijednosti (osim u uvjetima hiperinflacije), a vrijednost se može vratiti točno onim zalihama koje su prije bile vrijednosno usklađene.

Kada poduzetnik procijeni da su zalihe potpuno neuporabljive i da njihovu vrijednost nije moguće prodajom niti djelomično nadoknaditi tada se provodi 100 % otpis zaliha. Kod toga nije riječ o vrijednosnom usklađenju, jer se zalihe otpisuju i “uništavaju“ (bacaju), a kako bi bile porezno priznati rashod potrebno je da pri utvrđivanju činjeničnog stanja ili uništenju zaliha bude nazočan ovlaštenu službenik PU ili treba postojati potvrda o zbrinjavanju izdana od subjekta koji se bavi preuzimanjem otpadnih zaliha i njihovim uništenjem.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <https://www.racunovodja.hr/33/zalihe-hsfi-10-i-mrs-2-11-i-41-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChBZsCk8bXzARdeJ4z5ar7GSZV6LbBUAwtw/>



Ukratko: Pregled osnovnih izmjena HSFI 10 – Zalihe – u primjeni od 01.01.2016. godine <sup>18</sup>

- - u toč. 10.5. mijenja se definicija pojma fer vrijednosti,
- - u toč. 10.6. i 10.7. dodaju se definicije troška nabave i troška proizvodnje; trošak nabave je iznos novca ili novčanih ekvivalenata koji se plaća ili fer vrijednost ostalih naknada koje se daju za stjecanje neke imovine u vrijeme njezina stjecanja ili izgradnje, ili, ako je primjenjivo, iznos koji se može pripisati toj imovini kod početnog priznavanja u skladu sa zahtjevima drugih HSFI; troškovi proizvodnje znače vrijednost utrošenih sirovina, potrošnog materijala i drugi troškovi koji su neizravno pripisivi predmetnom proizvodu; uključuju razumni udjel fiksnih i varijabilnih općih troškova nastalih u razdoblju proizvodnje koji se neizravno pripisuju predmetnom proizvodu; troškovi distribucije ne uključuju se

## Vrijednosti

### Neto utrživa vrijednost

Neto utrživa vrijednost definira se kao procijenjena prodajna cijena tokom redovnog poslovanja umanjena za procijenjene troškove dovršenja i procijenjene troškove nužne za obavljanje prodaje. Ta vrijednost ne mora biti jednaka fer vrijednosti umanjenoj za troškove prodaje, te je specifična za svakog poduzetnika.

### Fer vrijednost

Fer vrijednost je iznos za koji se imovina može razmijeniti. Zalihe možemo mjeriti po trošku nabave ili neto utrživoj vrijednosti, ovisno o tome što je niže, pri čemu je u trošak zaliha potrebno uključiti sve troškove nabave, konverzije i druge troškove nastale dovođenjem zaliha na sadašnje stanje. Zalihe se priznaju u bilanci kada je vjerojatno da će buduće ekonomske koristi pritecati poduzetniku.

---

<sup>18</sup> Narodne novine broj 86/15

Troškovi vezani uz zalihe

Troškovi zaliha mogu se podijeliti na dvije vrste:

1. troškovi naručivanja i
2. troškovi držanja zaliha

Troškovi naručivanja zaliha su troškovi koji opadaju kako zalihe rastu. Pod ove troškove spadaju:

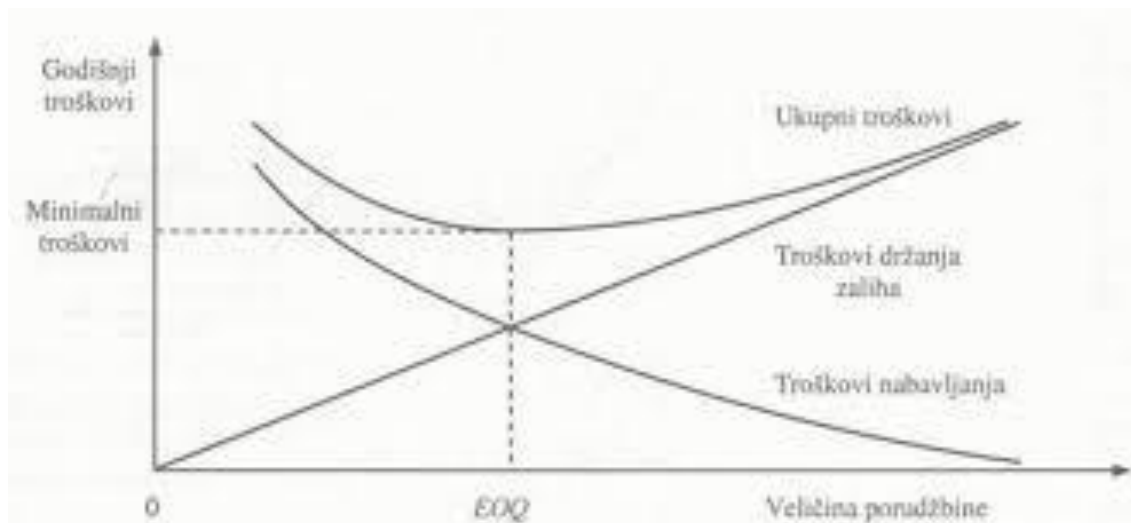
- troškovi nastali pripremanjem i obrađivanjem zahtjeva za narudžbu,
- troškovi nastali prekidom prodaje ili proizvodnje zbog nedostatka zaliha,
- nabavna cijena (ako je veća narudžba, nabavna cijena će biti manja).

Troškovi držanja zaliha suprotno od troškova naručivanja rastu kako rastu zalihe. Troškovi držanja zaliha dijele se na:

- troškove skladišnog prostora (unajmljivanje skladišta (plaćanje najma, održavanje), vlastito skladište (održavanje)),
- troškovi veza za opremu koja se koristi za rad (viličari, informatička tehnologija za praćenje zaliha),
- troškovi rizika zaliha (zastarijevanje (potreban je otpis), krađa, oštećenje i uništenje).

Ukupni troškovi su jednaki zbroju skladišnih troškova i troškova zaliha te troškova nabave i dopreme. Troškovi skladištenja i zaliha rastu kako raste količina nabave, suprotno tome, troškovi nabave i dopreme su obrnuto proporcionalni rastu količine nabave kao što je prikazano na grafikonu.

Slika 6. Grafički prikaz troškova



Stvaranje vrijednosti moguće je ostvariti na dva načina:

- smanjenjem cijene objekta nabave putem pregovora sa dobavljačima, okrupnjivanja narudžbi, smanjenje broja dobavljača, pristanka na izmijenjene uvjete prodaje i slično;
- povećanjem učinkovitosti procesa putem uvođenja tehnoloških rješenja i menadžerskih koncepata koje dovode do smanjenja troška procesa nabave.

Zadaća kontrolinga je pružanje pomoći pri razvijanju sustava koji regulira aktivnosti u procesu nabave i provesti sve potrebne analize te dati smjernice za optimalno upravljanje imovinom poduzeća u cilju povećanja rentabilnosti poslovanja. “S ciljem povećanja uspješnosti, kontroling u nabavi i upravljanju zalihama koristi se slijedećim instrumentima :

- vrednovanje dobavljača – s aspekta pravodobnosti, kvalitete, cijene, razine usluge i inovativnosti;
- vrednovanje sirovina i proizvoda – ABC analiza i XYZ analiza;
- istraživanje efikasnost procesa nabave – usporedivost ponuda, smislen broj ponuda, popratni troškovi nabave, optimalna veličina nabave, EOQ model, JIT (just in time) model”

### **3.4. Analiza izvješća Saponie Osijek**

#### **PODACI O VRIJEDNOSNIM PAPIRIMA**

Vrsta, opis i oznaka dionica

Temeljni kapital Izdavatelja podijeljen je na 658.564 dionice serije A. Nominalna vrijednost dionice iznosi 300,00 kuna i sve dionice su redovne na ime.

Dionice su izdane u nematerijaliziranom obliku i vode se u obliku elektroničkog zapisa u depozitoriju Središnje depozitarne agencije d.d., Zagreb, Ksaver 200.

Datum uključanja u usluge depozitorija i usluge prijetoja i namire je 4. srpanj 2001. godine.

Oznaka vrijednosnog papira u depozitoriju je SAPN-R-A, a ISIN oznaka HRSAPNRA0007.

Tvrtka, sjedište i adresa Izdavatelja

Tvrtka Izdavatelja je Saponia - kemijska, prehrambena i farmaceutska industrija d.d., sa sjedištem u Osijeku, M. Gupca 2.

Izdavatelj posluje kao dioničko društvo, upisano je u Sudski registar kod Trgovačkog suda u Osijeku. Broj Rješenja upisa usklađenja akata sa ZDT je Tt-95/338-2, MBS 030002225.

Oznaka djelatnosti je 24 - Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda, a predmet poslovanja proizvodnja deterdzenata široke potrošnje, toaletno-kozmetičkih proizvoda i proizvoda za velike potrošače i industriju.

Internet stranica Izdavatelja , e-mail adresa: [www.saponia.hr](http://www.saponia.hr) , [saponia@saponia.hr](mailto:saponia@saponia.hr)

Oznaka Izdavatelja u Depozitoriju je SAPN-I.

Samo jedan dioničar Saponije d.d. ima više od 5% ukupnog broja glasova u Glavnoj skupštini, te ima prevladavajući utjecaj na upravljanje Izdavateljem – tvrtka Mepas d.o.o., Varaždinska bb, 88 000 Široki Brijeg, Bosna i Hercegovina koji je na dan 31.12.2002. godine držao 77,84% temeljnog kapitala.

Na dan izdavanja ovog Prospekta Izdavatelj ne posjeduje niti jednu vlastitu dionicu, a u knjizi dionica upisano je 1.892 dioničara.

Ne postoji odobreni temeljni kapital, niti su izdani drugi vrijednosni papiri zamjenjivi za dionice Izdavatelja. Izdavatelj nije preuzeo obvezu izdavanja novih dionica, niti drugih vrijednosnih papira koji bi svojim vlasnicima davali bilo kakva upravljačka prava ili bili zamjenjivi za dionice Izdavatelja.<sup>19</sup>

Prava i obveze koji proizlaze iz dionica

Dionice se mogu prenositi bez ograničenja, a vlasnicima daju pravo glasa na glavnoj skupštini društva, pravo na obaviještenost o radu Izdavatelja i o svim podacima koji su važni za odlučivanje o radu Izdavatelja, pravo na isplatu dijela dobiti društva (dividendu) i pravo na isplatu dijela ostatka likvidacijske, odnosno stečajne mase društva.

Dioničari svoja prava ostvaruju na Glavnoj skupštini društva. Svaka redovna dionica daje pravo na jedan glas u Glavnoj skupštini. Prijenosi obavljeni unutar roka od 10 dana prije održavanja Glavne skupštine pa do dana zaključenja Glavne skupštine ne daju pravo sudjelovanja na sazvanoj skupštini.

Oporezivanje

Dividenda koju ostvare hrvatske pravne osobe se ne oporezuju (Zakon o porezu na dobit NN 127/00, Pravilnik o porezu na dobit NN 54/01), dok se dividenda za strane pravne osobe oporezuje porezom na dobit kao porez po odbitku po stopi od 15%, osim u slučajevima kada je sa državom u kojoj je sjedište strane pravne osobe u primjeni ugovor o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja.

Dividenda koju ostvare fizičke osobe (domaće od 01.01.2001., a strane od 01.01.2003.) oporezuje se po poreznoj stopi od 15% (Zakon o porezu na dohodak NN 127/00, Pravilnik o porezu na dohodak NN 54/01). Na iznos poreza u nekim općinama se obračunava i prirez po stopi određenoj odlukom lokalne uprave. Prihodi od prodaje i drugog raspolaganja dionicama se ne oporezuju. Kapitalna dobit se ne oporezuje, a za hrvatske pravne osobe ulazi u osnovicu poreza na dobit koja se oporezuje po stopi od 20%.

Institucije preko kojih Izdavatelj podmiruje financijske obveze prema dioničarima

Izdavatelj financijske obveze prema dioničarima izmiruje direktno ili preko Središnje depozitarne agencije d.d. Zagreb, Ksaver 200.

---

<sup>19</sup> <https://zse.hr/userdocsimages/prospekti/Prospekt-SAPN.pdf>

### **3.5. Čimbenici rizika**

#### Općenito

Ulaganje u dionice je uvijek rizično zbog mogućnosti pada vrijednosti i nelikvidnosti dionice te izostanka prinosa na dionice. Rizik pada vrijednosti je uvijek pod utjecajem objektivnih i subjektivnih okolnosti unutar samog Izdavatelja i na tržištu vrijednosnih papira, što znači da se vrijednost može mijenjati neovisno i bez obzira na kvalitetu poslovanja Izdavatelja.

Dionice Saponije d.d. bile su uključene u kotaciju "Slobodno tržište" Varaždinske burze.

#### **Rizik industrije**

Tržište kemijskih proizvoda, posebice proizvoda namijenjenih pranju i čišćenju u domaćinstvu, dominantno je pod utjecajem stavova i preferencija potrošača koji determiniraju krajnju potražnju. U posljednjih nekoliko godina prisutan je rast tržišta koji je rezultat liberalizacije uvoza stranih proizvoda čime je povećana ponuda uz niže cijene pa su potrošači sve manje orijentirani na kupnju u inozemstvu.

Ovo tržište karakterizira velika konkurencija što zahtijeva stalnu inovaciju u sastavu, designu, načnima prodaje i promocije. Ulazak stranih trgovaca i povećana konkurencija među trgovcima utječe na snižavanje cijena koje najčešće ide na teret proizvođača. Dodatni činitelj rizika za domaću industriju je nepostojanje zakonske regulative kojom bi se štitila domaća proizvodnja na način da se propiše obveza držanja određenog dijela asortimana domaćih proizvođača na policama trgovina stranih trgovačkih lanaca.

#### **Rizik konkurencije**

Konkurenciju Saponiji predstavljaju multinacionalne kompanije iz kemijske industrije, koje mogu nametati veći pritisak na cijene i utjecati na nivo prodaje. Rizik je pojačan postupkom liberalizacije carina čime je porastao uvoz stranih proizvoda. Dugogodišnje iskustvo, niz brandova s leaderskim tržišnim učešćem, znanje stečeno suradnjom s najpoznatijim svjetskim tvrtkama, pouzdano, suvremeno i internacionalizirano poslovanje osnova su na kojoj Saponia gradi svoju vjeru u uspješnu budućnost te na rizike industrije i rizike konkurencije gleda kao na poslovne izazove.

## **Tehnološki rizici**

Izdavatelj u ovom trenutku raspolaže suvremenom tehnologijom za proizvodnju deterdženata široke potrošnje i toaletnih proizvoda i u stanju je pratiti najsuvremenija dostignuća tehnologije u proizvodnji navedenih proizvoda. U cilju zadržavanja i unaprjeđenja tržišnih pozicija Izdavatelj svake godine investira značajna sredstva u modernizaciju opreme u svim fazama proizvodno-prodajnog ciklusa (u 2002. 25 milijuna kuna). Od marketing koncepta, preko razvoja i dizajniranja proizvoda, skladištenja ambalaže i sirovina, proizvodnje, kontrole kvalitete i distribucije do kupaca primjenjuju se kvalitetna tehnološka rješenja što omogućuje držanje koraka sa globalnom konkurencijom.

## **Upravljački i kadrovski rizici**

Uspješno poslovanje Izdavatelja velikim je dijelom, uz poznate brandove i tradiciju, rezultat vrhunskih stručnjaka i iskusnih zaposlenika koji su usvojili korporativnu kulturu fokusiranja na potrošača i kvalitetu. Upravljački i kadrovski rizici ne predstavljaju problem obzirom da se kontinuirano zapošljava i osposobljava mlade visokostručne i motivirane stručnjake.

## **Tečajni rizici**

Društvo je izloženo riziku od promjena tečajeva stranih valuta obzirom da dio svog poslovanja obavlja na inozemnim tržištima u stranim valutama.

### **Hrvatsko tržište vrijednosnih papira**

U usporedbi sa stranim tržištima kapitala, posebice najrazvijenijim tržištima Europe i SAD, hrvatsko tržište kapitala pokazuje slabiju razvijenost, veću nestabilnost, mali broj vrijednosnih papira u kotaciji, znatno manje obujme prometa i samim time manju likvidnost.

Dionice Saponije d.d. bile su uključene u kotaciju "Slobodno tržište" Varaždinske burze.

Očekuje se da će se povećanjem imovine pod upravljanjem mirovinskih investicijskih fondova i daljnji razvoj investicijskih fondova povećati ukupna likvidnost i volumen trgovanja dionicama uvrštenim u kotacije burzi.

## **Hrvatski pravni sustav**

U Hrvatskoj još uvijek ne postoji u cijelosti zaokružen pravni sustav koji bi bio usporediv s pravnim sustavima zapadnoeuropskih zemalja. Zakoni i propisi koji reguliraju pitanja trgovačkih društava, ugovornih odnosa, vlasništva, tržišne utakmice, stečaja, vrijednosnih papira, poreza te drugi zakoni i propisi donijeti su relativno nedavno ili su u postupku izmjena ili donošenja. Iz navedenih razloga još uvijek ne postoji u dovoljnoj mjeri stabilna, transparentna i relevantna sudska i administrativna praksa i ne mogu se isključiti slučajevi različite primjene i tumačenja zakona i propisa.

## **Korporativna strategija**

- marketinška orijentacija s kupcem u trajnom fokusu svih naših aktivnosti
- orijentacija na zadovoljstvo potrošača, zaposlenika i dioničara
- internacionalnost poslovanja s naglaskom na regiju
- daljnje razvijanje poznatih robnih marki i strateških asortimanskih cjelina s ciljem zadržavanja liderskih tržišnih pozicija u Hrvatskoj i jačanja tržišnih pozicija u regiji
- opsesija kvalitetom
- inovativnost
- znanje i kontinuirana edukacija zaposlenih
- fleksibilnost
- timski rad
- kontinuirano poboljšanje svih organizacijskih procesa
- ekološki standardi poslovanja

Sve odrednice korporativne strategije usmjerene su ostvarenju poslovne izvrsnosti sa ciljem da ona bude prepoznata od strane potrošača, dioničara, poslovne i institucionalne javnosti.



## Kvaliteta

Brojni novi proizvodi, dizajnom i sastavom usklađeni sa svjetskim trendovima, stalne investicije u proizvodne kapacitete te pomno osmišljene, privlačne promotivne aktivnosti dovele su Saponiju u sam vrh hrvatskog gospodarstva.

Još jedan dokaz da joj je na vrhu mjesto dobiven je 11. svibnja 2000. godine kada je Saponiji uručen certifikat ISO 9001.<sup>20</sup> Opsezan projekt implementacije sustava kvalitete prema normi ISO 9001 u Saponiji je priveden kraju završnim svečanim činom uručjenja certifikata nakon certifikacijske prosudbe koju su proveli stručnjaci prosuditelji ugledne švicarske tvrtke SGS ICS.

Slika 7. Certifikat ISO 9001.



---

<sup>20</sup> Certifikat ISO 9001 je potvrda o uspješnom zadovoljavanju zahtjeva međunarodne norme ISO 9001 Sustavi upravljanja kvalitetom. Organizacije koje posjeduju certifikat ISO 9001 dokazuju uspješno implementiran sustav upravljanja kvalitetom u svojoj organizaciji. Organizacije mogu imati uspostavljen sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001, ali tek postupkom certifikacije dokazuju da je taj sustav uspješno implementiran i na taj način njihovi klijenti i ostali sudionici na tržištu mogu imati povjerenje u uvedeni sustav upravljanja kvalitetom.

Uvođenjem ovog sustava Saponia s jedne strane želi povećati konkurentsku sposobnost na tržištu te ugled kod kupaca i dobavljača, a s druge strane unutar tvrtke postići bolju i jasniju organizaciju, koja među ostalim uključuje jasnu podjelu odgovornosti i ovlaštenja, preventivna djelovanja kako ne bi došlo do nesukladnosti te očuvanje konstantne kvalitete proizvoda. Dakle, stvoren je cijeli sustav osiguranja kvalitete u kojem sudjeluju svi zaposlenici, a koji treba pridonijeti stvaranju boljih ukupnih rezultata tvrtke.

Zaposlenicima Saponije ovaj certifikat je poticaj da nastave istim putem, a potrošačima nedvosmislen dokaz da je Saponia tržišno orijentirana tvrtka kojoj mogu vjerovati.

Dodatnu potvrdu kvalitete Saponia je dobila 19. veljače 2003. godine kada je na svečanoj skupštini Hrvatske gospodarske komore postala nositeljem znaka "Hrvatske kvalitete" za svoje ugledne robne marke Faks helizim i Arf. Ovom oznakom saponijskim proizvodima je i službeno priznata vrhunska kvaliteta, prepoznatljivost, prestižnost na tržištu i autentičnost proizvoda s istinskom i nacionalnom vrijednošću.

Slika 8. Znak „Hrvatske kvalitete“

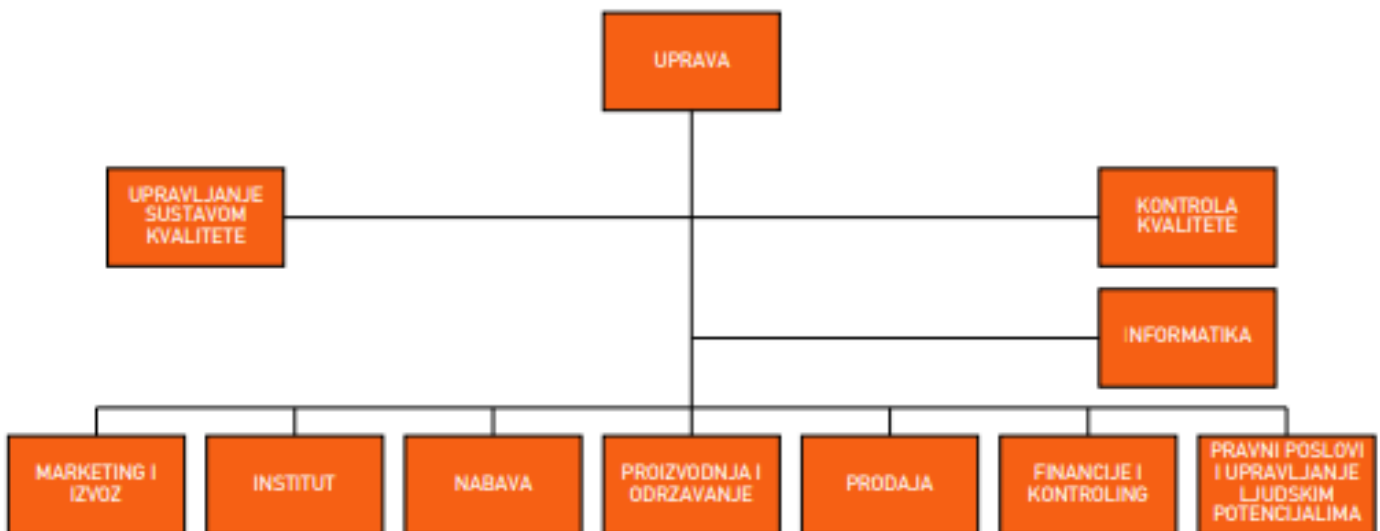


### 3.6. Strateške poslovne cjeline

#### Organizacija

Organizacijska struktura Saponije ustrojena je na funkcionalnom načelu, u nastavku je dan dijagram:

Slika 9. Organizacijska struktura poduzeća Saponia Osijek



Na čelu organizacije je Uprava<sup>21</sup>, a zatim se organizacija grana na odjel za upravljanje sustavom kvalitete, kontrolu kvalitete i informatiku. Organizacija se grana na sedam sektora, a to su marketing i izvoz, institut, nabava, proizvodnja i održavanje, prodaja, financije i kontroling, pravni poslovi i upravljanje ljudskim potencijalima.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> **Uprava**, u funkcionalnom, odnosno. materijalnom smislu, grana državne djelatnosti koja se bavi neposrednim izvršavanjem zakona i drugih propisa, prije svega donošenjem pojedinačnih upravnih akata i obavljanjem stručnih poslova i materijalno tehnološkoj radnji.

<sup>22</sup> <https://zse.hr/userdocsimages/prospekti/Prospekt-SAPN.pdf>

### Deterdženti široke potrošnje

Najznačajnija asortimanska cjelina za realizaciju Saponije, nositelj korporativnog imagea i liderskih saponijskih tržišnih udjela. U ovoj grupi nalazi se niz poznatih robnih marki koje na tržištu Hrvatske i šire regije imaju značaj gotovo generičkih imena za pojedine proizvode. Uključuje grupe proizvoda za strojno i ručno pranje rublja s poznatim brandovima Faks helizim, Rubel, Nila soft, Plavi radion; proizvode za ručno i strojno pranje posuđa pod imenima Likvi i Tipso; oplemenjivače rublja s mirisnom paletom proizvoda Ornel; sredstva za čišćenje s brandovima Arf, Vim, Tepihel.

### Toaletno-kozmetički proizvodi

Asortiman toaletno-kozmetičkih proizvoda uključuje grupe za higijenu i njegu tijela. Nositelj grupe s najbrže rastućim udjelom na tržištu je paleta proizvoda Zirodent pasti za zube. Osim pasti tu su i četkice za zube pod istom robnom markom; Lahor toaletni sapuni, univerzalni šamponi za kosu pod imenom Frutella; Kaina kreme za ruke; Brinell kreme za brijanje te kolekcija za njegu beba pod brandom Baby Di.

### Proizvodi za velike potrošače i industriju

Zaokružujući svoju ponudu odgovorom na sve zahtjeve tržišta, Saponia je 1956. godine započela s proizvodnjom sredstava za velike potrošače i industriju. Ovaj program danas sačinjavaju sredstva za pranje, čišćenje i dezinfekciju u prehrambenoj industriji, mljekarskoj industriji, metalnoj industriji i industriji proizvodnje pića objedinjena pod zajedničkim imenom BIS te deterdženti i sredstva za pranje i čišćenje u hotelijerstvu, ugostiteljstvu, zdravstvu i ostalim poduzećima i ustanovama. Oni su kvalitetom i optimalizacijom potrošnje uz tehnološku podršku koju potrošačima pružaju stručnjaci Saponije izborili svoje mjesto na tržištu.

Stalna težnja Saponije i nadalje ostaje usavršavanje i nadopunjavanje ovog proizvodnog programa u skladu s razvojem tehnologije na ovom području.

Temeljem svega navedenog, moguće je utvrditi strategije poslovanja promatranog proizvodnog programa. Razvojna strategija poslovanja promatranog poduzeća njegov je prirodni izbor. Sama logika poslovanja kaže, kako poduzeća mogu opstati u suvremenim uvjetima poslovanja ako se kontinuirano razvijaju. S tim u svezi, tri su osnovne vrste strateškog usmjerenja poslovanja:

- koncentracija,
- ekspanzija te
- diversifikacija.

Stoga će o razvojnim strategijama koje se koriste u promatranom poduzeću biti govora u sljedećim segmentima rada. Promatrano poduzeće Saponia, koristi dvije razvojne strategije. Riječ je o strategiji ekspanzije poduzeća te strategiji diversifikacije poduzeća. Strategija ekspanzije je strategija koja se koristi kada određeno poduzeće za cilj ima širenje na nova tržišta ili pak tržišne segmente. Ista se može temeljiti na:

- stvaranju novih pristupa proizvodnoj tehnologiji,
- novom načinu zadovoljenja potrošačevih potreba,
- inovacijama proizvoda te
- dosezanju novih tržišta

Tri su alternativne strategije, strategije rasta poduzeća. Radi se o:<sup>23</sup>

- Penetraciji tržišta - Strategija penetracije tržišta ima za cilj povećanje prodaje sadašnjih proizvoda na postojećem tržištu uz primjenu agresivnih marketinških alata.
- Razvoju tržišta - Strategija razvoja tržišta usmjerena je na prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima na kojima poduzeća nisu ranije nastupala.
- Razvoju proizvoda – Strategija razvoja novih proizvoda svoj fokus usmjerava na razvijanje novih proizvoda koji se prodaju na postojećem tržištu.

---

<sup>23</sup> Isaković S., (2011.) Primijenjene strategije i modeli rasta malih i srednjih poduzeća, 7. Naučno stručni skup s međunarodnim učešćem "Kvaliteta 2011"

Saponia d.d., u okviru promatranog proizvodnog programa, koristi sve navedene strategije rasta. Strategija penetracije tržišta, strategija je koju promatrano poduzeće koristi kod promatranog proizvodnog programa praškastih deterdženata i za cilj ima povećanje prodaje na postojećim tržištima. U tu svrhu, isto koristi agresivne marketinške alate kako bi povećalo prodaju svojih proizvoda.

Nadalje, isto koristi i strategiju razvoja tržišta koja je namijenjena prodaji postojećih proizvoda na novim tržištima te strategiju razvoja proizvoda.

Kontinuiranim poboljšanjima stvaraju se novi proizvodi (praškasti deterdženti) koji su usmjereni na prodaju na postojećim tržištima ali isto tako i na potencijalnim novim tržištima. Strategija razvoja tržišta podrazumijeva prodaju postojećih proizvoda na novim tržištima na kojima ista prije nisu bila prodavana. Sukladno navedenom, promatrano poduzeće koristi strategiju nepovezane strategije ulazeći u djelatnosti različite od njezine temeljne djelatnosti (proizvodnja kemijskih proizvoda), a riječ je o prehrambenoj i farmaceutskoj djelatnosti. Promatrajući pak proizvodni program poduzeća (praškasti deterdžent za pranje rublja), promatrano poduzeće u daljnjem širenju proizvodnog programa može koristiti strategiju diversifikacije ne samo kako bi razvilo nove proizvode nego i kako bi pristupilo novim tržištima te novim segmentima kupaca. Kao što je već rečeno, osnovna djelatnost promatranog poduzeća je proizvodnja sapuna i deterdženata, sredstava za čišćenje i poliranje. Promatrano poduzeće je poduzeće izvoznog karaktera te je i iz tog razloga isto izuzetno važno budući da isto uvelike pridonosi gospodarskoj aktivnosti ne samo ovog područja nego i cijele zemlje. Jedna od funkcija planiranje uspješnosti poslovanja je odnos i motivacija zaposlenika.

Saponia d.d. menadžeru svakog odjela i određenog projekta postavlja određene kvantitativne ciljeve. Jednostavno rečeno, postavljaju svojim menadžerima smart ciljeve koji su jednostavni za usporedbu. Na ovaj način postižu visoku motiviranost svojih menadžera koji su usredotočeni na ostvarenje cilja. U situaciji kada menadžeri imaju zacrtane mjerljive ciljeve oni u svakoj situaciji znaju da li su na dobrom putu da ih ostvare. Kvantitativni ciljevi održavaju visoku razinu motiviranosti menadžera, koji zbog toga drže visoku razinu motiviranosti svih ostalih zaposlenika u odjelu kojeg vode. Ciljevi se uglavnom odnose na postotak prodanih proizvoda, proizvedenih proizvoda, tržišne zastupljenosti, izvoza... Motivacija je proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti u svrhu ostvarenja osobnih i organizacijskih ciljeva. Motivacija za rad će biti veća ako čovjek može zadovoljiti više svojih raznolikih potreba. Motivacija se ne može neposredno mjeriti, o njoj se zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja i ustrajnosti.

### 3.7. Sažetak financijskih podataka

Slika 10. <https://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=869>

#### Vrijednosnica SAPN



24

#### Struktura poslovnih prihoda

Prihodi Saponia Grupe				
(u milijunima kuna)	2019	2018 prepravljeno	Promjena	%
Ukupni prihodi	878,9	903,7	-24,8	-2,7%
Poslovni prihodi	872,7	892,5	-19,8	-2,2%
Prihodi od prodaje	861,1	865,2	-4,1	-0,5%
Ostali poslovni prihodi	11,6	27,3	-15,7	-57,5%

Grupa Saponia je u promatranoj poslovnoj godini ostvarila 872,7 milijuna kuna poslovnih prihoda što je za 19,8 milijuna kuna odnosno 2,2 posto niže u odnosu na 2018. Godinu. Pad poslovnih prihoda rezultat je smanjenja prihoda od prodaje od 4,1 milijuna kuna i smanjenja ostalih poslovnih prihoda prvenstveno zbog otpisa obveza od 11,8 milijuna kuna u 2018 godini.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> <https://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=869>

<sup>25</sup> [https://zse.hr/userdocsimages/financ/SAPN-fin2019-1Y-REV-K-HR\\_2.pdf](https://zse.hr/userdocsimages/financ/SAPN-fin2019-1Y-REV-K-HR_2.pdf)

Tablica 3. Poslovni rashodi Saponia Grupe

Poslovni rashodi Saponia Grupe				
(u milijunima kuna)	2019	2018 prepravljeno	Promjena	%
Promjene zaliha	-0,5	-2,6	2,1	-80,8%
Materijalni troškovi	631,0	633,8	-2,8	-0,4%
Troškovi osoblja	117,8	119,8	-2,0	-1,7%
Ostali troškovi	39,1	41,6	-2,5	-6,0%
Vrijednosna usklađenja	4,1	9,5	-5,4	-56,8%
Ostali poslovni rashodi	2,5	5,1	-2,6	-51,0%
<b>Operativni troškovi</b>	<b>794,0</b>	<b>807,2</b>	<b>-13,2</b>	<b>-1,6%</b>
Amortizacija	47,4	51,3	-3,9	-7,6%
<b>Poslovni rashodi</b>	<b>841,4</b>	<b>858,5</b>	<b>-17,1</b>	<b>-2,0%</b>

\*Usporedno razdoblje prilagođeno je izvještavanju za 2019. godinu

Operativni troškovi u 2019. godini iznosili su 794,0 milijuna kuna što je za 13,2 milijuna kuna odnosno 2,0 posto manje u odnosu na prethodnu godinu.

Materijalni troškovi čine 72,3 posto poslovnih prihoda i manji su za 2,8 milijuna kuna odnosno 0,4 posto u usporedbi s prethodnim poslovnim razdobljem. Troškovi repromaterijala kao najznačajniji dio materijalnih troškova dosegli su iznos od 514,0 milijuna kuna i sudjeluju s 58,9 posto u poslovnim prihodima.

Troškovi osoblja niži su za 2,0 milijuna kuna odnosno 1,7 posto kao posljedica smanjenja broja zaposlenih u odnosu na 2018. godinu. Unatoč apsolutnom padu troška prosječna neto plaća rasla je 3,3 posto. Istovremeno i materijalna prava radnika poboljšana su dodatnim stimulacijama poput fiksnog dodatka, isplata jubilarnih nagrada i povećane božićnice.

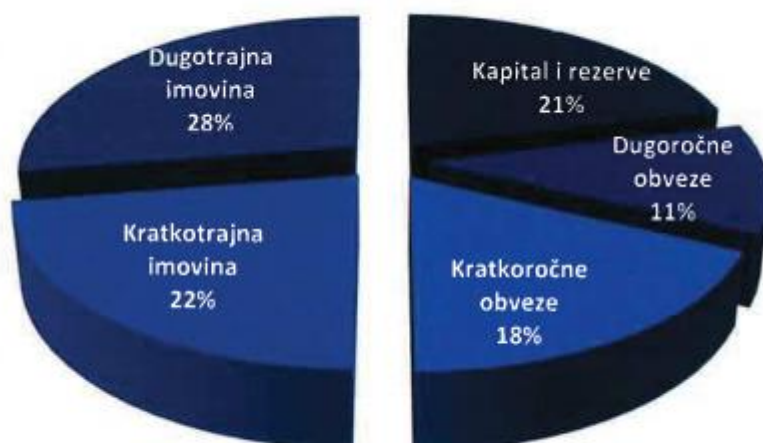
Ostalih troškovi kao i troškovi vrijednosnog usklađenja potraživanja u 2019. godini smanjeni su kao posljedica jednokratnih stavki evidentiranih u 2018. godini koji se odnose na isplaćene otpremnine od 5,1 milijun kuna i optis potraživanja od društava Agrokor grupe od 6,9 milijuna kuna.



## Financijski položaj

Financijski položaj Grupe na kraju 2019. godine u odnosu na njen početak definirale su prvenstveno *non-core* transakcije usmjerene na stabilizaciju neto radnog kapitala. Ukupna imovina iznosi 928,7 milijuna kuna i smanjena je za 54,8 milijuna kuna. Najznačajniji utjecaj evidentiran je na području financijske imovine. Realizacijom udjela Fortenova grupe ostvaren je financijski gubitak a time i smanjenje imovine od 38,5 milijuna kuna. Dugotrajna imovina povećana je za 5,3 milijuna kuna, prvenstveno kao utjecaj početnog priznavanja MSFI 16, ali zbog bržeg tempa amortizacije u odnosu na kapitalna ulaganja dolazi do smanjenja dugotrajne materijalne imovine od 17,5 milijuna kuna. Zalihe su smanjene za 3,4 milijuna kuna dok se dio naplaćenih potraživanja zadržao u novčanim sredstvima te utjecao na povećanje stanja novčanih sredstava u odnosu na 31. prosinac 2018. godine.

Struktura bilance na dan 31.12.2019.



Vlastiti kapital Grupe na dan izvještaja iznosio je 391,6 milijuna kuna i manji je u odnosu na prethodnu godinu za 3,7 posto kao rezultat ostvarenog izvještajnog neto gubitka od 13,9 milijuna kuna izvještajnog razdoblja i smanjenja revalorizacijskih rezervi od 1,2 milijuna kuna. Prema Odluci Glavne skupštine održane 14. lipnja 2019. godine ostvareni gubitak Saponije za 2018. godinu pokriven je iz ostalih rezervi. Za ostala društva ostvarena dobit iskorištena je za pokri e prenesenih gubitaka. Struktura vlastitog kapitala nije značajnije promjenjena i čini 42,2 posto ukupnog kapitala i obveza.

## Novčani tok

Optimiziranjem dinamike radnog kapitala tijekom 2019. godine dolazi do značajnog pomaka u novčanim tokovima te je ostvaren pozitivan novčani tok iz poslovnih aktivnosti od 83,9 milijuna kuna.

Ostvarenje pozitivnog novčanog toka iz investicijskih aktivnosti od 4,5 milijuna kuna neto je efekt realizirane financijske imovine od 31,0 milijuna kuna i ulaganja u kapitalne investicije od 26,5 milijuna kuna. Ulaganja se odnose se na investicije u proizvodnu opremu s ciljem povećanja efikasnosti proizvodnih procesa i razvoj novih proizvoda. Najznačajnije investicije odnose se u Saponiji na modernizaciju linija za pakiranje tekućih deterdženata. Nabavljena je nova puhalica za boce iz epruveta, linija za sleeve pakiranje, nova kartonirka i etiketirka, reparirana čepilica i novi formatni dijelovi za boce. Dio kapitalnih ulaganja usmjeren je na građevinsko uređenje kompresorske stanice, komore za taljenje sirovina u pogonu industrijskih tekućih deterdženata, rekonstruiran je spremnik NaDBS i proširenje voznog parka nabavkom novih teretnih vozila . U Kanditu se najznačajnija kapitalna ulaganja odnose na pržionik i drobilicu prženog kakao zrna, komponirku i dvovaljak.

Generirani novčani tokovi iz poslovnih i investicijskih aktivnosti korišteni su za otplatu kreditnih obveza te je u 2019. godini ostvaren negativan novčani tok iz financijskih aktivnosti od 50,5 milijuna kuna.

Financijsko poslovanje Saponije na konsolidiranom nivou u prva tri mjeseca u skladu je s najavljenim ciljevima za 2019. godinu. Prihodi od prodaje ostvareni su u iznosu od 241,2 milijuna kuna, što je za 3,7 % niže u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Na izvoznom tržištu ostvareno je 45,1 % ukupne realizacije. Poslovni prihodi niži su za 8,4 % prvenstveno zbog utjecaja jednokratnih stavki u prvom kvartalu 2018. godine.

Operativni rashodi ostvareni su u iznosu od 234,3 milijuna kuna i za 4,5 % su niži u odnosu na isto izvještajno razdoblje prethodne godine. U promatrariom razdoblju ostvarena je operativna dobit od 8,8 milijuna kuna i EBITDA od 20,5 milijuna kuna uz maržu od 8,4 posto.

Neto dobit izvještajnog razdoblja iznosila je 6,4 milijuna kuna što je na istom nivou kao i 2018. godine izuzme li se utjecaj jednokratnih prihoda od 13,0 milijuna kuna u prvom kvartalu 2018.

Ukupna imovina Grupe na dan 31. ožujka 2019. godine iznosila je 1.000,5 milijuna kuna. Povećanju imovine doprinijelo je početno priznavanje nematerijalne imovine s pravom korištenja 46 milijuna kuna te su u istom iznosu priznate i obveze po najmovima.

Tijekom promatranog razdoblja akumulirana novčana sredstva usmjerena su na kapitalna ulaganja u iznosu od 9,0 milijuna kuna te smanjenje kreditnih obveza u neto iznosu od 11,5 milijuna kuna.

Stvaranje okruženja za kontinuirani rast i razvoj kroz nastavak procesa restrukturiranja pojedinih segmenata poslovanja u središtu su pozornosti zadanih poslovnih planova i strategije poslovanja usmjerenih na troškovnu efikasnost i profitabilnost.<sup>26</sup>

Pronalaženje optimalne količine zaliha, zaliha koje ne bi ometale poslovni proces, postalo je imperativ suvremenih poslovnih sustava. Za tu su namjenu na raspolaganju brojni tradicionalni i suvremeni sustavi upravljanja zalihama. Ti su sustavi teorijski opisani i ne isključuju nužno jedan drugoga pa se kombinacijama tradicionalnih i suvremenih sustava može uvelike poboljšati planiranje i upravljanje zalihama. Primjerice, kombinacija tradicionalnih ABC I XYZ metoda upravljanja zalihama daje obuhvatnije rezultate nego korištenje samo jedne od tih metoda. Nadalje, metoda MRP II je nadogradnja metode MRP pa je logično da će poslovna poduzeća primijeniti one segmente obje metode, koji im najviše odgovaraju. Metode upravljanja zalihama u ovome radu dovode do poboljšanja poslovnih procesa. Kako bi se uopće moglo pristupiti poboljšanju procesa upravljanja zalihama, potrebno je pravovremeno prepoznati znakove lošeg upravljanja zalihama.

Zalihe koje se predugo nalaze na skladištu, nesposobnost organizacije da zadovolji potrebe potencijalnih klijenata ili nastavi normalan proizvodni tijek, preveliki troškovi i velika količina uništenih zaliha samo su neki od znakova lošeg upravljanja zalihama.

---

<sup>26</sup> <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/financijska-izvjesca/>

Obveznik: SAPONIA D.D.			
Naziv pozicije	AOP oznaka	Zadnji dan prethodne poslovne godine	Na izvještajni datum tekućeg razdoblja
1	2	3	4
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>001</b>	0	0
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA (AOP 003+010+020+031+036)</b>	<b>002</b>	422.161.193	423.116.980
<b>I. NEMATERIJALNA IMOVINA (AOP 004 do 009)</b>	<b>003</b>	305.395	4.379.773
1. Izdaci za razvoj	004	0	0
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava	005	131.853	4.233.137
3. Goodwill	006	0	0
4. Predumovi za nabavu nematerijalne imovine	007	0	0
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008	0	0
6. Ostala nematerijalna imovina	009	173.542	146.636
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA (AOP 011 do 019)</b>	<b>010</b>	386.062.626	383.840.387
1. Zemljište	011	64.248.663	64.248.663
2. Građevinski objekti	012	152.320.543	150.128.755
3. Postrojenja i oprema	013	99.765.602	95.657.455
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014	9.359.212	9.053.687
5. Biološka imovina	015	44.504.635	43.807.740
6. Predumovi za materijalnu imovinu	016	2.890.368	4.758.971
7. Materijalna imovina u pripremi	017	4.070.061	7.281.574
8. Ostala materijalna imovina	018	11.813	11.813
9. Ulaganje u nekretnine	019	8.891.729	8.891.729
<b>III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (AOP 021 do 030)</b>	<b>020</b>	26.253.865	25.362.649
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	021	0	0
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	022	0	0
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	023	24.592.808	24.592.808
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	024	0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	025	0	0
6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	026	0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	027	1.622.671	731.455
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	028	38.386	38.386
9. Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	029	0	0
10. Ostala dugotrajna financijska imovina	030	0	0
<b>IV. POTRAŽIVANJA (AOP 032 do 035)</b>	<b>031</b>	0	0
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	032	0	0
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	033	0	0
3. Potraživanja od kupaca	034	0	0
4. Ostala potraživanja	035	0	0
<b>V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA</b>	<b>036</b>	9.539.307	9.534.171
<b>C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (AOP 038+046+053+063)</b>	<b>037</b>	574.497.700	569.412.755
<b>I. ZALIHE (AOP 039 do 045)</b>	<b>038</b>	125.353.680	140.642.425
1. Sirovine i materijal	039	56.962.361	62.554.855
2. Proizvodnja u tijeku	040	9.120.026	10.608.570
3. Gotovi proizvodi	041	57.556.083	65.045.608
4. Trgovačka roba	042	1.328.292	1.415.407
5. Predumovi za zalihe	043	386.918	1.017.985
6. Dugotrajna imovina namijenjena prodaji	044	0	0
7. Biološka imovina	045	0	0
<b>II. POTRAŽIVANJA (AOP 047 do 052)</b>	<b>046</b>	376.563.817	399.454.695
1. Potraživanja od poduzetnika unutar grupe	047	49.266.418	86.052.800
2. Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	048	0	0
3. Potraživanja od kupaca	049	231.212.298	229.471.507
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	050	372.979	468.950
5. Potraživanja od države i drugih institucija	051	5.016.025	6.301.190
6. Ostala potraživanja	052	90.696.097	77.160.248
<b>III. KRATKOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (AOP 054 do 062)</b>	<b>053</b>	49.358.699	25.696.517
1. Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe	054	0	0
2. Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe	055	0	0
3. Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe	056	24.215.000	24.215.000
4. Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom	057	0	0
5. Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom	058	0	0

6. Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom	059	0	0
7. Ulaganja u vrijednosne papire	060	0	0
8. Dani zajmovi, depoziti i slično	061	25.128.699	1.428.699
9. Ostala financijska imovina	062	15.000	52.818
IV. NOVAC U BANC I BLAGAJNI	063	23.221.504	3.619.118
<b>D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI</b>	<b>064</b>	<b>2.029.597</b>	<b>7.926.034</b>
<b>E) UKUPNO AKTIVA (AOP 001+002+037+064)</b>	<b>065</b>	<b>998.688.490</b>	<b>1.000.455.769</b>

Tablica 4. Račun dobiti i gubitka poduzeća Saponia Osijek d.d. za 2019. godinu

Obveznik: SAPONIA D.D.

Naziv pozicije	AOP oznaka	Isto razdoblje prethodne godine		Tekuće razdoblje	
		Kumulativ	Tromjeseče	Kumulativ	Tromjeseče
1	2	3	4	5	6
<b>PREKINUTO POSLOVANJE (popunjava poduzetnik obveznika MSFI-a samo ako ima prekinuto poslovanje)</b>					
<b>XIV. DOBIT ILI GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 187-188)</b>	<b>186</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Dobit prekinutog poslovanja prije oporezivanja	187	0	0	0	0
2. Gubitak prekinutog poslovanja prije oporezivanja	188	0	0	0	0
<b>XV. POREZ NA DOBIT PREKINUTOG POSLOVANJA</b>	<b>189</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
1. Dobit prekinutog poslovanja za razdoblje (AOP 186-189)	190	0	0	0	0
2. Gubitak prekinutog poslovanja za razdoblje (AOP 189-186)	191	0	0	0	0
<b>UKUPNO POSLOVANJE (popunjava samo poduzetnik obveznik MSFI-a koji ima prekinuto poslovanje)</b>					
<b>XVI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA (AOP 179+186)</b>	<b>192</b>	<b>18.674.709</b>	<b>18.674.709</b>	<b>6.403.312</b>	<b>6.403.312</b>
1. Dobit prije oporezivanja (AOP 192)	193	18.674.709	18.674.709	6.403.312	6.403.312
2. Gubitak prije oporezivanja (AOP 192)	194	0	0	0	0
<b>XVII. POREZ NA DOBIT (AOP 182+189)</b>	<b>195</b>	<b>3.248</b>	<b>3.248</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>XVIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 192-195)</b>	<b>196</b>	<b>18.671.461</b>	<b>18.671.461</b>	<b>6.403.312</b>	<b>6.403.312</b>
1. Dobit razdoblja (AOP 192-195)	197	18.671.461	18.671.461	6.403.312	6.403.312
2. Gubitak razdoblja (AOP 195-192)	198	0	0	0	0
<b>DODATAK RDG-u (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani godišnji financijski izvještaj)</b>					
<b>XIX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 200+201)</b>	<b>199</b>	<b>18.671.461</b>	<b>18.671.461</b>	<b>6.403.312</b>	<b>6.403.312</b>
1. Pripisana imateljima kapitala matice	200	13.340.633	13.340.633	6.502.450	6.502.450
2. Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu	201	5.330.828	5.330.828	-99.138	-99.138
<b>IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjava poduzetnik obveznik primjene MSFI-a)</b>					
<b>I. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>202</b>	<b>18.671.461</b>	<b>18.671.461</b>	<b>6.403.312</b>	<b>6.403.312</b>
<b>II. OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA (AOP 204 do 211)</b>	<b>203</b>	<b>433.466</b>	<b>433.466</b>	<b>-140.218</b>	<b>-140.218</b>
1. Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	204	433.466	433.466	4.789	4.789
2. Promjene revalorizacijskih rezervi dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	205	0	0	0	0
3. Dobit ili gubitak s osnove naknadnog vrednovanja financijske imovine raspoložive za prodaju	206	0	0	-145.007	-145.007
4. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite novčanih tokova	207	0	0	0	0
5. Dobit ili gubitak s osnove učinkovite zaštite neto ulaganja u inozemstvu	208	0	0	0	0
6. Udio u ostaloj sveobuhvatnoj dobiti/gubitku društava povezanih sudjelujućim interesom	209	0	0	0	0
7. Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja	210	0	0	0	0
8. Ostale nevlasničke promjene kapitala	211	0	0	0	0
<b>III. POREZ NA OSTALU SVEOBUHVAATNU DOBIT RAZDOBLJA</b>	<b>212</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.136</b>	<b>5.136</b>
<b>IV. NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK (AOP 203-212)</b>	<b>213</b>	<b>433.466</b>	<b>433.466</b>	<b>-145.354</b>	<b>-145.354</b>
<b>V. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP 202+213)</b>	<b>214</b>	<b>19.104.927</b>	<b>19.104.927</b>	<b>6.257.958</b>	<b>6.257.958</b>
<b>DODATAK Izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (popunjava poduzetnik koji sastavlja konsolidirani izvještaj)</b>					
<b>VI. SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA (AOP</b>	<b>215</b>	<b>19.104.927</b>	<b>19.104.927</b>	<b>6.257.958</b>	<b>6.257.958</b>
1. Pripisana imateljima kapitala matice	216	13.774.099	13.774.099	6.357.096	6.357.096
2. Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu	217	5.330.828	5.330.828	-99.138	-99.138

## 4. ZAKJUČNO RAZMATRANJE

Saponia d.d. kemijska, farmaceutska i prehrambena industrija d.d. Osijek ima otvorene distribucijske centre diljem Republike Hrvatske. Zahvaljujući kontinuiranim ulaganjima u istraživanje i razvoj, promatranog poduzeće je razvilo brojne brandove. Promatrano poduzeće je svjesno svoje uloge u društvu te važnosti njegovih interesnih sudionika u cjelokupnom poslovanju istog. Vodi se strategijom održivog razvoja gdje poseban naglasak stavlja na najvažnije sudionike svog poslovnog procesa kategorizirane na: dobavljače, kupce, konkurente te zaposlenike. Promatrano poduzeće, koristi dvije razvojne strategije. Riječ je o strategiji ekspanzije poduzeća te strategiji diversifikacije poduzeća. Ostvareni rezultati poslovanja koji se mjere rastom konkurentnosti, proizvodnje, prodaje, novim proizvodima, modernizacijom proizvodno – poslovnih procesa, novim potrošačima i profitom, osigurali su Saponiji poziciju respektabilne i stabilne tvrtke u regiji. Dakle, nema posebnih preporuka namijenjenih promatranom poduzeću. Od iznimne važnosti je da se upravljanje projektima obavlja od strane stručnih osoba koje znaju što treba raditi i koje znaju odabrati najpovoljniju metodologiju. Važnost toga da stručne osobe sudjeluju u upravljanju projektima je ta što je upravljanje projektima veoma kompliciran posao i zahtijeva puno pozornosti pri samoj provedbi. Ukoliko bi se nešto izostavilo u samom upravljanju lagano bi došlo do propasti projekta a time bi sva uložena sredstva u taj projekt bila uzaludan. Vodeći računa da će u budućnosti projekti postajati još kompliciraniji i da će se od metodologija upravljanja projektom zahtijevati primjena na takvom projektu, vrlo je važan pravilan odabir metodologije unutar organizacije.

## 5. ZAKLJUČAK

Svakom poduzeću osnovni je cilj uspješno poslovanje i pronalaženje mjesta na veoma zahtjevnom tržištu. Međutim, zadržati svoje mjesto na tržištu danas je iznimno teško. Da bi se ostvarila opstojnost poduzeća na duže vrijeme u poslovnom svijetu potrebno je voditi računa o svim poslovnim procesima jednog poduzeća. Prema tome, uspješnost svakog ozbiljnog poduzetnika ogleda se u kreativnosti i sposobnosti koje će mu omogućiti da bude bolji od svog konkurenta. Svaki proizvođač bi trebao odgovarati na zahtjeve kupaca kako bi zadovoljio njihove potrebe. Da bi odgovorio kupčevim zahtjevima svaki proizvođač mora raspolagati svojim proizvodom na traženom mjestu, u traženo vrijeme i u traženoj količini. Ispunjavanje ovih zahtjeva te ostvariva nje uspješnog poslovanja zahtjeva stalno raspolaganje potrebnim količinama i vrstama proizvoda. Kako bi omogućio stalno dostupan proizvod, u potrebnoj količini i na potrebnom mjestu, proizvođač mora imati zalihe proizvoda. Imati zalihe, ne bi stvaralo toliki problem da „samo“ njihovo držanje ne utječe na troškove svakog poduzeća. Da bi ostvarili minimum troškova, a pri tome i optimum zaliha potrebno je adekvatno upravljanje zalihama. Može se reći kako su središnja pitanja ekonomičnosti poslovanja relativno visoki troškovi držanja zaliha te uloge zaliha u optimiziranju troškova proizvodnje i poslovanja. Planiranjem zaliha moguće je ostvariti kvalitetnije i učinkovitije poslovanje. Sustav upravljanja zalihama je sustav prikupljanja informacija kako bi se odredila pravila nabavljanja i držanja zaliha. Razrađeni sustavi planiranja zaliha u pravilu daju i veće mogućnosti ušteda, ali zahtijevaju razrađene normative, redovite sustave praćenja trošenja zaliha te koordinaciju s planovima proizvodnje i prodaje. Svrha zaliha je jasna. Ona omogućava ekonomičniju proizvodnju i nabavljanje, štite od nesigurnosti nabavnih tržišta te usklađuju ponudu s neravnomjernom potražnjom. Zbog toga uprava poduzeća donosi odluke što držati na zalihama, u kojoj količini, kada nabavljati i kako pratiti, odnosno kontrolirati efikasno upravljanje zalihama kako bi smanjili troškovi proizvodnje i poslovanja na minimum.

## 6. LITERATURA

Knjige:

1. Alfred Blazek / Albrecht Deyhle Klaus Eismayer, Kontroling i kontroler
2. Isaković S., (2011.) Primijenjene strategije i modeli rasta malih i srednjih poduzeća, 7. Naučno stručni skup s međunarodnim učešćem "Kvaliteta 2011"
3. Očko J., Švigir A.(2009) Kontroling – upravljanje iz backstagea, Altius savjetovanje, Kognosko
4. Osmanagić Bedenik N. Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2004.
5. Prof. Dr. Klaus Ziegenbein, Kontroling,
6. Simić, S. (2010): Controlling and it's application in small and middle enterprises

Internet:

1. Knežević B., Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir, Ekonomski fakultet Zagreb, dostupno na:  
<http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement11/blimm1105.pdf>
2. [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr)
3. [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=175102&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=175102&show=clanak)
4. <https://www.poslovni.hr/trzista/kako-standardi-tretiraju-zalihe-184817>
5. <https://www.racunovodja.hr/33/zalihe-hsfi-10-i-mrs-2-11-i-41-uniqueidmRRWSbk196E4DjKFq6pChBZsCk8bXzARdeJ4z5ar7GSZV6LbBUAwtw/>
6. <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/profil-tvrtke/>
7. <https://www.saponia.hr/hr/o-nama/financijska-izvjesca/>
8. <https://zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=869>
9. [https://zse.hr/userdocsimages/financ/SAPN-fin2019-1Y-REV-K-HR\\_2.pdf](https://zse.hr/userdocsimages/financ/SAPN-fin2019-1Y-REV-K-HR_2.pdf)