Implementacija kontrolinga u poduzeće iz sektora prehrambene industrije

Kos, Goran

Professional thesis / Završni specijalistički

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics Varaždin / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:920273

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Goran Kos

IMPLEMENTACIJA KONTROLINGA U PODUZEĆE IZ SEKTORA PREHRAMBENE INDUSTRIJE

ZAVRŠNI RAD

Varaždin, 2017.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
V A R A Ž D I N

Goran Kos

Matični broj: MPS 121/2013

Poslijediplomski specijalistički studij: Menadžment poslovnih sustava

IMPLEMENTACIJA KONTROLINGA U PODUZEĆE IZ SEKTORA PREHRAMBENE INDUSTRIJE

ZAVRŠNI RAD

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Marina Klačmer Čalopa

Varaždin, travanj 2017.

Sadržaj

SAŽETAK ..... **IV**

POPIS SKRAĆENICA ..... **VI**

POPIS SLIKA ..... **VII**

POPIS TABLICA ..... **VIII**

1. UVOD **10**

1.1. CILJ ZAVRŠNOG RADA 12
1.2. METODOLOGIJA RADA 13
1.3. DOPRINOS RADA 14

2. KONTROLING **15**

2.1. KONTROLING KROZ POVIJEST 17
2.1.1. KONTROLING KAO REGISTRATOR 18
2.1.2. KONTROLING KAO NAVIGATOR 18
2.1.3. KONTROLING KAO INOVATOR 19
2.2. KONTROLING U SVIJETU I HRVATSKOJ 19
2.3. KONCEPCIJE KONTROLINGA 20
2.3.1. RAČUNOVODSTVENO ORIJENTIRANA KONCEPCIJA 20
2.3.2. INFORMACIJSKI ORIJENTIRANA KONCEPCIJA 20
2.3.3. UPRAVLJAČKI ORIJENTIRANA KONCEPCIJA 21
2.3.4. NAČELA PRAKTIČARA 21
2.3.5. UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO 21
2.4. VRSTE KONTROLINGA 22
2.4.1. STRATEŠKI KONTROLING 22
2.4.2. OPERATIVNI KONTROLING 23
2.5. OBJEKTI KONTROLINGA 24
2.5.1. SUSTAV VRIJEDNOSTI 25
2.5.2. SUSTAV PLANIRANJA 26
2.5.2.1. OBJEKTI PLANIRANJA 26
2.5.3. SUSTAV KONTROLE 27
2.5.4. INFORMACIJSKI SUSTAV 27
2.5.4.1. POVEZANOST IS-A I KONTROLINGA 28
2.5.4.2. SUSTAV IZVJEŠĆIVANJA 29
2.5.4.3. SUSTAV ZA UPRAVLJANJE RESURSIMA PODUZEĆA (ERP) 31
2.5.4.4. SUSTAV SIGURNOSTI 34
2.5.5. SUSTAV ORGANIZIRANJA 37
2.5.6. SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA 38

2.6. INSTRUMENTI KONTROLINGA 38
2.6.1. BENCHMARKING 40
2.6.2. SWOT ANALIZA, TOWS MATRICA I BCG MATRICA 42
2.7. KONTROLER 42
2.7.1. ZADACI I VJEŠTINE KONTROLERA 43
3. IZDVOJENA ISTRAŽIVANJA IZ PODRUČJA KONTROLINGA 46
3.1. UVOĐENJE KONTROLINGA U INDUSTRIJSKA PODUZEĆA U ČEŠKOJ 47
3.1.1. ODGOVORNOST ZA KONTROLING 48
3.1.2. UPRAVLJANJE KONTROLINGOM 48
3.1.3. IZVJEŠĆIVANJE 49
3.1.4. ULOGA KONTROLINGA 49
3.1.5. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA 50
3.2. UVOĐENJE KONTROLINGA U LOGISTIČKA PODUZEĆA U POLJSKOJ 50
3.2.1. UČESTALOST KONTROLINGA 51
3.2.2. ČIMBENICI KOJI SU UTJECALI NA UVOĐENJE KONTROLINGA 51
3.2.3. REZULTATI POSTIGNUTI UVOĐENJEM KONTROLINGA 52
3.2.4. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA 52
3.3. KONTROLING U HRVATSKOJ 53
3.3.1. DOBNA SKUPINA I SPOL KONTROLERA 53
3.3.2. OBRAZOVANJE KONTROLERA 54
3.3.3. SPOSOBNOSTI KONTROLERA 54
3.3.4. USMJERENOST KONTROLINGA 54
3.3.5. ZADACI KONTROLINGA 55
3.3.6. SLOBODA KONTROLERA 55
3.3.7. ZAKLJUČAK ISTRAŽIVANJA 56
4. OPIS PROMATRANOG PODUZEĆA IZ SEKTORA PREHRAMBENE INDUSTRIJE 57
4.1. POSLOVNI SUSTAV VINDIJA 57
4.1.1. POVIJESNI RAZVOJ VINDIJE 57
4.1.2. POSLOVNI SUSTAV VINDIJA DANAS 58
4.1.3. SUSTAVI KVALITETE, NAGRADE I PRIZNANJA 60
4.2. VINDIJA D.D. 62
4.2.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 64
4.2.1.1. GLAVNA SKUPŠTINA 65
4.2.1.2. NADZORNI ODBOR 65
4.2.1.3. UPRAVA 65
4.3. MISIJA I VIZIJA PODUZEĆA 65
4.3.1. VIZIJA 65
4.3.2. MISIJA 66
4.4. ANALIZA OKOLINE 66
4.4.1. ANALIZA KONKURENATA 67

4.4.2. SWOT ANALIZA ... 68
4.4.2.1. SWOT ANALIZA VINDIJE D.D. ... 69
4.4.3. TOWS MATRICA ... 71
4.4.3.1. PRIMJER TOWS MATRICE VINDIJE D.D. ... 73
4.4.4. BCG MATRICA ... 74
4.4.4.1. BCG MATRICA PS VINDIJA ... 75
5. UVOĐENJE KONTROLINGA ... 78
5.1. PREDUVJETI ZA RAZVOJ KONTROLINGA ... 79
5.2. PREDNOSTI UVOĐENJA KONTROLINGA ... 79
5.3. KAMO SMJESTITI KONTROLING? ... 81
5.4. FAZE UVOĐENJA KONTROLINGA ... 82
5.5. PRIMJERI UVOĐENJA KONTROLINGA U VINDIJI ... 84
5.5.1. PRIJEDLOG NOVE ORGANIZACIJSKE SHEME VINDIJE D.D. ... 85
5.5.2. KONTROLING NABAVE ... 87
5.5.2.1. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA ... 87
5.5.2.2. POSTAVLJANJE OČEKIVANIH POKAZATELJA ... 89
5.5.2.3. KOMPARACIJA OČEKIVANIH I TRENUTNIH POKAZATELJA ... 91
5.5.2.4. KOREKTIVNE RADNJE, PRAĆENJE I EDUKACIJA ... 92
5.5.3. KONTROLING PROIZVODNJE ... 92
5.5.3.1. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA ... 93
5.5.3.2. POSTAVLJANJE OČEKIVANIH POKAZATELJA ... 95
5.5.3.3. KOMPARACIJA OČEKIVANIH I TRENUTNIH POKAZATELJA ... 96
5.5.3.4. KOREKTIVNE RADNJE, PRAĆENJE I EDUKACIJA ... 97
5.5.4. KONTROLING PRIMJENE INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE ... 98
5.5.4.1. IZGRADNJA SUSTAVA SIGURNOSTI ... 99
5.5.4.2. POLITIKA SIGURNOSTI ... 101
5.6. REALNOST UVOĐENJA KONTROLINGA U VINDIJU ... 104
6. ZAKLJUČAK ... 107
LITERATURA ... 111

SAŽETAK

Kontroling je multidisciplinarna vještina usmjerena prikupljanju podataka iz različitih organizacijskih jedinica poduzeća s ciljem koordinacije poslovnih procesa i pružanja stručne pomoći menadžmentu. Primarna mu je uloga spajanje različitih dijelova poduzeća u jednu cjelinu kako bi se dobio cjeloviti pogled na poslovanje poduzeća. Zahvaljujući kontrolingu, menadžment je informiran o svemu što se oko njega događa te na temelju tih informacija može donositi kvalitetnije odluke.

Vindija je prehrambena industrija u Hrvatskoj koja se, od svog osnivanja 1959. godine i sa samo petnaestak zaposlenih do danas, istaknula kao lider u prehrambenom segmentu, gdje u 14 povezanih poduzeća u zemlji i inozemstvu objedinjenih u Poslovni sustav zapošljava preko 4000 djelatnika i na tržištu nudi preko 1000 prehrambenih proizvoda.

Uvođenjem kontrolinga kao zasebne jedinice u Vindiju, omogućiti će se kvalitetniji pregled i nadzor nad cjelokupnim poslovanjem poduzeća, a prave informacije koje će u pravo vrijeme pomoću njega biti na raspolaganju najvišem menadžmentu radi donošenja strateških odluka, samo će poduzeću dodatno omogućiti da ojača poziciju lidera u prehrambenoj industriji.

Ključne riječi: kontroling, vještina, menadžment, Vindija, odluka, lider

SUMMARY

Controlling is a multidisciplinary skill focused on data acquisition from different organizational units, with an aim of coordinating business processes and providing professional assistance to management. The primary role is joining different parts of the company in one whole for gaining complete perspective on business activity. By virtue of controlling, the management has information about all events, thus the decisions are better.

Vindija is food industry in Croatia that is, from its establishment since 1959. and only fifteen employees up till now, notable as a leader in food industry segment, has 14 connected domestic and abroad companies unified in the Business system, having more than 4.000 employees and offering more than 1000 products on the market.

The introduction of the controlling as a separate unit in Vindija will enable a better overview and supervision of whole company business, and having right information in the right time for

strategic decision making will further enable the company to strengthen its leading position in food industry.

Key words: controlling, skill, management, Vindija, decision, leader

POPIS SKRAĆENICA

AZTN – Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja

BCG – Boston Consulting Group

BRC – British Retail Consortium

BSC – Balanced Scorecard

CEFTA – Central European Free Trade Agreement

d.d. – dioničko društvo

DLG – Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft

ERP – Enterprise Resources Planning

EU – Europska unija

FFSC – Food Safety System Certification

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points

HR – Hrvatska

IFS – International Food Standard

IS – informacijski sustav

ISMS – Information Security Management System

ISO – International Organization for Standardization

NJ – Njemačka

PS – Poslovni sustav

RH – Republika Hrvatska

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TOWS – Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths

POPIS SLIKA

Slika 2.1. – Povezanost planiranja, obrade i kontrole informacija 16
Slika 2.2. – Odnos menadžer-kontroler-kontroling 17
Slika 2.3. – Generacije kontrolinga 18
Slika 2.4. – Objekti kontrolinga 25
Slika 2.5. – Objekti planiranja 26
Slika 2.6. – Odnos ponude, potražnje i potreba za informacijama 29
Slika 2.7. – ERP sustav 32
Slika 2.8. – ISO 27001 36
Slika 2.9. – Objekti planiranja 41
Slika 2.10. – Ključne kompetencije kontrolera 44
Slika 3.1. – Odgovornost za kontroling 48
Slika 3.2. – Upravljanje kontrolingom 49
Slika 3.3. – Dobna skupina kontrolera 53
Slika 3.4. – Sposobnosti kontrolera 54
Slika 3.5. – Usmjerenost kontrolinga 55
Slika 3.6. – Procijenjeni stupnjevi slobode kontrolera 56
Slika 4.1. – Logotip „'z bregov“ 58
Slika 4.2. – Najveće članice Poslovnog sustava Vindija 59
Slika 4.3. – Kvaliteta Vindija 59
Slika 4.4. – Implementirani međunarodni sustavi najviše kvalitete 60
Slika 4.5. – Hrvatski simboli kvalitete najviše razine 61
Slika 4.5. – DLG medalje 61
Slika 4.6. – Vindija Vivis 62
Slika 4.7. – Dio Vindijinog asortimana 63
Slika 4.8. – Organizacijska struktura Vindije d.d. 64
Slika 4.9. – BCG matrica 75
Slika 4.10. – BCG matrica PS Vindija 76
Slika 5.1. – Prijedlog organizacijske sheme kontrolinga u velikom poduzeću 82
Slika 5.2. – Faze uvođenja i korištenja kontrolinga 83
Slika 5.3. – Objekti dijagrama tijeka 85
Slika 5.4. – Prijedlog nove organizacijske sheme Vindije d.d. 86
Slika 5.5. – Operativni kontroling Vindije d.d. 86
Slika 5.5. – Primjer odvijanja procesa iz nabave 88
Slika 5.6. – Kontroling nabave – prijedlog odvijanja procesa 90
Slika 5.7. – Primjer odvijanja procesa iz proizvodnje 94
Slika 5.8. – Kontroling proizvodnje – prijedlog odvijanja procesa 95
Slika 5.9. – Koraci izgradnje sustava sigurnosti informacijskog sustava 100

POPIS TABLICA

Tablica 2.1. – Instrumenti kontrolinga 39
Tablica 2.2. – Znanja koja se očekuju od kontrolera 45
Tablica 3.1. – Uloga kontrolinga 49
Tablica 3.2. – Čimbenici koji su utjecali na uvođenje kontrolinga 51
Tablica 3.3. – Rezultati postignuti uvođenjem kontrolinga 52
Tablica 4.1. – Odabrani pokazatelji 10 vodećih proizvođača u proizvodnji prehrambenih proizvoda u 2012. godini 67
Tablica 4.2. – Model SWOT analize 69
Tablica 4.3. – SWOT analiza Vindije d.d. 70
Tablica 4.4. – Model TOWS matrice 72
Tablica 4.5. – Primjer TOWS matrice Vindije d.d. 73
Tablica 4.6. – Prihodi članica PS Vindija u 2015. godini 76

Z A H V A L A

Zbog veličine Poslovnog sustava Vindija i potrebe za korištenjem internih podataka pri izradi ovog završnog rada, zatražena je i dobivena pismena suglasnost Predsjednika Uprave Poslovnog sustava Vindija, g. Dragutina Drka, da se Vindija može koristiti kao primjer poduzeća u koje bi se implementirao kontroling kao zasebna organizacijska jedinica te da se pri izradi ovog završnog rada mogu koristiti i na raspolaganju su svi potrebni podaci i ljudski resursi, pazeći da se ne objavljuju povjerljivi podaci.

Zahvala se stoga na podršci i pomoći ovim putem upućuje ponajprije Predsjedniku Uprave Poslovnog sustava Vindija, g. Dragutinu Drku i Direktorici Sektora razvoja i investicija, gđi. Tamari Drk Vojnović, ali i svim ostalim suradnicima iz Vindije koji su dali svoj doprinos u vidu stručnih savjeta i komentara pri izradi ovog rada.

Najveću i posebnu zahvalnost dugujem svojim roditeljima koji su mi omogućili dosadašnje školovanje i najviše vjerovali u moj uspjeh te svojim najbližima bez čije podrške bi ovaj rad teško bio završen.

1. Uvod

Razradom teme ovog završnog rada nastojati će se pojasniti kontroling te način na koji bi se implementirao kao posebna organizacijska jedinica u poduzeće iz sektora prehrambene industrije.

Radi se o varaždinskoj **Vindiji – vodećoj prehrambenoj industriji u Republici Hrvatskoj** čije početke možemo pronaći još daleke 1959. godine kada je osnovana kao mala gradska mljekara. Tokom svih proteklih godina, Vindija se razvila u veliki poslovni sustav i najmoderniju prehrambenu industriju svjetskih standarda. Kao što se navodi na internetskim stranicama poduzeća [Vindija, 2016b], cijeli Poslovni sustav Vindija danas se sastoji od 14 poduzeća u Hrvatskoj i zemljama regije, od kojih su najveće i najznačajnije članice Vindija, Koka, Vindon, ViR 1898, Novi Domil, Pekarnica Latica te Vindija Trgovina.

Promatrajući sve članice, danas se u proizvodnom asortimanu može naći preko 1000 proizvoda, pri čemu Poslovni sustav (PS) zapošljava preko 4000 djelatnika te, osim u Hrvatskoj, posluje i izvan granica Hrvatske [Vindija, 2016b].

Financijski rezultati za samo četiri tvrtke iz grupe Vindija (Vindija, Koka, Vindon i Vindija Trgovina) pokazuju kako već samo one zajedno imaju prihod veći od četiri milijarde kuna, što ih stavlja u sam vrh vodećih domaćih prehrambenih kompanija [Poslovni dnevnik, 2015].

Poduzećem se ponose i redovito njegovu važnost ističu i vodeći ljudi u državi koji također smatraju da je Vindija jedna od naših najjačih prehrambenih industrija koja se već mnogo puta dokazala svojom kvalitetom, a svoj uspjeh može zahvaliti stalnom uvođenju novih tehnologija, okupljanju mladog i stručnog kadra te jasnom strategijom pozicioniranja u regiji [HRT, 2013].

Što je zapravo kontroling i zašto je upravo on kao zasebna organizacijska jedinica nužan u Vindiji?

Neprestane globalne, ekonomske i socijalne promjene zahtijevaju što bržu i efikasniju reakciju poduzeća i prilagodbu na sve te promjene, bez obzira o kojoj se gospodarskoj grani radi. S druge strane, kupci su sve zahtjevniji po pitanju da im se pruži što kvalitetniji proizvod sa što nižom cijenom. Konkurencija je sve jača i poduzeća se nastoje širiti kako bi opstala na tržištu.

Kako je u današnjem suvremenom svijetu svako poduzeće podložno utjecajima okoline s kojom ima uzajamno djelovanje, od neophodne je važnosti da menadžment stalno nadzire i brine o okolini u kojoj poduzeće djeluje želi li osigurati rast i prednost u odnosu na konkurenciju. Problem koji je obično prisutan pri prethodno spomenutom proširenju i razvoju poduzeća, a javlja se s druge strane, je smanjenje preglednosti nad cjelinom poslovanja i pojava sve manje usklađenosti pojedinih organizacijskih jedinica, zbog čega je poduzećem sve teže upravljati na kvalitetan i uspješan način.

S obzirom da upravo kontroling nudi mogućnost prepoznavanja i rješavanja problema na razini cijelog sustava te na taj način predstavlja jednu od najvažnijih potpora odlučivanju, radom će se pojasniti što je zapravo kontroling, na koji se način može implementirati i koje prednosti nudi njegovo uvođenje kao zasebne organizacijske jedinice.

Kontroling će se pobliže definirati i pojasniti kasnije u obradi teme, proučavajući literaturu koja je korištena pri izradi ovog završnog rada.

Kontroling zapravo predstavlja osnovnu funkciju menadžmenta koja omogućuje uspostavljanje benchmarkinga[1], komparaciju stvarnog stanja sustava s željenim te poduzimanje eventualnih korektivnih mjera [Business Dictionary, 2016], a jednu od prvih definicija koju je još 1916. godine ponudio Henri Fayol[2] govori da se *kontrola poduzeća* sastoji od provjere da li se sve provodi u skladu s planom koji je usvojen, danim nalozima i utvrđenim principima. Njegov cilj je ukazati na pogreške kako bi se iste uklonile i spriječilo njihovo ponavljanje [Wikipedia, 2016].

Kontroling je zapravo upravljačka aktivnost što znači da je vođen ciljevima i teži usmjeravanju svih odluka prema postizanju tih ciljeva. Na taj način aktivnosti planiranja i kalkulacija, kao i kontrole i upravljanja, dobivaju središnje značenje. To vrijedi, kako za svaku pojedinačnu upravljačku odluku, tako također i za upravljanjem cjelokupnim poslovanjem poduzeća [Gänßlen i sur, 2012; str. 2].

Kontroling kao zasebna organizacijska funkcija trenutno nije uspostavljena u organizacijskoj strukturi niti jednog poduzeća Poslovnog sustava Vindija.

---

[1] Standardi ili set standarda koji predstavljaju referentnu točku prilikom evaluacije poslovanja i stupnja kvalitete [preuzeto 3.12.2016. godine sa < http://www.businessdictionary.com/definition/benchmark.html >].

[2] Henri Fayol (1841. – 1925.) bio je francuski inženjer rudarstva koji je razvio teoriju poslovne administracije nazvanu *fajolizam* u kojoj se definira 5 osnovnih funkcija menadžmenta – planiranje, organizacija, upravljanje ljudskim potencijalima, usmjeravanje i kontroling
[preuzeto 3.12.2016. godine sa < https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#Mining_engineering >].

1.1. Cilj završnog rada

Ovim se završnim radom najprije nastojalo **prikupiti, objediniti i prezentirati osnovne informacije vezane uz kontroling -** definicije i vrste, gdje se sve kontroling može naći, tko je kontroler i koji su njegovi zadaci te koji su preduvjeti koji moraju postojati za uvođenje kontrolinga.

Kao što je već spomenuto, kontroling kao posebna funkcija trenutno ne postoji u organizacijskoj strukturi promatranog poduzeća, no njegova se obilježja i karakteristike mogu pronaći u drugim funkcijama u poduzeću (mnoštvo analiza, kontrola, sustava izvješćivanja i drugih aktivnosti koje se mogu povezati sa kontrolingom, a obavljaju se u pojedinim sektorima).

U posebnom će se dijelu nakon obrade kontrolinga iznijeti podaci iz izdvojenih provedenih **istraživanja o zastupljenosti i rezultatima uvođenja kontrolinga** u domaćim i inozemnim poduzećima, gdje se mogu razabrati poduzeća koja već imaju kontroling kao zasebnu organizacijsku jedinicu, a djeluju također u promatranom sektoru prehrambene industrije u Hrvatskoj. U Hrvatskoj je do sada provedeno nekoliko istraživanja vezanih uz kontroling i čiji će se rezultati također koristiti i spomenuti pri izradi ovog završnog rada, a koja između ostaloga dokazuju povećanje važnosti i uloge kontrolinga u našim organizacijama s obzirom da unatrag 15-tak godina sve više organizacija u uzorku iz istraživanja ima kontroling u obliku posebne organizacijske cjeline.

Slijedi opis promatranog poduzeća u kojem će se **pojasniti i opisati Poslovni sustav Vindija** s ciljem kako bi se dobio uvid u veličinu PS, poduzeća i poslovanja, promatrajući povijesni razvoj poduzeća, današnje poslovanje, zaposlene i veličinu proizvodnog asortimana. Kao ogledni primjer, zbog kompleksnosti cijelog Poslovnog sustava, koristiti će se Vindija d.d.. Također, potrebno je analizirati i okolinu u kojoj promatrano poduzeće djeluje. **Analiza okoline** predmet je mnogih razmatranja i stručnih radova te danas postoje mnogi alati za određivanje pozicije poduzeća u odnosu na okolinu. Položaj promatranog poduzeća prikazati će se kroz prateće metode koje se uobičajeno koriste – *SWOT analizu* koja prikazuje prijetnje i slabosti s kojima se suočava promatrano poduzeće u svom poslovanju, tj. koliko su sposobnosti poduzeća prilagođene uvjetima u okolini, *TOWS matricu* kao svojevrsnu varijantu SWOT matrice te *matricu industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG matricu)* kako bi se prikazao trenutačni položaj na tržištu poduzeća unutar Poslovnog sustava Vindija.

U završnoj fazi rada, nakon što se upoznalo s tematikom kontrolinga, provedenim istraživanjima i sa samim poduzećem, dolazimo zapravo i do glavnog cilja. **Prikazati će se na**

koji bi se način kontroling kao zasebna organizacijska jedinica implementirao u Vindiju, a na primjerima će se razraditi i prikazati faze i procesi uvođenja kontrolinga te će se približiti prednosti koje bi uvođenje kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice donijelo promatranom poduzeću čime bi se na jednom mjestu obuhvatili svi postojeći planovi, analize, izvješćivanja i slično koji se trenutno odvijaju kroz druge funkcije i sektore.

Prikazani trenutni način odvijanja odabranih procesa i prijedlog budućeg načina odvijanja procesa su radi poslovne tajne izmijenjeni i maksimalno pojednostavljeni s ciljem lakšeg opisa i prikaza uloge kontrolinga.

Faze uvođenja kontrolinga (i kasnijeg provođenja) te prednosti koje uvođenje kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice donosi sa sobom, predmet su proučavanja mnoge literature ([Agarwal, 2016], [Akrani, 2011], [Banerjee, 2016], [Kadian-Baumeyer, 2016] i slično). Može se reći da se zajedničke faze prema spomenutoj literaturi odnose na *analizu postojećeg stanja, definiranje konkretnih parametara koji se žele postići, komparaciju postojećeg i željenog stanja te prijedlog rješenja kako doći do željenog cilja* te će se upravo na tim koracima bazirati i razrada teme ovog završnog rada.

S obzirom na kompleksnost i veličinu promatranog poduzeća, uvođenje kontrolinga prikazati će se na primjeru nekoliko konkretnih procesa koji se trenutno odvijaju u stvarnom poslovanju, a s kojima se autor susretao na prethodnim radnim mjestima.

1.2. Metodologija rada

Metoda apstrakcije i konkretizacije se u radu koristila kao prateća metoda temeljem koje se nastojalo prema potrebi odvojiti ili istaknuti najvažnije elemente proučavane problematike. Nadalje, uz **analiziranje problematike kontrolinga** iz dostupne literature, koristile su se i **SWOT analiza, TOWS matrica i BCG matrica** kako bi se prikazala okolina u kojoj djeluje promatrano poduzeće te trenutni položaj poduzeća na tržištu.

Komparativna metoda omogućila je da se zatečeno stanje u promatranom poduzeću usporedi sa stanjem kontrolinga u Hrvatskoj koje se spominje u istraživanjima.

Vrlo važna metoda koja se koristila u radu je i **strukturirani intervju** koji se proveo s rukovoditeljima iz sektora Nabave i Proizvodnje iz čijeg su područja odabrani reprezentativni procesi na kojima se prikazalo uvođenje kontrolinga i pojasnila njegova uloga. Sve informacije prikupljene intervjuiranjem objedinjene su i prikazane kroz detaljne opise postojećih procesa. Poseban intervju odradio se i s Direktoricom Sektora razvoja i investicija radi prikupljanja

informacija i s drugog gledišta vezano uz odvijanje problematičnih procesa u poduzeću te mišljenja oko koncepcije kontrolinga općenito i realnosti njegova uvođenja kao zasebne organizacijske jedinice u promatrano poduzeće.

Autor je nastojao da sve navedeno dodatno pripomogne jačanju same organizacije, na način da se posebno istaknu i maksimiziraju sve prednosti uvođenja te maksimalno eliminiraju ili smanje poteškoće u poslovanju koje su eventualno prisutne. Obrađujući temu na spomenuti način, želi se potaknuti razmišljanje o mogućnosti stvarnog uvođenja kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice.

1.3. Doprinos rada

Kako kontroling kao zasebna funkcija trenutno ne postoji u organizacijskoj strukturi promatranog poduzeća, autor želi ovim radom doprinijeti spoznaji koliko je uvođenje kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice važno za cjelokupno poslovanje poduzeća i dodatnu potvrdu garancije vodećeg položaja u gospodarskoj grani u kojoj djeluje.

Zaključci do kojih se došlo razrađujući temu završnog rada prezentirati će se Upravi promatranog poduzeća te tako mogu predstavljati podlogu i temelj za razmišljanje o stvarnom uvođenju kontrolinga kao zasebne jedinice u promatrano poduzeće.

2. Kontroling

Danas je kontroling u modernim i razvijenim zemljama svijeta kao nastavna i znanstvena disciplina postao dijelom svakodnevice, a seminari i kongresi na temu kontrolinga provode se svakodnevno. Stoga se u literaturi može pronaći i mnogo definicija koje opisuju kontroling.

Kontroling je definiran kao aktivnost neposredno podređena vrhu poduzeća radi postizanja više razine sklada unutar poduzeća te između poduzeća i njegovog okruženja. Kontroling je moderan koncept upravljanja poduzećem, u praksi dokazano načelo rješavanja problema prilagođavanja i koordinacije [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 29].

Također, *kontroling* je dio, odnosno, podsustav menadžmenta sa zadatkom podrške menadžmentu pri definiranju ciljeva, planiranju, kontroli, informiranju, organizaciji i upravljanju ljudskim potencijalima [Bolfek, 2010; str. 95]

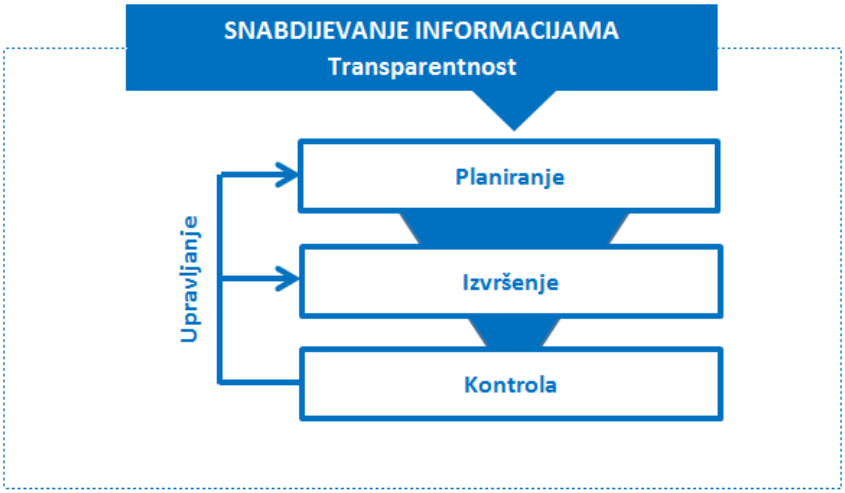
Slična definicija govori kako je *kontroling* funkcija i podsustav menadžmenta kojima se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta čime se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama, povećava vitalnost poduzeća i njegova tržišna akceptibilnost [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 15].

U literaturi se pronalazi i definicija da je *kontroling* 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[3]. Kontroling je i umijeće, filozofija upravljanja na osnovi ekonomske logike racionalnosti, funkcija poduzeća koja ima zadatak koordinirati poslovne procese i njihove pojedine dijelove te s pomoću izgradnje integriranog i objedinjenog sustava upravljanja koji svoje temelje nalazi na jasno definiranoj viziji, misiji i ciljevima, biti stručna pomoć menadžmentu [Očko i Švigir, 2009; str.13].

Nadalje, možemo reći i da *kontroling* podrazumijeva upravljanje i utjecanje, ali i držanje pod kontrolom, tj. obaviještenost o stanju stvari, ovladavanje postupcima i događajima kao i davanje preporuka i djelovanje radi ostvarenje vizija i strategije top menadžmenta [Ziegenbein, 2008; str. 23].

[3] Odlučivanje je po samoj definiciji proces koji traje određeno (dulje ili kraće) vrijeme, a završava donošenjem odluke [Sikavica i sur., 2014; str. 14].
Poslovnim odlučivanjem smatra se svako odlučivanje izvan sfere privatnosti, tj. izbor između dviju ili više inačica rješavanja problema u poslovnim situacijama [Sikavica i sur., 2014; str. 16].

S obzirom da kontroling smatramo upravljačkom aktivnošću, od neophodne važnosti je osigurati međusobnu povezanost procesa planiranja, obrađivanja i kontrole informacija. Proces planiranja važan je s aspekta osiguranja svih potrebnih ciljeva i sredstava potrebnih za rad. Također, ispravnim planiranjem lakše se uočavaju odstupanja od željenih vrijednosti. Stalnom se kontrolom prati ostvarenje ciljeva te traže razlozi odstupanja kako bi se što prije mogle upotrijebiti određene korektivne radnje. Spomenuta povezanost procesa je prikazana na Slici 2.1..



Slika 2.1. – Povezanost planiranja, obrade i kontrole informacija

[autor prema Gänßlen i sur, 2012; str. 3]

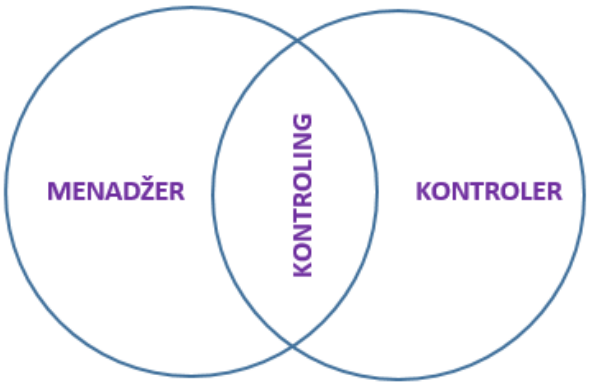
Ova povezanost utemeljena je činjenicom da *planovi pokazuju cilj, a kontroling mjeri ostvarenje cilja. Kontroling i planiranje*[4] *međusobno su povezani i nerazdvojivi „sijamski blizanci" menadžmenta* [Jakelić, 2009; str. 78].

Nakon svih spomenutih definicija vezanih uz kontroling, autor je odabrao jednu koja možda na najjednostavniji način pojašnjava sve što se do sada spomenuto.

Kontroling tako možemo definirati kao **funkciju koja se konkretno bavi prikupljanjem i analizom podataka vezanih za rezultate poslovanja koji se u obliku izvješća predočuju upravi kao podloga za donošenje odluka te se stoga smatra upravljačkom funkcijom mjerenja i korekcije individualnih i organizacijskih performansi kako bi se osiguralo usklađenje između realizacije i planova** [Rupčić i Datković, 2013; str. 44].

[4] Planiranje je jedna od upravljačkih aktivnosti koja obuhvaća postavljanje ciljeva i mjerenje njihove realizacije… Planiranjem se određuju buduće aktivnosti koje se žele realizirati u određenome vremenskom razdoblju [Jakelić, 2009; str. 78].

Konačno, može se definirati spomenuti odnos kontrolinga i menadžmenta koji je prikazan na Slici 2.2.. S jedne strane, menadžment je sa svojim menadžerima odgovoran za poslovanje poduzeća dok s druge strane kontroling mora osigurati načine da poslovanje bude što uspješnije te istovremeno praćenje cijelog procesa poslovanja.



Slika 2.2. – Odnos menadžer-kontroler-kontroling

[autor prema Gänßlen i sur, 2012; str. 4]

Odluke će donositi i provoditi uvijek menadžer te je tako direktno odgovoran za uspjeh, a kontroler će biti taj koji će pripremiti i uskladiti pojedine aktivnosti kako bi uspjeh bio transparentan. Koordinacijom svih aktivnosti dolazimo do rješenja i ulazimo u područje kontrolinga.

Model prikazan na Slici 2.2. pokazuje da menadžer i kontroler zapravo djeluju kao tim. Ne može se precizno utvrditi gdje odgovornost menadžera odnosno kontrolera počinje, a gdje koje završava. Osobe zadužene za organizacijske aktivnosti katkad pokušavaju riješiti taj problem preklapanja detaljnim i preciznijim formulacijama u opisima radnih mjesta. No njihovi pokušaji redovito završavaju birokratskim zavrzlamama i nisu ništa bliže rješenju. Opisi radnih mjesta moraju biti izrađeni u duhu „kratko i ne odveć precizno“. Ono što je potrebno su smjernice. Smjernice ujedinjuju, a opisi unose raskol [Blazek i sur., 2014; str. 34].

2.1. Kontroling kroz povijest

Kontroling se kroz povijest razvijao i dopunjavao sa novim sadržajima, pogledima i pratećim instrumentima. Tako se kroz povijest razvoja kontrolinga definiraju 3 generacije istoga ovisno o značajkama i dinamikom promjene okruženja [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 24], a koje su prikazane na Slici 2.3.: *registrator, navigator i inovator*.



Slika 2.3. – Generacije kontrolinga

[autor prema Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 24]

2.1.1. Kontroling kao registrator

Generacija se odnosi na vrijeme pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća kad je poslovanje bilo stabilno, uz rijetke promjene te potražnju koja je premašivala ponudu. U to se vrijeme raspolagalo sa sigurnim informacijama o okruženju te se moglo planirati vrlo precizno. Radi se u **relativno stabilnom okruženju** te su se tom prilikom koristile relativno jednostavne tehnike rješavanja problema.

U tom razdoblju se uspjeh poduzeća prvenstveno temeljio na zadovoljavanju rastuće potražnje na tržištu. Glavni alat za unaprjeđenje poslovanja poduzeća je bila **racionalizacija troškova**. Promjene na tržištu su bile rijetke i predvidive pa su poduzeća imala relativno dovoljno vremena za prilagođavanja novonastaloj situaciji [Mreža znanja, 2012; str. 4].

U takvim uvjetima kontroling ostvaruje funkciju dokumentiranja, kontrole, služi racionalizaciji poslovanja, orijentiran je na prošlost, urednost i točnost te kontroler najčešće zauzima mjesto voditelja računovodstva, a naziva se **registratorom** [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 25].

2.1.2. Kontroling kao navigator

Promjene uvjeta poslovanja sedamdesetih godina prošlog stoljeća uzrokovale su i promjene obilježja okruženja u kojima je poduzeće djelovalo.

Informacije više nisu tako sigurne i treba ih sve više prihvaćati s rizikom, a stope inovacija su još uvijek niske, prognoziranje postaje sve teže i sve više neizvjesno te se od planiranja očekuje veća fleksibilnost. Sve češće promjene su izvjesne, a takvo okruženje se naziva **ograničenim dinamičkim okruženjem**. U ovoj razvojnoj fazi započinje se s **usporedbom realiziranih s planiranim veličinama**, odnosno ciljevima i standardima [Mreža znanja, 2012; str. 4].

Menadžmentu su za provedbu korektivnih mjera potrebne ažurne i precizne informacije i smjernice što i je uloga kontrolera kao **navigatora**. Tih i narednih godina gube na važnosti pojedini zadaci kojima je bila zaokupljena prošla generacija kontrolera, a raste važnost izvješćivanja, planiranja i analiza vezanih za planiranje, analiza troškova prema pojedinim proizvodima, izračun točke pokrića i razni pokazatelji. Samim time, javlja se potreba za strateškim kontrolingom, s obzirom da operativni ne zadovoljava sve nove potrebe menadžmenta [Bračić, 2016; str. 15].

2.1.3. Kontroling kao inovator

U današnjim suvremenim uvjetima, poduzeća su neprekidno izložena novim problemima, situacijama i promjenama.

Životni vijek proizvoda se skraćuje, a ponuda je sve veća. Ključni čimbenici poslovnog uspjeha postaju **suradnici koji su visokokvalificirani i motivirani** standardima [Mreža znanja, 2012; str. 4].

Poduzeća su izložena **izuzetno dinamičnom i turbulentnom okruženju** što iziskuje konstantno i brzo prilagođavanje novonastalim uvjetima. Kontroler kao **inovator** se u takvim uvjetima u potpunosti okreće budućnosti, kroz sustave ranog upozorenja anticipira rizike te pronalazi inovativna rješenja, razvija nove postupke i primjenjuje nove tehnike [Bračić, 2016; str. 16].

2.2. Kontroling u svijetu i Hrvatskoj

Kontroling je najrazvijeniji u velikim europskim i američkim poduzećima gdje su se sve veći problemi unutarnjeg i vanjskog komuniciranja i prilagođavanje promjenama pretvarali u kaos u koji je kontroling nastojao uvesti reda. Na razvijenom tržištu, kontroling se smatra sastavnim dijelom poslovanja. Kroz godine, funkcija se između ostaloga uvodi i u trgovačka poduzeća, banke, kreditne institucije, visokoškolske ustanove i vladine institucije.

Kontroling se danas proučava na brojnim europskim i svjetskim sveučilištima kako bi se što više proširila svijest o njemu kao novoj funkciji koja je neizostavna u poslovanju modernog poduzeća.

Postoje mnoga provedena istraživanja u Republici Hrvatskoj (RH) i svijetu koja prikazuju razvoj kontrolinga u pojedinim regijama te pokazuju koliko je on danas zastupljen u Hrvatskoj. Neka od njih će se prikazati u posebnom poglavlju u nastavku ovog rada (Poglavlje 3). Kroz

istraživanja će se prikazati njegova zastupljenost u poduzećima i rezultati koji proizlaze iz njegova uvođenja, kako u Hrvatskoj, tako i u nekim zemljama Europske unije (EU).

2.3. Koncepcije kontrolinga

Temeljem svega što je do sada spomenuto, potvrdilo se da visoka složenost i dinamika okruženja (konkurencija, kupci) te unutarnja složenost poduzeća (širina asortimana, veličina poduzeća) sve više potiču razvoj kontrolinga kao podrške i svojevrsne nadogradnje menadžmentu.

U takvim uvjetima, ključni činitelji uspjeha postaju *brzina odlučivanja i provođenja odluka, sposobnost prilagođavanja i razmišljanja unaprijed*, *sposobnost reakcije* i *smanjenje i ovladavanja kompleksnošću* [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 79].

Ovisno o njegovim ciljevima, tako se razvilo nekoliko *koncepcija kontrolinga* [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 81] koje će se detaljnije pojasniti u nastavku.

2.3.1. Računovodstveno orijentirana koncepcija

Naglasak se stavlja na pripremi računovodstvenih podataka te se računovodstvo, planiranje i kontrola svih poslovnih aktivnosti nastoje usmjeriti na njihov kvantitativni aspekt, a sve s ciljem osiguranja likvidnosti i dobitaka.

Veliki se značaj daje i informatici koja mora omogućiti da se informacije potrebne za upravljanje i odlučivanje prezentiraju na način prikladan za upravljanje i odlučivanje.

2.3.2. Informacijski orijentirana koncepcija

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

Koordinacija i povezivanje pojedinih razina menadžmenta način je na koji kontroling ostvaruje svoju ulogu u svrhu učinkovitoga upravljanja kolanjem potrebnih informacija za učinkovito odlučivanje. Najvažnija obilježja informacija koje su potrebne menadžmentu moraju biti: važnost, pravovremenost, točnost i razumljivost [Jakelić, 2009, str. 80].

2.3.3. Upravljački orijentirana koncepcija

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

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

2.3.4. Načela praktičara

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

Kontroleri se danas zapošljavaju za određene zadatke te tako postoji cijeli katalog poslova u kontrolingu (poslovno izvješćivanje, koordinacija projekata, suradnja pri definiranju ciljeva poduzeća i slično) o kojima će kasnije biti riječi.

2.3.5. Upravljačko računovodstvo

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

Upravljačko računovodstvo obuhvaća pripremu i upotrebu računovodstvenih informacija koje su oblikovane tako da pomognu menadžerima u planiranju i kontroli poslovanja poduzeća i u donošenju odluka [Jakelić, 2009; str. 81].

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

informacija dobivenih iz računovodstva. Vrlo važnu ulogu ovdje ima budžet[5] koji nastaje kao rezultat u fazi planiranja.

2.4. Vrste kontrolinga

Kontroling je moguće podijeliti na nekoliko različitih načina. U nastavku ćemo prikazati podjelu prema *orijentaciji, funkcionalnim područjima, primjeni, povezanosti sa procesom planiranja* te *fazama razvoja poduzeća* [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 85].

S obzirom na ***orijentaciju*** kontrolinga tako razlikujemo *orijentaciju na rentabilnost poslovanja* (usmjerenost na troškove, prihode i dobitak/doprinos pokriću), *orijentaciju na likvidnost i financijsku stabilnost* (podrijetlo i korištenje sredstava) i *orijentaciju na proces/projekt* (faze i rezultat).

Prema ***funkcionalnim područjima (podjeli rada)***, u poduzeću razlikujemo kontroling u *nabavi, proizvodnji, prometu, logistici, istraživanju i razvoju, financijama, kadrovima* i *organizaciji*.

Gledajući ***primjenu***, razlikujemo kontroling *domaćih udjela i društava, inozemnih udjela i društava, odjela, projekata, u trgovini, u bankama, u osiguravajućim organizacijama…*

Prema ***fazama razvoja poduzeća***, razlikujemo *kontroling osnivanja, kontroling rasta, kontroling konsolidacije* i *krizni kontroling.*

S obzirom na ***povezanost sa procesom planiranja***, možemo govoriti o cijelom spektru strateških i operativnih zadataka te na taj način zapravo govorimo o *strateškom i operativnom kontrolingu*.

2.4.1. Strateški kontroling

Strateški kontroling podržava menadžment u trajnom usmjerenju poslovnih sustava prema cilju, orijentiran je prema snagama i slabostima poslovnog subjekta, čini transparentnim sve pravce dugoročnih ciljeva poslovnog subjekta te je osnova i vodilja operativnoga kontrolinga [Jakelić, 2013; str. 405].

Strateški zadaci kontrolinga [Mreža znanja, 2012; str. 9] tako se odnose na:

[5] Budžet je osnovni planski dokument, a istovremeno je i dokument kontrole koji služi menadžmentu za predviđanje određenih veličina i za kontrolu njihovih ostvarenja. Budžet se može definirati kao godišnji okvir koji ograničuje raspoloživost i dodijeljenost resursa (imovine, kapitala rada i strukture) [Jakelić, 2009; str. 83].

- permanentan pogled u budućnost te izradu strateških prognoza na temelju analiza i trendova tržišta i konkurencije;
- pomoć menadžmentu pri procjeni smjernica budućeg poslovanja na temelju gospodarskih kretanja;
- informiranje i savjetovanje menadžmenta na putu ostvarivanja vizije te podizanje ukupne efikasnosti poduzeća (njegove vrijednosti);
- pomoć menadžmentu pri oblikovanju ciljeva i njihova uravnoteženja s pomoću BSC-a[6];
- permanentno promatranje okoline (makroekonomska kretanja, kupci, dobavljači, političko i socijalno okruženje);
- pomoć menadžmentu SWOT analizom u otkrivanju svega dobrog i lošeg u poduzeću, ali i okolini koja ga okružuje i
- pomoć pri upravljanju ljudskim potencijalima.

Strateški kontroling na taj način obuhvaća analizu okruženja, analizu poduzeća, utvrđivanje strategijskih pravaca, odabir optimalnih strategija, izradu strategijskih planova i praćenje ostvarenja zavrtanih planova s ciljem osiguranja temelja za strategijsko upravljanje poduzećem [Rupčić i Datković, 2013; str. 44].

Spoji li se sve navedeno, strateški kontroling ima težište u dugoročnim egzistencijalnim ciljevima poduzeća, odnosno na procjenjivanju budućega razvoja i trendova, a temelji se na strategijskim pretežito vanjskim informacijama [Avelini Holjevac, 2007, str. 16].

2.4.2. Operativni kontroling

Operativni kontroling je usmjerenje kontrolinga na kratkoročno upravljanje poslovnim sustavima, a svrha mu je koordinacija podsustava vođenja unutar zadanog okvira ciljeva, resursa i alternativa djelovanja čime se postiže optimalno usmjerenje i poboljšanje ponašanja sustava. Operativni kontroling osigurava učinkovitost unutarnjih procesa u skladu sa strategijom [Jakelić, 2013; str. 405].

Ova vrsta kontrolinga obuhvaća upravljanje poslovnim rezultatom u skladu sa zadacima definiranim godišnjim planovima poslovanja, a koji se po potrebi raščlanjuju na kraće vremenske jedinice i po pojedinim organizacijskim jedinicama [Rupčić i Datković, 2013; str. 44].

[6] BSC (Balanced Scorecard) predstavlja specifičan kontrolni instrument kojim se testira ispravnost poslovne strategije, a sastoji se od četiri perspektive čijom se analizom dobivaju saznanja o konkurentnosti poduzeća: financijsko-ekonomska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa i perspektiva učenja [Krajnović i sur., 2012; str. 76].

Ovdje možemo spomenuti i operativne zadatke kontrolinga [Mreža znanja, 2012; str. 9] koji se odnose na:

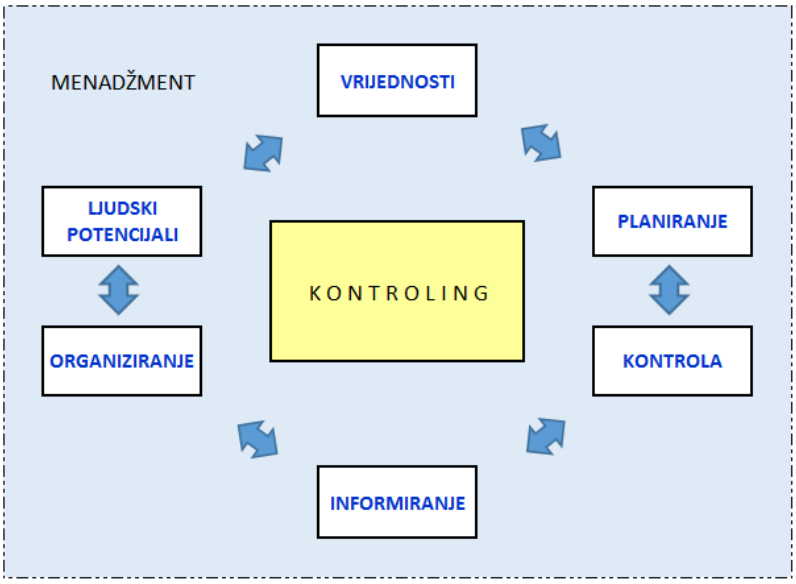
- kontinuiranu komunikaciju kroz cijelo poduzeće;
- kontinuirani rad na unapređenju informacijskog sustava, s naglaskom na financijsko-računovodstvenu službu;
- aktivnu suradnju na izradi operativnih planova;
- utvrđivanje relativnih veličina i pokazatelja nužnih za razumijevanje stanja i kretanja poslovnih događaja u poduzeću;
- utvrđivanje standardnih veličina s obzirom na djelatnost;
- testiranje različitih alata i instrumenata kontrolinga kao i brojnih ekonomskih pokazatelja te odabiranje onih koji u dotičnom slučaju najbolje prikazuju najvažnije parametre za ocjenu poslovanja;
- posebnu pažnju potrebno je posvetiti korelacijama između različitih veličina, tj. postoje li one ili ne;
- utvrđivanje pozitivnih i negativnih trendova te prijedlozi poboljšanja;
- izrade poslovnih izvješća prema potrebama i specifičnostima poduzeća na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj razini i prema osnovnim hijerarhijskim razinama (obično tri razine – visoki, srednji i niži menadžment) i
- iniciranje i organiziranje sastanaka na različitim menadžerskim razinama – nakon što su izvješća završena, moraju se prezentirati pred odgovornima. To je najčešće prigoda da se razvije konstruktivna rasprava na kojoj je kontroler moderator, ali jednako tako i aktivni sudionik diskusije koji apsolutno vlada materijom i svim potrebnim podacima.

Ukratko, može se reći da operativni kontroling ima vremenski definirane kratkoročne ciljeve i temelji se na pretežno internim informacijama i postojećim resursima, a služi za interno upravljanje poslovanjem [Avelini Holjevac, 2007; str. 16].

2.5. Objekti kontrolinga

Kontroling se provodi kroz podsustave menadžmenta koji predstavljaju *objekte kontrolinga*. Prema literaturi [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 108], to su slijedeći sustavi koji su prikazani na Slici 2.4.:

- *sustav vrijednosti,*
- *sustav planiranja,*
- *sustav kontrole,*
- *sustav informiranja,*
- *sustav organiziranja* i
- *sustav upravljanja ljudskim potencijalima*.



Slika 2.4. – Objekti kontrolinga

[autor prema Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006; str. 340]

Objekti kontrolinga zapravo su sve funkcije u poduzeću kojima kontroling mjeri učinkovitost [Očko i Švigir, 2009; str. 19].

2.5.1. Sustav vrijednosti

Promatranje se odnosi na podsustav u kojem se definiraju *vizija*, *misija* i *ciljevi* poduzeća o kojima će se detaljnije govoriti kasnije u radu. Vrlo je važno dobro razumjeti važnost i oblikovanje sustava vrijednosti, a kontroling je zadužen za poticanje i stručnu podršku u procesu definiranja vizije, misije i ciljeva poduzeća.

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

smiju biti postavljeni previsoko jer će biti nedostižni i samim time će demotivirati operativni menadžment za njihovo ostvarivanje. S druge strane, ciljevi ne smiju biti postavljeni prenisko jer će biti vrlo lako ostvarivi i na taj način neće dovoljno motivirati menadžment. Zadatak kontrolinga je optimalno postizanje ciljeva koji će na najbolji način motivirati njegovo ostvarenje [Mreža znanja, 2012; str. 5].

Više riječi o misiji i viziji biti će u Poglavlju 4.3..

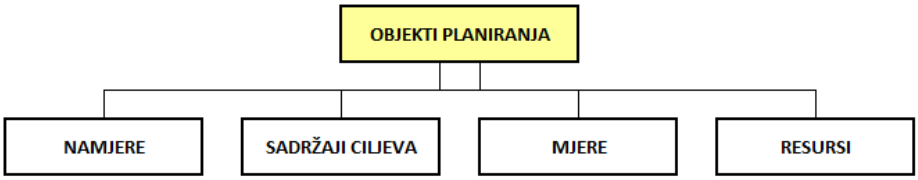
2.5.2. Sustav planiranja

Planiranje je već spomenuto na početku Poglavlja 2.. Ono je proces oblikovanja volje koji počiva na podjeli rada i znanja u smislu misaonog anticipiranja budućeg djelovanja, pri čemu se budućnost smatra prostorom raznovrsnih mogućnosti djelovanja. Drugim riječima, planiranje ima značajke svjesnog promišljanja i metodično-sistematičnog postupanja. Rezultat planiranja su planovi koji sadrže planirane veličine (zadatke) za poslovne organizacije i njihove odgovorne osobe [Zeigenbein, 2008; str. 81].

Planiranjem se predviđaju određeni ishodi u poslovanju čime se mogući rizici nastoje svesti na prihvatljivu razinu. Planiranje poslovanja značajno povećava šanse za realizaciju ciljeva. Iako postoje različite razine planiranja, kao najznačajnije se ističu *strateško, taktičko i operativno planiranje*. S planiranjem se susreću različite organizacijske jedinice putem parcijalnih operativnih planova cijelog poduzeća. Zadatak kontrolinga je parcijalne planove međusobno uskladiti uvažavanjem svih bitnih informacija koje su prikupljene unutar i izvan poduzeća. Kako bi uspješno uskladili parcijalne planove, kontroling mora pronaći uzroke međusobnih neusklađenosti. Također, kontroling ima ulogu provjere realnosti postavljenih planova [Mreža znanja, 2012; str. 5].

2.5.2.1. Objekti planiranja

Objekti planiranja prikazani su na Slici 2.5. te se u nastavku donosi njihovo pojašnjenje.



Slika 2.5. – Objekti planiranja

[autor prema Zeigenbein, 2008; str. 83]

Namjere se odnose na bezvremenske komponente planiranja poduzeća [Zeigenbein, 2008; str. 83], a u njih se ubrajaju vizije koje daju slike budućnosti, stavovi poduzeća prema osoblju i okolini te opće poruke o svrsi poslovanja.

Ciljevi određuju izjave o namjerama u pogledu budućih ciljnih stanja veličina koje se očekuju u obliku mjerljivih rezultata odluka i operativnih aktivnosti [Zeigenbein, 2008; str. 103].

Mjere pokazuju tko će, na koji način i u kojem roku postavljeni cilj postići, dok *resursi* označavaju proizvodne čimbenike pomoću kojih će se ostvariti ciljevi.

2.5.3. Sustav kontrole

Sustav kontrole smatra se sastavnim elementom kontrolinga, a čini je najvažniji instrument – *analiza odstupanja*. S obzirom da je cilj sastavljanja poslovnih planova njihova realizacija, postavlja se pitanje zbog čega u određenim okolnostima dolazi do odstupanja. Kako bi se to odstupanje svelo na minimum, potrebno je definirati sustave kontrola čija je uloga praćenje poslovanja kroz njegovo realiziranje i uklanjanje nedostataka koji rezultiraju odstupanjem od zacrtanih veličina. Kontrola je proces koji je zastupljen u sklopu samog poslovanja i odvija se zajedno s njim. Osnovni smisao postojanja funkcija kontrole u nekoj organizaciji je provođenje mjera i akcija koje rezultiraju povećanjem efikasnosti poslovanja s ciljem realizacije postavljenih planova [Mreža znanja, 2012; str. 5].

2.5.4. Informacijski sustav

Jedan od glavnih zadataka koji se stavlja pred moderne komunikacijske mreže je organizacija i prijenos istinitih *informacija*[7][8] koje su pretpostavka racionalnog upravljanja, bez obzira na to o kojoj se razini upravljanja radi [Varga i Varga, 2015; str. 16].

Osnovni je zadatak informacijskog sustava prikupljanje, pohranjivanje, obrada i isporuka informacija.

Informacijski sustav (IS) poduzeća, općenito govoreći, upravlja tokovima podataka i informacija od njihova izvora do menadžera koji će ih upotrebljavati. Na sadržaj i oblik informacija o poduzeću utječu korisnici tih informacija, isto kao što informacije utječu na njihove odluke [Očko i Švigir, 2009; str. 25].

---

[7] Informacija je skup znakova koji primatelju nešto znače, odnosno otkrivaju nešto novo [preuzeto 22.1.2017. godine sa < https://hr.wikipedia.org/wiki/Informacija >].

[8] Podaci postaju informacijama ako dobiju neki smisao te su kao takvi uporabljivi za procese planiranja, odlučivanja, kontrole, operativne procese i procese učenja [Ziegenbein, 2008; str. 163].

U literaturi se pronalazi i da je informacijski sustav u strogoj definiciji sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje potrebne informacije na način da su dostupne svim članovima neke organizacije koji se njima žele koristiti te imaju odgovarajuću autorizaciju [Wikipedia, 2017].

2.5.4.1. Povezanost IS-a i kontrolinga

Kvalitetan informacijski sustav danas predstavlja temelj za kvalitetno funkcioniranje kontrolinga. S obzirom da kontroling ima zadatak da u moru različitih informacija odabere one koje su presudne za odlučivanje, kvalitetan informacijski sustav predstavlja nepremostivu kariku u kvalitetnom odlučivanju i izvješćivanju [Mreža znanja, 2012; str. 5].

Između informacija i odlučivanja postoji međuzavisnost. Odluke se uglavnom donose na temelju informacija, a realizacijom odluka dolazi do promjena u poduzeću ili njegovu okruženju. Promjene rezultiraju novim informacijama na temelju kojih se donose nove poslovne odluke i taj se proces neprekidno ponavlja. U međuzavisnosti informacija i odlučivanja, vrlo značajno mjesto pripada kontroli [Varga i Varga, 2015; str. 18].

Informacijski sustav ima izuzetnu važnost za funkciju kontrolinga. U razvoju kontrolinga, važno mjesto zauzima informacijski orijentirana koncepcija kojoj je cilj koordinacija u procesu prikupljanja informacija i korištenja njima (Poglavlje 2.3.2.). Kontroling se u praksi često realizira uspostavljanjem informacijskog sustava koji je orijentiran potrebama menadžmenta i naziva se *upravljački informacijski sustav* [Varga i Varga, 2015; str. 20].

Od kvalitetnog informacijskog sustava koji će podržavati i kontroling očekuje se da povezuje sve procese i odjele unutar poduzeća (ponekad i izvan poduzeća), a bazira se na korištenju i povezivanju najnovijih informacijskih tehnologija i programskih rješenja kojima se svi korisnici mogu (sukladno svojim ovlastima) što jednostavnije koristiti. Dijelovi informacijskih sustava koji se odnose na aktivnosti vezane uz kontroling obično su jasno odvojeni.

Prilikom uvođenja kontrolinga, posebnu pažnju treba posvetiti analizi postojećeg informacijskog sustava ukoliko on postoji, kako bi se isti maksimalno iskoristio u nadogradnji na novi informacijski sustav.

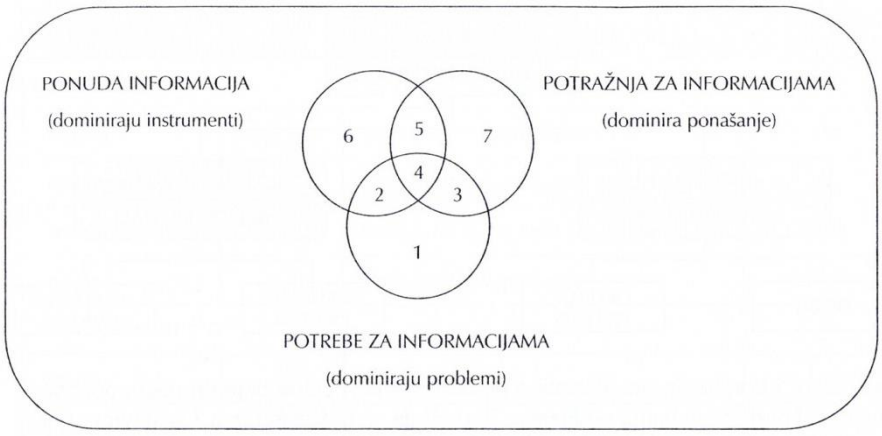
2.5.4.2. Sustav izvješćivanja

Poseban segment informacijskih sustava odnosi se na prikaz podataka, tj. *sustav izvješćivanja*[9]. Ukoliko su sadržaji i podaci o stanju poslovanja koji su obuhvaćeni izvješćima namijenjeni menadžmentu, možemo govoriti o internom izvješćivanju.

Danas se prilikom izvješćivanja ne prikazuju samo knjigovodstveni podaci, već se prikazuju i podaci iz okruženja vezani uz gospodarsko i političko stanje.

Razmjena podataka preko intraneta[10] danas je najnormalniji oblik komuniciranja. Spomenuta se razmjena obavlja preko servera, a primjenjuje na računalima unutar različitih organizacijskih jedinica. Podaci su obično akumulirani na jednom mjestu, a jednom prikupljeni na taj način mogu se u bilo kojoj razini detaljnosti, ovisno o krajnjem korisniku, pripremiti u obliku izvješća.

Potražnja za informacijama ovisi o ponašanju korisnika: ako su jasno definirani ciljevi i zadaci pojedinog rukovoditelja, tada će mu informacije o ostvarenju koristiti kao putokaz za daljnju aktivnost, daljnje poslovno ponašanje [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 203].



Slika 2.6. – Odnos ponude, potražnje i potreba za informacijama

[Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 204]

Promatramo li odnos ponude, potražnje i potrebe za informacijama, sukladno Slici 2.6., možemo odrediti 7 mogućnosti odnosa [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 204]:

---

9 Sustav izvješćivanja skup je informacija pripremljenih na određeni način, a koje se potražuju te koje se odnose na određeni problem [Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 205].

10 Intranet je privatna računalna mreža neke organizacije koja rabi internetski protokol, mrežnu povezanost i mogućnosti javnih telekomunikacijskih sustava kako bi omogućila svojim zaposlenicima sigurnu razmjenu informacija ili obavljanje nekih radnji vezanih za organizaciju
[preuzeto 14.12.2016. godine sa < https://hr.wikipedia.org/wiki/Intranet >].

1. informacije koje se ne nude i koje se ne potražuju,
2. informacije koje se ne nude, no koje se potražuju,
3. informacije za koje postoji potražnja, ali koje se ne nude,
4. informacije koje se nude, potražuju i koje su potrebne,
5. vijesti koje se nude i koje se potražuju, ali koje nisu potrebne,
6. vijesti koje se nude, no ne potražuju se, niti su potrebne i
7. vijesti koje se potražuju, no one se ne nude i nisu potrebne.

Danas se na tržištu može pronaći sve više programskih alata koji se bave izradom, dostavom i upravljanjem izvješćima. Koristi elektroničkog pomoćnika za izvješćivanje sastoje se u tome da se informacije u pogledu količine, stupnja zgušnjavanja, preglednosti i učestalosti prilagode individualnoj potrebi primatelja, što povećava kvalitetu i prihvaćenost internog izvješćivanja [Ziegenbein, 2008; str. 509].

Ovdje valja imati na umu da će kvaliteta izvješća ovisiti o tome koliko će ciljani korisnici prezentirane informacije smatrati korisnim i razumljivim s obzirom da se može dogoditi da se „od šume ne vidi drvo“.

Možemo govoriti o tri vrste izvješća [Ziegenbein, 2008; str. 512] koji se pojašnjavaju u nastavku: standardna izvješća, izvješća o odstupanjima i izvješća po potrebi.

U *standardnim se izvješćima* ne obavlja odabir informacija te oni dopuštaju opsežno izvješćivanje u kojem svaki primatelj izvješća može informacije koje ga zanimaju smatrati i odabrati kao svoj dio izvješća. Prednosti ovih izvješća su jedinstven i ponavljajući izgled pri čemu se menadžment obavještava o svim relevantnim prilikama. S druge strane, prevelika ponuda informacija predstavlja i najveći nedostatak.

Izvješća o odstupanjima kreiraju se u slučaju kad neka aktivnost odstupa od zadane, premašujući pritom dopuštene granice tolerancije, a gdje se odstupanja prikazuju vizualno drugačije. Prednost ovih izvješća je selektirana količina informacija gdje se kao nedostatak može javiti pretjerana selekcija prezentiranih informacija.

Posebna izvješća su i *izvješća po potrebi* koja se kreiraju u slučaju da prethodna dva izvješća nisu dovoljna za rješavanje problema te sadrže mnoštvo dodatnih informacija potrebnih za rješavanje problema.

2.5.4.3. Sustav za upravljanje resursima poduzeća (ERP)

Sustav koji danas objedinjuje prethodno postavljene zahtjeve je *sustav za upravljanje resursima poduzeća*.

U uvjetima globalnog nedostatka resursa, njihovo planiranje i racionalno korištenje predstavlja žarišnu točku suvremenog pristupa u upravljanju poduzećem. Kako bi ti poslovni procesi bili što učinkovitiji, koriste se najsuvremenije informacijske tehnologije koje ih podržavaju. One su danas uobičajene pod jedinstvenim nazivom *informacijski sustavi za planiranje resursa poduzeća* ili *ERP sustavi* (Enterprise Resources Planning information system) [Dvorski i sur., 2005; str. 157].

ERP je zapravo poslovni informacijski sustav koji omogućuje potpunu kontrolu nad poslovnim procesima u poduzeću. Računovodstvo, ljudski resursi, odnos s klijentima, prodaja – glavna odlika ERP je da svime upravlja iz iste baze podataka, pružajući tako priliku različitim poslovnim sektorima da dođu do njima relevantnih podataka [BizIT, 2016].

ERP sustav podržava strukturiran pristup optimizaciji internog vrijednosnog lanca poduzeća. Svaki poslovni događaj preslikava se u transakciju zapisanu u informacijskom sustavu. Oko ERP sustava organiziraju se i standardiziraju poslovni procesi i podaci poduzeća. Stoga uvođenje ERP sustava zahtijeva značajne organizacijske i poslovne promjene u poduzeću te uspješnim implementacijama redovito prethodi preustroj poslovnih procesa [Dvorski i sur., 2005; str. 157].

U literaturi se također navodi da je ERP softverski sustav na kojem, s jedne strane počiva interno cijela tvrtka, a koji s druge strane upravlja i koordinira sa svim procesima u koje je tvrtka uključena eksterno. Interni procesi su primjerice kadrovska evidencija, obračun plaća, proizvodnja, knjigovodstvo... Procesi u koje je tvrtka uključena eksterno su na primjer nabava, isporuka, marketing... Ukoliko je ERP kvalitetan, on će transparentno kontrolirati sve procese unutar tvrtke s mogućnošću da stanja u bilo kojem dijelu poslovanja firme na najpregledniji način može prikazati upravi u bilo kojem trenutku [Vidi.biz, 2009; str. 5].

Primjer podsustava koje obuhvaća ERP prikazan je na Slici 2.7..



Slika 2.7. – ERP sustav

[autor prema Vidi.biz, 2009; str. 5]

Poveznicu i zajedništvo s kontrolingom nalazimo i u istim potrebama jer su razlozi uvođenja kontrolinga o kojima se prethodno govorilo i sada ERP-a zapravo vrlo slični, ako ne i identični. Kako poduzeća rastu, rastu i njihovi odjeli te je neophodno osigurati informacijski sustav koji će na jednom mjestu objediniti sve informacije potrebne za cjelokupno poslovanje poduzeća, a koje tada mogu biti dostupne svima koji ih trebaju. Mnogo je slučajeva da različiti odjeli imaju svoja vlastita programska rješenja na kojima temelje svoje poslovanje, ali koji su međusobno nepovezani i na takav način nisu od velike pomoći u cjelokupnom praćenju poslovanja.

Ono čemu služi ERP jest upravo sintetiziranje svih pojedinih računalnih sustava neke tvrtke u jedan jedinstveni sustav. Naslonjen k tome i na jedinstvenu bazu podataka, različitim odjelima tvrtke omogućuje funkcionalnije dijeljenje informacija i komunikaciju s jasno izraženim ciljem - da svatko u kompaniji u svakom trenutku može doći do kvalitetne informacije što se zbiva u nekom drugom dijelu kompanije. To u konačnici dovodi do boljeg planiranja, veće produktivnosti rada sa znatnom uštedom na vremenu i konačno – novcu [Vidi.biz, 2009; str. 5].

Današnji ERP sustavi omogućuju [BizIT, 2016]:

- organizaciju komercijalnih aktivnosti, od pretprodaje do isporuke,
- kontrolu kupnje, naloga i povrata naloga,

- bolju kontrolu troškova i prihoda,
- organizaciju i kontrolu proizvodnje i
- planiranje i praćenje financijskog rezultata kroz jednostavnu integraciju s online trgovinama omogućava kontrolu online narudžbi, računa i ostalih evidencija.

U kontekstu kontrolinga, ERP u mnoštvu drugih mogućnosti nudi *kontrolu planiranja i odlučivanja*. Omogućeno je praćenje i kontrola stvarnog vremena koje je prošlo za odvijanje neke aktivnosti (u bilo kojem podsustavu poduzeća) u odnosu na planirano, što omogućuje povratne informacije vezane uz npr. produktivnost djelatnika, iskorištenje rada strojeva i slično. Različiti *moduli za simulacije* omogućuju da se neke aktivnosti dogode i prije nego su se dogodile u stvarnosti (simulira se njihovo odvijanje) čime se, sukladno dobivenim rezultatima, aktivnosti modificiraju tako da u stvarnosti donose maksimalni učinak. Vrlo je važno i *praćenje troškova* čime se i na najmanjem mjestu troška mogu pratiti odstupanja između planiranih i stvarnih troškova.

Za uspješnu implementaciju ERP sustava nužno je ispunjenje preduvjeta i savladavanje niza otegotnih okolnosti koji se javljaju [Vidi.biz, 2009; str. 27]:

- podrška najvišeg vodstva,
- sposobnost projektnog tima,
- voditelj projekta,
- veličina projekta,
- suradnja među odjelima,
- nelogični rokovi,
- jasni ciljevi,
- sučelja prema ostalim sustavima,
- upravljanje rizikom,
- otpor promjenama,
- upravljanje očekivanjima,
- podrška dobavljača i
- pažljiv odabir paketa.

Kao i kod preduvjeta za implementaciju kontrolinga (Poglavlje 5.1.), posebno valja istaknuti *podršku najvišeg vodstva poduzeća* koja je od neizmjerne važnosti kako bi projekt implementacije dobio status prioriteta. Ovo je i posebno važno kako bi se u trenucima kada je

potrebno donijeti neke odluke oko načina funkcioniranja budućeg sustava, a time i budućih poslovnih procesa, na najvišem nivou dalo „zeleno svjetlo“ za potrebne izmjene.

Ovdje će se još istaknuti i važnost *sposobnog projektnog tima* u kojem bi trebali biti predstavnici svih odjela koji će biti uključeni u rad budućeg ERP sustava, bilo kao kreatori podataka ili korisnici informacija. Od sudionika se očekuje izuzetno dobro poznavanje postojećih poslovnih procesa te maksimalno odvajanje ionako prenatrpanog radnog vremena za što kvalitetnije sudjelovanje u kreiranju budućeg ERP sustava.

Ono što je sigurno, putem će se od strane zaposlenika naići na veliki *otpor promjenama* gdje se ljudi prirodno opiru promjenama s obzirom da imaju naviku na postojeći način rada. Kvalitetnom komunikacijom sa svim djelatnicima i prezentacijom rješenja, averzija za promjenama može se minimizirati.

Ukoliko je moguće, idealan trenutak za uvođenje kvalitetne kontroling funkcije je kad se poduzeće nalazi u fazi implementacije novog informacijskog sustava jer se tada u isto vrijeme i u velikoj mjeri sličnim operacijama optimiziraju dva velika područja – informacijsko područje i područje kontrole upravljanja [Varga i Varga, 2015; str. 24].

2.5.4.4. Sustav sigurnosti

Nakon svega spomenutog, jasno je koliko se u današnjim poslovnim i informacijskim sustavima izmijeni informacija i stoga je od neophodne važnosti izgraditi sustave sigurnosti koji će onemogućiti zloupotrebu istih. Sadržaji kojima se pristupa preko komunikacijskih mreža moraju biti stalno dostupni, a s druge strane treba biti onemogućena zlonamjerna izmjena tih sadržaja.

Računalni kriminal, cyber kriminal, e-kriminal ili elektronički kriminal su pojmovi koji se odnose na kriminalne aktivnosti gdje je računalo ili mreža izvor, alat, meta ili mjesto kriminalnih aktivnosti. Ove kategorije nisu tijesno vezane samo za sebe, odnosno one mogu biti u interakciji s drugim oblicima kriminala. Ukratko, kriminalna aktivnost može potpadati pod više kategorija. Iako se spomenuti pojmovi koriste za opisivanje kriminalnih aktivnosti u kojima je računalo ili mreža nužan dio kriminalne aktivnosti, ovi pojmovi se tako ponekad koriste i za opisivanje tradicionalnih kriminalnih aktivnosti, kao što je prijevara, krađa, ucjena, krivotvorenje i utaja, gdje se računala ili mreže koriste za pomaganje zabranjenih aktivnosti. Kako uporaba računala raste, tako i računalni kriminal postaje sve važniji [Poslovni savjetnik, 2017].

Manipulacije s računalom najčešće su usmjerene na stjecanje protupravne imovinske koristi, a manipulacijom se smatra manipuliranje s podacima prilikom njihovog unosa u računalo, neovlašteni pristup računalu i korištenje pohranjenog podatkovnog sadržaja, njegovo mijenjanje ili brisanje te onesposobljavanje ili uništavanje cjelokupnog sustava. [Dvorski i sur., 2005; str. 180].

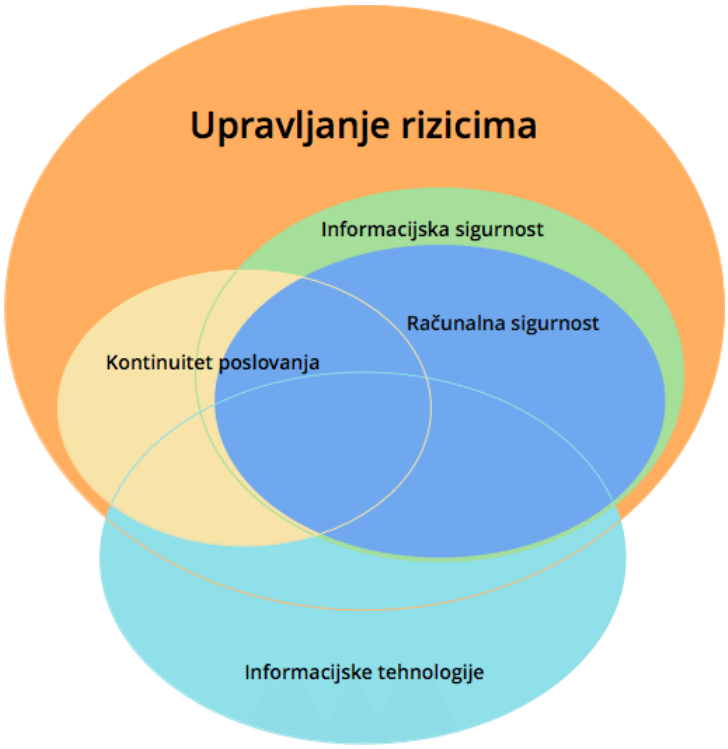
Danas su definirane *četiri opće vrste prijetnji* u uvjetima informacijskih sustava [Hadjina, 2009; str. 11]:

1. *Prirodne prijetnje*
    - poplave, požari, snijeg, vjetar, oluja…
2. *Nenamjerne prijetnje (nesreće)*
    - korisničke pogreške, greške računalnih sustava, komunikacijske pogreške, greške uređaja…
3. *Namjerni (ljudski) aktivni napadi*
    - neovlašteni pristup podacima, modifikacija programa, namjerno zagušenje mreže…
4. *Namjerni (ljudski) pasivni napadi*
    - elektromagnetska zračenja, prisluškivanje linije, nepravilno rukovanje informacijama…

U borbi protiv računalnog kriminala valja utvrditi i vrlo precizno provoditi odabrane *sigurnosne mjere*. To je lista postupaka koje treba periodički poduzimati kako bi se smanjila razina rizika od nedozvoljenih radnji i postupaka koje nanose štetu poslovnom sustavu. U tu grupu postupaka mogu se svrstati i preporuke za provođenje povremenih kontrola ulaznih podataka s podacima ostalih sudionika obrade, provjera i ovjera ispravnosti provođenja procedura unosa podataka, usporedba točnosti i vjerodostojnosti unesenih podataka i stvarnog stanja realnog sustava, logička kontrola ispravnosti i deklariranosti pojedinih procesa u aplikativnom softveru, testiranje integriteta računala i sadržaja na računalu i analiza sadržaja i postupanja s ispisima [Dvorski i sur., 2005; str. 182].

U tom svjetlu, *informacijska sigurnost* je zaštita informacija od velikog broja prijetnji radi osiguranja kontinuiteta poslovanja, smanjenja poslovnog rizika i povećanja prihoda od investicija i poslovnih prilika. Informacijska sigurnost postiže se primjenom odgovarajućeg skupa kontrola, uključujući politike, procese, procedure, organizacijske strukture i softverske i hardverske funkcije [Hadjina, 2009; str. 6].

Informacijska sigurnost je dio sveukupnog upravljanja rizicima u tvrtki, sa područjima preklapanja sa računalnom sigurnošću, upravljanjem kontinuitetom poslovanja i upravljanjem informacijskim tehnologijama, što je vidljivo na Slici 2.8. [Advisera, 2017].



Slika 2.8. – ISO 27001

[preuzeto 23.1.2017. godine sa < https://advisera.com/27001academy/hr/sto-je-iso-27001/ >]

ISO 27000 je grupa standarda koja pomaže organizacijama zadržati sigurnost informacijske imovine. Korištenjem ove grupe standarda omogućeno je upravljanje sigurnošću imovine, kao što su financijski podaci, intelektualno vlasništvo, pojedinosti o zaposlenicima ili informacije povjerene od strane trećih osoba gdje je **ISO 27001** najpoznatiji standard koji pruža zahtjeve za sustav upravljanja informacijskom sigurnošću (ISMS – Information Security Management System) [ISO, 2017].

U kontekstu ovog rada, spomenuti će se da u seriju ove grupe standarda spadaju:

- *ISO 27000* koji sadrži rječnik termina koji se koriste unutar ISO 27000 serije standarda,
- *ISO 27001* koji se odnosi na sustav upravljanja informacijskom sigurnošću (ISMS),
- *ISO 27002* sa kodeksom postupaka za upravljanje informacijskom sigurnošću te
- *ISO 27003* koji sadrži vodič za implementaciju ISMS-a.

ISO 27001 je međunarodni standard objavljen od strane Međunarodne Organizacije za Standardizaciju (ISO) i opisuje kako upravljati informacijskom sigurnošću u tvrtkama. Najnovija inačica ovog standarda je objavljena 2013. godine, te je sadašnji puni naziv ISO/IEC 27001:2013. ISO 27001 je usredotočen na zaštitu povjerljivosti, cjelovitosti i raspoloživosti podataka u tvrtki. To se postiže prepoznavanjem koji se potencijalni problemi mogu dogoditi podacima (tj. procjena rizika) te definiranjem što treba poduzeti da se takvi problemi spriječe (tj. tretman ili obrada rizika). Sigurnosne mjere koje će se implementirati su obično u formi politika, procedura i tehničke primjene (npr. softvera i opreme) [Advisera, 2017].

Na internetu ne postoje mehanizmi kontrole javnog znanja prema kriteriju istine objektivnosti te stoga u današnjem globalnom društvu svakako postoji karijera za sve one koji se bave sigurnošću informacijskih sustava jer su mjere zaštite sve potrebnije [Varga i Varga, 2015; str. 16].

O važnosti ovog područja govori i činjenica o postojanju *Nacionalnog programa informacijske sigurnosti u Republici Hrvatskoj*[11] koji je donesen 2005. godine od strane Središnjeg državnog ureda za e-Hrvatsku.

Preporuke za izgradnju sustava sigurnosti koje se temelje na prethodno spomenutom standardu i preporuke za izradu dokumenta o politici sigurnosti opisati će se u Poglavlju 5.5.4.2.

2.5.5. Sustav organiziranja

Uloga kontrolinga u nekom poduzeću može biti i formuliranje nove ili restrukturiranje već postojeće organizacijske strukture radi lakšeg i potpunijeg kolanja bitnih podataka i informacija do osoba koje su za njih zadužene. Organizacija poduzeća mora biti takva da maksimalno olakšava ostvarivanje zacrtanih sustava vrijednosti [Mreža znanja, 2012; str. 6].

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

---

11 Ovaj dokument definira ciljeve informacijske sigurnosti na razini Republike Hrvatske, nadležnosti i poslove pojedinih institucija u području informacijske sigurnosti, kao i potrebnu međusobnu koordinaciju svih čimbenika informacijske sigurnosti. Nacionalni program informacijske sigurnosti stvara čvrstu osnovu za razvoj suvremenog informacijskog društva i prosperitet građana, gospodarstva i države te pretpostavke za međunarodne integracije u Europsku uniju i Sjevernoatlantski savez (NATO) [Središnji državni ured za e-Hrvatsku, 2005]

2.5.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima

Ljudski potencijali temeljna su vrijednost svake organizacije. Zadatak kontrolinga je koordinacija sustava upravljanja ljudskim resursima sa sustavom planiranja, kontrole, informacijskim sustavom te sustavom organiziranja. Ljudski potencijali predstavljaju osnovnu poveznicu svih dijelova svakog poduzeća [Mreža znanja, 2012; str. 6].

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

2.6. Instrumenti kontrolinga

Za uspješno provođenje funkcije kontrolinga, vrlo je važno ispravno pristupiti izboru instrumenata o čijoj primjeni uvelike ovisi učinkovitost funkcije kontrolinga. Uvođenje i učinkovita primjena pojedinih instrumenata u bilo kojem poslovnom subjektu pridonosi transparentnosti poslovanja, povećanju senzibilnosti menadžmenta prema unutarnjim i vanjskim promjenama te jačanju vitalnosti poduzeća [Ojvan, 2012; str. 16].

Instrumenti kontrolinga (operativni i strateški) koji se danas najčešće koriste ovisno o podsustavima poduzeća prikazani su u Tablici 2.1., a u koju je autor dodao i instrumente korištene pri izradi ovog rada (označeno crvenom bojom).

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

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

Tablica 2.1. – Instrumenti kontrolinga

[autor dijelom prema Jurjević, 2013, str. 21]

Vrsta instrumenta	Sustav vrijednosti	Sustav planiranja	Sustav kontrole	Sustav informiranja	Sustav organiziranja	Sustav upravljanja
OPERATIVNI	Ciljevi	Usporedba troškova Doprinos pokrića fiksnih troškova Scoring Investicijski proračun Obračun cijene Proračun	Analiza odstupanja Analiza uzroka	ABC analiza Bilančni indikatori ranog upozorenja Izvješćivanje Obračun troškova	Osobne upute Samousklađivanje Planovi Programi Organizacijski plan Plan raspoređivanja suradnika Opis radnih mjesta Opis ovlaštenja Pravilnici Smjernice	Sustavi poticanja Sustavi rukovođenja Sustavi nagrađivanja
STRATEŠKI	Vizija Misija	Činitelji uspjeha Krivulja iskustva Životni vijek **SWOT analiza** **TOWS matrica** **BCG matrica** Strategijska bilanca Portfelj	Nadzor kvalitete Analiza odstupanja Analiza uzroka	Sustavi ranog upozorenja Strateški radar	Ustrojstveni priručnici Ustroj procesa Podjela rada	Strukturiranje rada Sustavi motiviranja Sustavi razvoja suradnika Oblikovanje karijere
		Benchmarking				

Strateški instrumenti u sustavu vrijednosti su vizija i misija, dok se portfelji, strategijske bilance, SWOT analiza, TOWS matrica i BCG matrica između ostalih koriste u sustavu planiranja. Nadzor kvalitete sa analizom odstupanja i uzroka koriste se u sustavu kontrole te sustavi ranog upozorenja i strateški radar u sustavu informiranja. U sustavu organiziranja prisutni su ustrojstveni priručnici i podjela rada, a na sustav upravljanja odnose se sustavi motiviranja, razvoja suradnika i oblikovanje karijere te strukturiranja rada. Posebno mjesto u strateškim instrumentima pripada benchmarkingu koji se proteže kroz sve podsustave poduzeća jer se koristi instrumentima koji se mogu pronaći pojedinačno u različitim podsustavima.

Odabrani instrumenti koji su prethodno spomenuti, a koristiti će se u nastavku rada su upravo benchmarking, SWOT analiza, TOWS matrica i BCG matrica.

2.6.1. Benchmarking

Benchmarking podrazumijeva usporedbu s drugima kako bi se naučilo što se može napraviti u pogledu veličina troška, kvalitete i vremena. Pritom se manje radi o usporedbi sa prosjekom, a više o usporedbi s najboljima [Zeigenbein, 2008; str. 139].

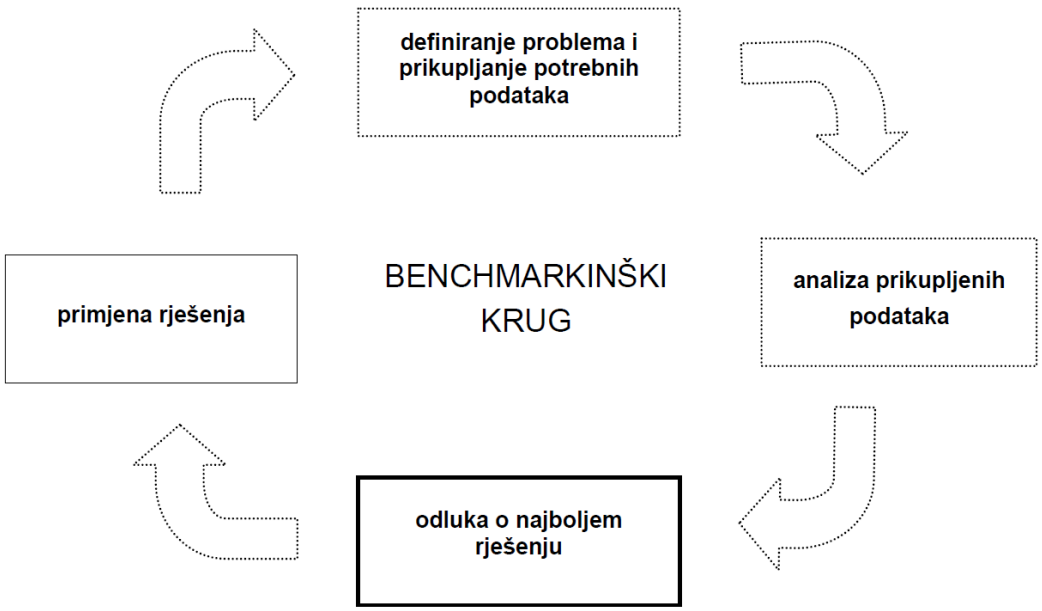
Njime se osigurava kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima u cilju pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti [Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006; str. 332].

Potvrdu važnosti benchmarkinga i njegovu veliku poveznicu s kontrolingom možemo pronaći i u nekim definicijama kontrolinga koje kontroling definiraju kao osnovnu funkciju upravljanja, uspostavljanja mjerila (benchmarks) i standarda, međusobnog uspoređivanja stvarnih performansi i poduzimanja korektivnih mjera ukoliko je potrebno [Business Dictionary, 2016].

Benchmarking je stekao popularnost u prethodna dva desetljeća kao inovativan upravljački pristup i kao takav je predstavljao odmak od tradicionalnog marketinškog promišljanja. Neki ga teoretičari smatraju industrijskom špijunažom, drugi metodom istraživanja tržišta ili potragom za pojedincima i organizacijama koje su najbolje u onome čime se bave. Iskustveno je dokazano da je njegova primjena korisna kao izvor novih ideja, a time i za unapređenje poslovanja [Jurjević, 2015; str. 40].

Valja spomenuti da razlikujemo *interni benchmarking* koji se bavi usporedbama unutar vlastite organizacije (kako bi se detektirali i maksimalno smanjili ili potpuno eliminirali nedostaci unutar vlastite organizacije, uspoređuju se proizvodi, usluge, strategije ili prisutna tehnološka rješenja) te *vanjski benchmarking* koji se bavi usporedbama sa sličnim organizacijama u okruženju.

Kako se kroz literaturu navodi više različitih faza za provođenje benchmarkinga, u nastavku se prenosi njegov prikaz u četiri faze što je prikazano na Slici 2.9..



Slika 2.9. – Objekti planiranja

[Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006; str. 337]

Prva faza obuhvaća *definiranje problema i prikupljanje potrebnih podataka* te se smatra najzahtjevnijom od svih faza. U ovoj se fazi identificiraju oni procesi, usluge ili proizvodi koji su ili problem ili prednost u poslovanju te se zatim formiraju timovi koji rade na prikupljanju potrebnih podataka.

Analiza prikupljenih podataka odnosi se na identificiranje odstupanja te definiranje uzroka odstupanja od najbolje prakse s kojom se uspoređuje.

Temeljem svih prikupljenih podataka i izrađenih analiza, pristupa se *izboru najboljeg rješenja* koji kao podlogu mora imati sve analize troškova, koristi, rizike i slično.

Na kraju se dolazi do same *implementacije i primjene odabranog rješenja* koji uključuju stalnu kontrolu ostvarenih rezultata.

Time što kontinuirano uspoređuje, benchmarking na neki način prisiljava poduzeće da teži unapređenju segmenata promatranih kod subjekata. Isto tako, nameće kontinuirano razmišljanje o temeljnim procesima poslovanja, upozorava na područja u kojima poduzeće zaostaje te usmjerava poduzeće da postiže najbolje rezultate. Primjena benchmarkinga u poslovanju može osigurati brojne prednosti [Bračić, 2016; str. 45]:

- unapređenje kvalitete proizvoda i usluga,
- unapređenje poslovnih procesa,

- snižavanje troškova poslovanja,
- povećanje zadovoljstva kupaca,
- otvaranje novim poslovnim mogućnostima,
- usmjeravanje na postizanje maksimuma u poslovanju,
- postizanje konkurentske prednosti,
- povećanje kreativnosti unutar organizacije,
- unapređenje kvalitete organizacije u cjelini i
- povećanje profita.

Benchmarking će se kao instrument kontrolinga koristiti kroz prikaz oglednih procesa u kasnijim dijelovima ovog rada.

2.6.2. SWOT analiza, TOWS matrica i BCG matrica

Instrumenti koji će se također koristiti na konkretnom primjeru odabranog poduzeća su i, kao što je već spomenuto, SWOT analiza, TOWS matrica i BCG matrica.

SWOT analiza može jednostavno biti shvaćena kao prikaz unutarnjih snaga i slabosti organizacije ili pojedinca i vanjskih prilika i prijetnji s kojim se organizacija ili pojedinac suočavaju. Ona kao jedna situacijska analiza pomaže u premošćivanju razlike između pozicije u kojoj organizacija ili pojedinac trenutačno jesu i one u kojoj bi željela biti [Lacković, 2008; str. 28].

Tu je i posebna izvedenica SWOT analize razvijena s ciljem da pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, a naziva se *TOWS matrica*.

Kao jedan od brojnih alata koji se danas koriste, a koji omogućavaju bolje razumijevanje trenutačnog stanja u kojem se poduzeće nalazi, a katkad i procjenu budućnosti je *BCG matrica* gdje se stanje promatra ovisno o stopi tržišnog rasta i relativnom tržišnom udjelu.

Spomenuti instrumenti kontrolinga detaljnije će se pojasniti i na primjerima pokazati kasnije u Poglavlju 4.4..

2.7. Kontroler

Pri samom kraja ovog teoretskog opisivanja kontrolinga, ukratko valja rezimirati i definirati tko je zapravo kontroler i koji su to zapravo zadaci koji se stavljaju pred njih kao osobe koje se bave kontrolingom.

Prema korištenoj literaturi [Mreža znanja, 2012; str. 8], **kontroler** je ekonomski konzultant i partner menadžmenta i pomaže u poboljšanju uspješnosti poslovanja poduzeća. Kontroleri oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju i time nose suodgovornost za ostvarivanje ciljeva. On uspoređuje, analizira, mjeri, subjektivno pretvara u objektivno, a parcijalne informacije nastoji jasno i transparentno pretvoriti u cjelovite.

Kontroler:

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

Kako u prvotnom smislu kontrolinga kao inovatora (Poglavlje 2.1.3.), tako i današnjeg suvremenog kontrolera smatramo dijelom inovacijskog tima, osobom koja aktivno sudjeluje u procesu rješavanja problema te je usmjerena razvoju novih instrumenata koji će poslužiti u procesu strategijskog promišljanja poslovne budućnosti što proizlazi iz činjenice da su poduzeća pod utjecajem promjena u okruženju kontinuirano usmjerena prema adaptaciji i inoviranju proizvodnog asortimana te motivaciji ljudskih potencijala kako bi se intenzivirao proces stvaranja novih vrijednosti [Rupčić i Datković, 2013; str. 44].

2.7.1. Zadaci i vještine kontrolera

Temeljni zadaci kontrolera su [Avelini Holjevac, 2007; str. 5]:

- pripremiti informacije za upravljanje;
- pratiti i kontrolirati njihovu realizaciju;
- omogućiti upravljanje u stvarnom vremenu;
- davati savjete ohrabrenja (ne kazne) svim sudionicima u poduzeću;
- koordinirati sve upravljačke aktivnosti;

- unapređivati informacije u skladu s potrebama organizacije;
- pružati stalnu pomoć putem raznih tehnika i metoda i
- permanentno savjetovati i motivirati sve sudionike u poduzeću i to u vertikalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća.

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

Sve očekivane vještine mogu se svesti na šest ključnih kompetencija koje svakim danom postaju sve važnije za kontrolera [Gänßlen i sur, 2012; str. 7], a prikazane su na Slici 2.10..



Slika 2.10. – Ključne kompetencije kontrolera

[Gänßlen i sur, 2012; str. 7]

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

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

Samo oni kontroleri koji su upućeni u poslovanje poduzeća i imaju *poslovno znanje* na visokom nivou mogu razumjeti važnost svakog prikupljenog podatka.

S obzirom da su menadžeri karakterno različiti, važno je znati na koji način pristupiti svakom od njih i prilagoditi mu se radi dobre međusobne suradnje te se ovdje ističu *bihevioralna znanja* kontrolera.

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

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

Sve što bi svaki dobar kontroler morao znati (know-how[12]) prikazano je u Tablici 2.2..

Tablica 2.2. – Znanja koja se očekuju od kontrolera

[autor prema Blazek i sur., 2014; str. 217]

Tehnički *know-how*	Komunikacijski *know-how*
* poznaje računovodstveni sustav	* sposoban objasniti
* sposoban apstraktno razmišljati	* sposoban saslušati
* zna se služiti osobnim računalom	* strpljiv - spreman nanovo objasniti
* stručan u metodama planiranja i rješavanja problema	* zna govoriti u slikama
	* partner je, ali zna očuvati odmak
* sposoban organizirati sastanke i zna rukovati audiovizualnim pomagalima	* sposoban nositi se s ozbiljnim problemima na dobroćudan način

[12] Know-how, engleski naziv, a znači doslovno znati kako, tj. kako da se nešto učini [preuzeto 14.12.2016. godine sa < http://limun.hr/main.aspx?id=10081 >].

3. Izdvojena istraživanja iz područja kontrolinga

Spomenuto je kako postoje mnoga do sada provedena istraživanja u RH i svijetu koja su vezana uz kontroling i njegovu zastupljenost u poduzećima.

Prvo istraživanje vezano uz kontroling u Hrvatskoj provedeno je 2001. godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu te isto predstavlja temelj za sva daljnja istraživanja koja se bave ovim područjem [Ivezić, 2003; str. 208].

Brojke iz 2003. godine kad su objavljeni *preliminarni rezultati empirijskog istraživanja o zastupljenosti kontrolinga u Hrvatskoj* [Osmanagić Bedenik, 2003] pokazale su da je 53% poduzeća (u istraživanju je sudjelovalo 70 poduzeća) imalo poseban odjel za kontroling. Usporedbe radi, u istom je istraživanju navedeno da je u razvijenom svijetu već 1979. godine 57% industrijskih poduzeća imalo funkciju kontrolinga u posebnom organizacijskom obliku te da se taj postotak popeo na preko 90% na početku ovog stoljeća.

Također, 2003. godine objavljeni su i rezultati istraživanja koje je u razdoblju kroz 3 godine promatralo *potrebu za suradnicima u djelatnosti kontrolinga u Hrvatskoj* [Ivezić, 2003]. Tadašnji su se rezultati temeljili na uzorku od 63 oglasa za radno mjesto kontrolera. Oni su također pokazivali da je stupanj razvoja kontrolinga promatrajući potrebe za stručnjacima u Hrvatskoj bio na razini Njemačke u šezdesetim godinama prošlog stoljeća, no da iz godine u godinu značajno raste potreba za stručnjacima u području kontrolinga te da će kontroleri u godinama koje dolaze biti nositelji njegova razvoja.

Nadalje, istraživanje koje je provedeno 2005. godine, a koje je vezano između ostaloga uz *kontroling u RH* [Špac, 2008] potvrdilo je brojke iz 2003. godine - 64,5% promatranih subjekata (u istraživanju su sudjelovala 62 poduzeća) imalo je prisutan kontroling u nekom od organizacijskih oblika, bilo kao samostalnu funkciju ili funkciju u sklopu neke druge funkcije.

Godinama se razvija sve veća svijest o važnosti ovog odjela u poduzećima. Istraživanje na temu *komparativne analize prakse kontrolinga u Hrvatskoj* [Osmanagić Bedenik, 2007b] iz 2007. godine uspoređuje rezultate koji su prikazivali razinu razvoja kontrolinga u 2001. (na početku poglavlja je spomenuto da se radilo o prvom istraživanju takve vrste u Hrvatskoj) i paralelno u 2007. godini. Uzorak iz 2001. godine obuhvaćao je 70 poduzeća, dok uzorak iz 2007. godine obuhvaća 82 poduzeća. Rezultati pokazuju kako je u 2001. godini samo 53% organizacija imalo odjel kontrolinga, u 2007. godini ih je već 74%. Sve se više odjela počelo preimenovati iz

odjela za plan i analizu u odjel za kontroling, no sve se više počeo uvoditi i kontroling kao samostalna cjelina.

U godinama koje su slijedile počelo se sve više i govoriti o kontrolingu. Ovu su činjenicu potvrdili i objavljeni rezultati iz 2010. godine vezani uz istraživanje na *području zastupljenosti kontrolinga u hrvatskim znanstvenim i stručnim člancima* [Ivezić, 2010] iz kojih je bilo vidljivo povećanje od 95% kad se govorilo o objavljenim stručnim člancima iz kontrolinga[13] u razdoblju 2000.-2009. godine u odnosu na 1990.-1999. godinu. Uzorak je obuhvatio 56 objavljenih članaka.

Najnoviji rezultati nekih od posljednjih istraživanja vezanih uz kontroling posebno će se prikazati i spomenuti u nastavku ovog završnog rada. Zaključak koji proizlazi iz svih istraživanja je da kontroling postaje sve češća samostalna organizacijska cjelina u poduzećima te se samim time povećava njegova važnost i uloga u organizacijama.

Iz istraživanja koja će se spomenuti u nastavku, a provedena su u RH, jasno se može vidjeti da danas mnoga konkurentska poduzeća upravo iz promatranog sektora prehrambene industrije već imaju implementiran kontroling kao zasebnu organizacijsku jedinicu (Dukat, Podravka, Kraš i slični) što predstavlja dodatni motiv za uvođenje istog u promatrano poduzeće.

Najprije će se spomenuti najnovija istraživanja iz Češke i Poljske nakon čega će se prikazati i stanje kontrolinga u Hrvatskoj.

3.1. Uvođenje kontrolinga u industrijska poduzeća u Češkoj

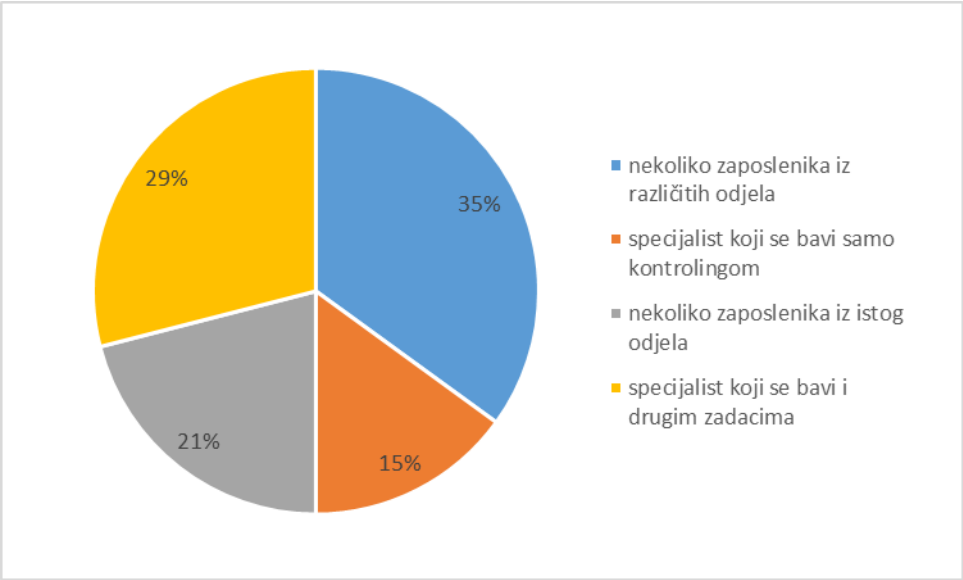
Istraživanje je provedeno s ciljem *opisivanja prakse kontrolinga i njegovog uvođenja u industrijska poduzeća u Češkoj* [Dmitrievna Korshunova i Busina, 2015].

Više od 40% ukupno zaposlenih u Češkoj radi u industriji koja se većinom bazira na strojarskoj, kemijskoj, metaloprerađivačkoj i prehrambenoj industriji. Kako je glavni zadatak menadžmenta u svakoj industrijskoj organizaciji pronaći optimalnu mjeru za valorizaciju investicija, korištenje raspoloživih resursa, kreiranje traženih proizvoda i postizanje zadanih ciljeva, ulazimo zapravo u bit kontrolinga te se upravo zbog toga željelo ispitati trenutno stanje kontrolinga u Češkoj. Istraživanje je provedeno nad 100 industrijskih poduzeća u Češkoj.

[13] U obzir su uzeti članci iz kataloga Nacionalne i Sveučilišne biblioteke u Zagrebu i Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu bez magistarskih radova, doktorskih disertacija ili knjiga na temu kontrolinga [Ivezić, 2010; str. 233]

3.1.1. Odgovornost za kontroling

Istraživanje je pokazalo da se kontrolingom u većini slučajeva bave zaposlenici iz različitih odjela (njih 35%) što je prikazano na Slici 3.1..



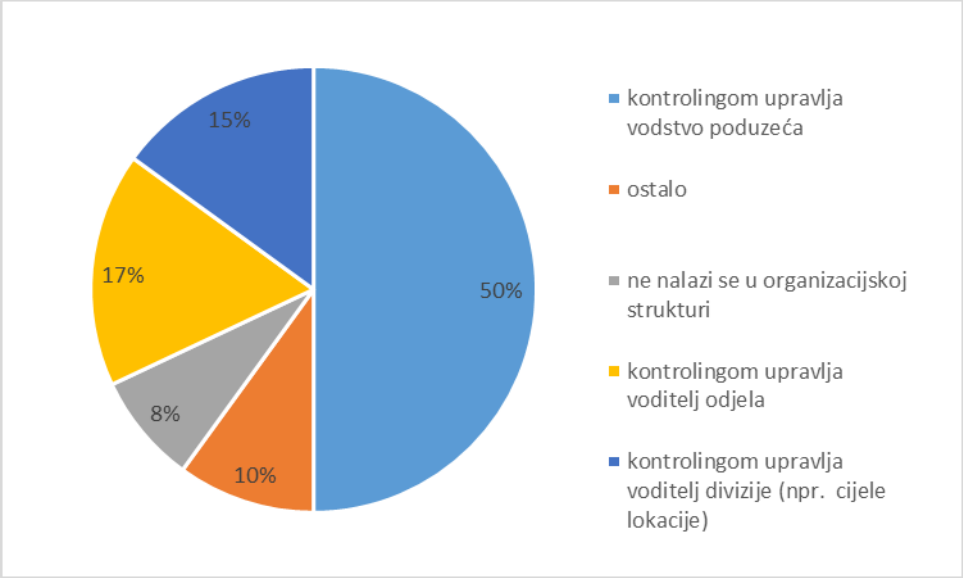
Slika 3.1. – Odgovornost za kontroling

[autor prema Dmitrievna Korshunova i Busina, 2015; str. 5]

Specijalisti (kontroleri) koji se bave isključivo kontrolingom prisutni su u 15% promatranih poduzeća. Ono što valja istaknuti jest da su intervjui koji su provedeni prilikom istraživanja pokazali da velika poduzeća sve više odvajaju odjel kontrolinga od financijskog odjela što je vrlo pozitivno s obzirom da je na taj način sam kontroler odgovoran za kontroling, umjesto financijskog direktora što je bila prijašnja praksa.

3.1.2. Upravljanje kontrolingom

U najčešćem broju slučajeva (50%), za kontroling je prema istraživanju odgovorno direktno vodstvo poduzeća što je vidljivo na Slici 3.2.. Ovo dodaje i određenu psihološku notu s obzirom da je u takvim slučajevima vlasnik zapravo i kontroler te da u slučajevima kada treba donijeti odluku, zapravo odlučuje o svojoj imovini što predstavlja otežavajuću okolnost.



Slika 3.2. – Upravljanje kontrolingom

[autor prema Dmitrievna Korshunova i Busina, 2015; str. 6]

3.1.3. Izvješćivanje

Čak 66% ispitanika u istraživanju smatra da informacije ili rezultati dobiveni iz kontrolinga imaju pozitivan učinak na konačne odluke menadžera poduzeća te njih 32% smatra da rezultati imaju djelomičan učinak. Ovo je dobar pokazatelj s obzirom da tek 2% ispitanika smatra da se mišljenja kontrolera ne uvažavaju.

3.1.4. Uloga kontrolinga

Tablica 3.1. – Uloga kontrolinga

[autor prema Dmitrievna Korshunova i Busina, 2015; str. 9]

Aktivnosti	*Djelokrug kontrolinga*	*Savjet kontrolinga*	*Izostavljanje kontr.*
Definiranje vizije poduzeća	12 %	37 %	51 %
Razvijanje strategije	17 %	47 %	36 %
Planiranje	59 %	29 %	12 %
Analiza unutarnjih procesa	52 %	33 %	15 %
Analaza proizvoda	40 %	28 %	32 %
Analiza odstupanja	60 %	17 %	23 %
Ispunjavanje strateških ciljeva	54 %	30 %	16 %
Ispunjavanje operativnih ciljeva	52 %	29 %	19 %
Izvještavanje	72 %	19 %	9 %

U Tablici 3.1. prikazani su rezultati koji prikazuju ulogu kontrolinga, tj. razmišljanja ispitanika oko aktivnosti u kojima kontroling djeluje samostalno, u kojima ga koriste drugi kao savjetodavno tijelo te u kojima se potpuno izostavio.

Kad govorimo o vlastitom djelokrugu rada kontrolinga, u istraživanju autora najviše ispitanika smatra da se kontroling najviše bavi izvješćivanjem (72%), analiziranjem odstupanja (60%) te planiranjem (59%). Ako se govori o savjetodavnoj ulozi kontrolinga, ispitanici smatraju da je ona najviše prisutna kod razvijanja strategije (47%) i definiranja vizije poduzeća (37%). S druge strane, ispitanici smatraju da se upravo kod spomenutih aktivnosti kontroling zapravo i najviše izostavlja.

3.1.5. Zaključak istraživanja

Rezultati istraživanja provedenog u industrijskim poduzećima u Poljskoj u konačnosti su pokazali pozitivne pomake u implementaciji kontrolinga u industrijska poduzeća. Visoki menadžment sa vlasnicima poduzeća sve više uočava važnost kontrolinga kao efikasnog menadžerskog alata koji im može omogućiti da vrednuju pojedinačne aktivnosti koje u konačnici djeluju na cjelovito poslovanje poduzeća.

3.2. Uvođenje kontrolinga u logistička poduzeća u Poljskoj

Cilj provedenog istraživanja u Poljskoj bio je *analiza čimbenika koji utječu na implementaciju kontrolinga u logistička poduzeća s pripadajućim rezultatima* [Dobroszek, 2015].

Koncept kontrolinga počeo se javljati u Poljskoj u devedesetim godinama prošlog stoljeća kad se na ovo područje proširio pod utjecajem njemačkih, francuskih i američkih trgovačkih branši. Njegova implementacija u industrijska poduzeća pomogla je poboljšati funkcionalnost poduzeća, procese koji se odvijaju vezano uz menadžment te procese donošenja odluka.

Kako je jedan od značajnijih sektora u Poljskoj upravo logistika, ovim se istraživanjem nastojalo utvrditi koliko poduzeća iz sektora logistike ima implementiran kontroling, koji su čimbenici bili odlučujući da se kontroling implementira i koji su se rezultati uvođenjem kontrolinga postigli. U istraživanju je sudjelovalo 69 poduzeća.

3.2.1. Učestalost kontrolinga

Unutar promatranih poduzeća, 51% poduzeća nema, dok 49% njih ima implementiran kontroling. Od spomenutih poduzeća koja nemaju kontroling, samo njih 17% izražava mogućnost da ga implementiraju u skorijoj budućnosti. Kako se ondje radi većinom o manjim poduzećima, može se zaključiti da su implementiranju kontrolinga sklonija srednja i veća poduzeća s obzirom na probleme u poslovanju koji kod manjih „preglednijih" poduzeća nisu prisutni.

Poduzeća koja su implementirala kontroling navela su nekoliko čimbenika zbog kojih su se odlučili na uvođenje kontrolinga, a koji će se prikazati u nastavku.

3.2.2. Čimbenici koji su utjecali na uvođenje kontrolinga

U Tablici 3.2. prikazani su najčešći čimbenici zbog kojih su se prema mišljenju ispitanika poduzeća odlučila na uvođenje kontrolinga.

Tablica 3.2. – Čimbenici koji su utjecali na uvođenje kontrolinga

[autor prema Dobroszek, 2015; str. 251]

Čimbenici	*Učestalost odgovora*
Problemi u koordinaciji zadataka povezanih s planiranjem, praćenjem i kontrolom procesa	31,3%
Nedovoljna količina informacija pri donošenju odluka	33,3%
Veličina poduzeća	33,3%
Nedostatak kontrolnih mehanizama u procesu donošenja odluka	27,3%
Nedovoljna kontrola troškova	24,2%
Nedovoljni instrumenti za mjerenje performansi u različitim odjelima	36,4%
Neodgovarajući sustav izvještavanja	33,3%
Loše financijsko stanje u poduzeću	42,4%
Želja za poboljšanjem poslovnih rezultata	33,3%

Vidljivo je da je većina njih navela loše financijsko stanje u poduzeću kao najznačajniji čimbenik uvođenja kontrolinga (42,4%), nakon čega slijedi nedovoljno postojanje odgovarajućih

instrumenata za mjerenje performansi u različitim odjelima (36,4%), veličina poduzeća i loši sustavi izvješćivanja (33,3%) itd.

3.2.3. Rezultati postignuti uvođenjem kontrolinga

Ispitanici smatraju da su se uvođenjem kontrolinga najviše poboljšale aktivnosti vezane uz planiranje, praćenje, organiziranje i kontrolu (73,53%), nakon čega slijedi poboljšanje financijskih pokazatelja (70,59%), povećanje efektivnosti pri donošenju odluka (67,65%) i bolji protok informacija (67,5%).

Rezultati koji su postignuti uvođenjem kontrolinga navedeni su u Tablici 3.3..

Tablica 3.3. – Rezultati postignuti uvođenjem kontrolinga

[autor prema Dobroszek, 2015; str. 252]

Rezultati postignuti uvođenjem kontrolinga	*Učestalost odgovora*
Poboljšanje aktivnosti vezanih uz planiranje, praćenje i kontrolu	73,53%
Bolji protok informacija	67,5%
Veća brzina i povećanje učinkovitosti pri donošenju odluka	67,65%
Smanjenje troškova	61,76%
Poboljšanje financijskih rezultata	70,59%
Ostalo	5,88%

3.2.4. Zaključak istraživanja

Analiza rezultata pokazala je kako je stanje s uvođenjem kontrolinga u logističkim poduzećima u Poljskoj zapravo prosječno s obzirom da tek polovica promatranih poduzeća ima implementiran kontroling. Najčešći razlozi uvođenja su između ostaloga loši financijski rezultati, veličina poduzeća i neodgovarajući instrumenti mjerenja performansi. Najznačajniji rezultati povezani sa uvođenjem kontrolinga vezani su prema mišljenju ispitanika uz poboljšanje aktivnosti vezanih uz planiranje, praćenje i kontrolu te poboljšanje financijskih rezultata.

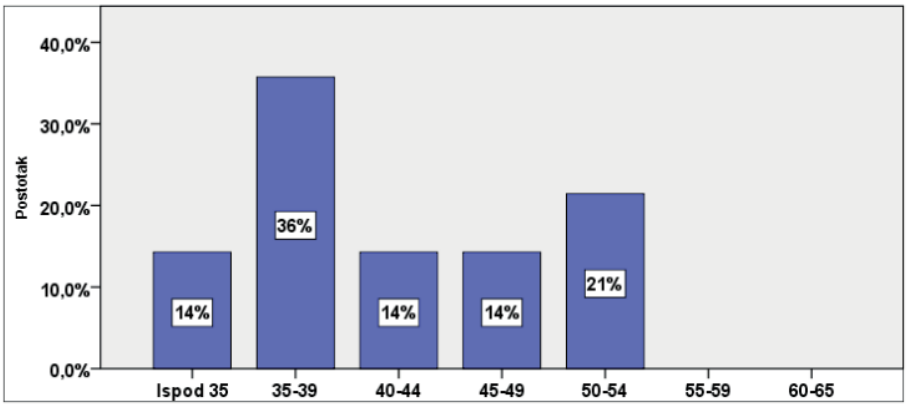
3.3. Kontroling u Hrvatskoj

Empirijsko istraživanje vezano uz *razinu razvoja kontrolinga u 30 najvećih poduzeća na Zagrebačkoj burzi* koje je provedeno 2013. godine [Osmanagić Bedenik i Lizzul, 2015b] imalo je glavni cilj upoznati razinu razvoja kontrolinga i učinke njegovog djelovanja u najvećim hrvatskim dioničkim društvima koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Također, nastojalo se identificirati profil tipičnog kontrolera u spomenutim društvima.

Rezultati su pokazali da od promatranih 30 poduzeća, njih 23 ima kontroling u institucionalnom smislu: INA – STSI d.o.o., Konzum, Hrvatski Telekom, Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Atlantic Grupa, Brodograđevna industrija 3. maj, Podravka, Croatia osiguranje, Tisak, Adris grupa, Petrokemija, Končar – D&ST d.d., Dukat, Medika, Belje, Viro, Ledo, Jamnica, Dalekovod, Kraš, Brodomerkur i Siemens.

3.3.1. Dobna skupina i spol kontrolera

Udjel muških i ženskih kontrolera u hrvatskim poduzećima je podjednak, dok je njihova dobna skupina prikazana na Slici 3.3..



Slika 3.3. – Dobna skupina kontrolera

[Osmanagić Bedenik i Lizzul, 2015b; str. 118]

Ukupno je 78% kontrolera u dobnoj skupini ispod 50 godina pri čemu su najčešći kontroleri starosti između 35 i 39 godina sa učestalosti od 36%. U poduzećima nema kontrolera starijih od 54 godine gdje se razlog može tražiti u činjenici što je kontroling relativno mlada funkcija u Hrvatskoj.

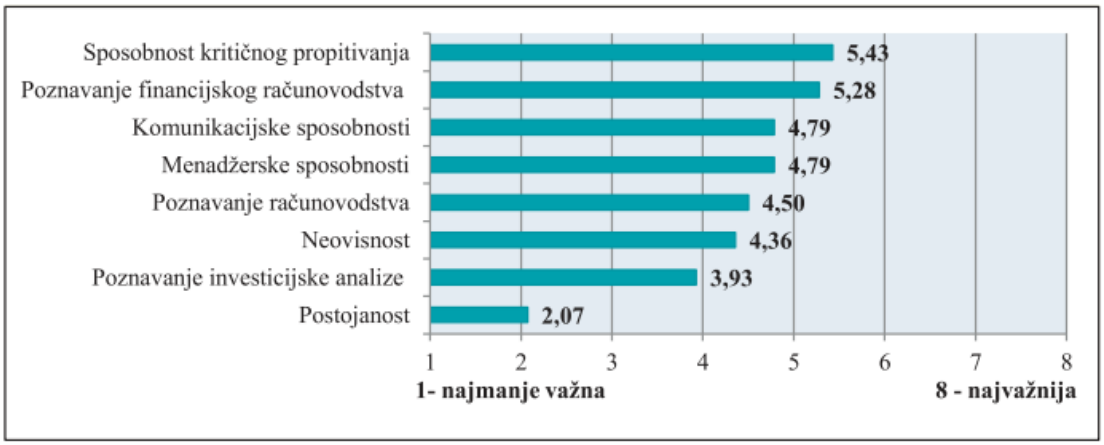
3.3.2. Obrazovanje kontrolera

Što se tiče obrazovanja kontrolera, čak 79% kontrolera ima visoku stručnu spremu te nisu evidentirani kontroleri sa srednjom stručnom spremom, ali niti s titulom doktora znanosti. Ovi rezultati potkrepljuju činjenicu da kontroling zahtjeva visoku razinu znanja, ali su kod nas oni sa najvišim razinama znanja još uvijek nedovoljno uključeni.

Također, činjenica kako rezultati pokazuju da je 100% kontrolera svoje znanje steklo u području ekonomije zapravo je očekivana s obzirom da korijene kontrolinga pronalazimo u ekonomskim znanostima.

3.3.3. Sposobnosti kontrolera

Prilikom istraživanja sposobnosti koje bi kontroler morao posjedovati, rezultati pokazuju da ispitanici smatraju kako bi kontroleri ponajprije morali imati istaknutu sposobnost kritičkog propitivanja nakon čega po važnosti slijede poznavanje financijskog računovodstva te izuzetne komunikacijske i menadžerske sposobnosti. Rezultati su prikazani na Slici 3.4..



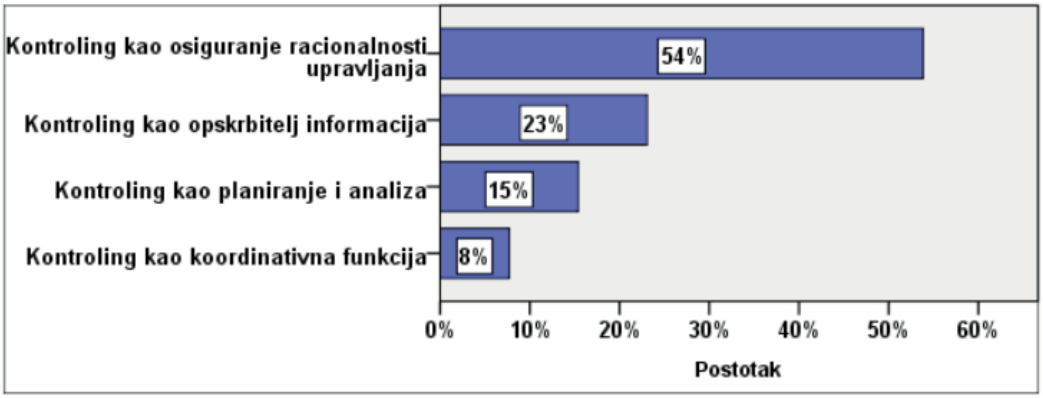
Slika 3.4. – Sposobnosti kontrolera

[Osmanagić Bedenik i Lizzul, 2015b; str. 123]

3.3.4. Usmjerenost kontrolinga

Kad govorimo o mjeri koliko je poznavanje teorije potrebno u kasnijem izvršavanju kontrolinga, čak 64% ispitanika je odgovorilo kako je teorija važna ili izrazito važna (21%), posebice u trenutku razvijanja odjela.

Slika 3.5. pokazuje da 54% kontrolera smatra da je kontroling primarno usmjeren u aktivnosti vezane uz osiguranje racionalnosti upravljanja.



Slika 3.5. – Usmjerenost kontrolinga

[Osmanagić Bedenik i Lizzul, 2015b; str. 121]

Da je kontroling opskrbitelj informacijama smatra 23% ispitanika. Kontroling u domeni planiranja i analize vidi 15% ispitanika, dok kontroling kao koordinativnu funkciju smatra 8% kontrolera.

3.3.5. Zadaci kontrolinga

Promatrajući područje *izvješćivanja*, 100% kontrolera bavi se mjesečnim izvješćivanjem, njih 86% izrađuje još dodatno godišnje planove dok se tjednim izvješćivanjem dodatno bavi 43% kontrolera, a dnevnim njih 50%.

U području *racionalizacije poslovanja*, 71% kontrolera bavi se predlaganjem mjera za racionalizaciju troškova.

Kad se govori o *planiranju*, 100% kontrolera bavi se godišnjim operativnim planiranjem, od čega se strategijskim planiranjem bavi njih 64%, dok pomoć pri investicijskom planiranju pruža njih 57%.

Nadziranjem troškova i budžetiranjem u domeni *upravljanja projektima* i *upravljanja rizicima* bavi se čak 93% kontrolera.

3.3.6. Sloboda kontrolera

S obzirom da se kontroler smatra uglavnom kao stručna pomoć menadžmentu, istražilo se koliko je zapravo kontroler (ne)ovisan u određivanju zadataka te su rezultati prikani na Slici 3.6.. Kontroleri su se najviše izjasnili kako korporativna kultura (način djelovanja poduzeća) najviše određuje zadaće kontrolera. Velika većina ispitanih smatra i da samostalno mogu definirati svoje zadatke, dok manji dio njih izvršava samo zadaće upućene od strane menadžmenta.



Slika 3.6. – Procijenjeni stupnjevi slobode kontrolera

[Osmanagić Bedenik i Lizzul, 2015b; str. 126]

3.3.7. Zaključak istraživanja

Kako kontroling predstavlja podršku menadžmentu, neminovno je da će svaka promjena u menadžmentu sa sobom povući i promjene u kontrolingu. Mnogo kontrolera smatra da uprava, vrhovni menadžment i vlasnici ponajviše određuju što će se i kako mijenjati.

Nedostaci u poslovnim sustavima također mogu potaknuti promjene i uvođenje novih rješenja u sklopu kontrolinga. Vanjski čimbenici isto tako potiču promjene gdje nepovoljne ekonomske prilike u okruženju traže sve kvalitetnije izvješćivanje, informiranje i savjetovanje od strane kontrolera. Nameće se zaključak kako budući menadžeri trebaju sve više cijeniti kontroling, a kontroleri trebaju biti spremni na nove izazove.

4. Opis promatranog poduzeća iz sektora prehrambene industrije

Nakon što se teoretski obradio kontroling te su prikazana provedena istraživanja, potrebno je opisati promatrano poduzeće kako bi se dobio uvid u veličinu poslovnog sustava, poduzeća i poslovanja promatrajući povijesni razvoj poduzeća, današnje poslovanje, zaposlene i veličinu proizvodnog asortimana.

4.1. Poslovni sustav Vindija

4.1.1. Povijesni razvoj Vindije

Prema raspoloživim podacima, povijesni razvoj Vindije seže u davnu 1959. godinu kad je u Varaždinu utemeljena „Gradska mljekara“ koja je opskrbljivala grad svježim mlijekom i zapošljavala samo petnaestak ljudi. Godišnje je otkupljivala 1.500.000 litara mlijeka iz prigradskih sela varaždinskog i čakovečkog područja (usporedbe radi, navedena se količina danas prikupi za samo nekoliko dana). Gradska mljekara do današnjeg dana nije mijenjala lokaciju, već se dodatno proširila uz prometnice, željezničku prugu i stambeno naselje. Sam naziv „Vindija“ preuzet je od istoimene špilje nedaleko od sela Donja Voća blizu Ivanca. Ovo nije slučajno s obzirom da su poznate tradicionalne prakse svjetskih mljekara koji su koristili špilje kao prirodni prostor za dozrijevanje sireva [Vindija, 2016b].

Od davne 1959. godine, kada su zaposlenici nabavljali mlijeko prikupljajući ga u kantama na varaždinskoj tržnici, pa sve do danas, sa preko tisuću proizvoda u svom asortimanu, Vindija je prošla kroz brojne faze svog razvoja. Ime „Vindija“ danas je simbol za kvalitetnu prehranu i snažnu hrvatsku tvrtku, čiji je napredak i razvoj plod entuzijazma čelnog čovjeka tvrtke, gospodina Dragutina Drka, koji na mjesto direktora dolazi 1965. godine te se od tada sa svojim stručnim timom konstantno brine za uspostavljanje i održavanje visokih standarda proizvodnje.

S obzirom na političko-ekonomske okolnosti u razdoblju socijalizma, napredak i rast tvrtke bio je dug i mukotrpan. Ipak, s godinama iskustva u stvaranju vrhunskih mliječnih proizvoda te promjenama koje su nastupile u devedesetima, Vindija je prerasla u modernu prehrambenu industriju svjetskih standarda.

Tako su već 1961. godine započela prva ulaganja u rekonstrukciju mljekare i širenje proizvodnje pa je, osim mliječne industrije, uveden i asortiman sokova. Uz pomoć pomno

osmišljenih investicija, 1970. godine pokrenuta je sirana za proizvodnju sireva s plemenitim plijesnima, a 1977. godine Vindija prva u Hrvatskoj počinje (uz staklenu ambalažu) puniti mlijeko u višeslojnu kartonsku Tetra Pak ambalažu. Kupci se tada po prvi put susreću s proizvodnom markom „'z bregov“ čiji je simbol prikazan na Slici 4.1., a koja i dan danas uživa status legendarnog brenda.



Slika 4.1. – Logotip „'z bregov“

[Vindija, 2016b]

Tri godine kasnije, s radom je započela tvornica za proizvodnju polutvrdih sireva, a u razdoblju od 1982. do 1984. godine, Vindija je obogatila svoju ponudu pudinzima, mliječnim napitcima te bistrim i mutnim voćnim sokovima.

Ratno stanje tijekom devedesetih godina znatno je oslabilo hrvatsko tržište i uništilo brojne tvrtke, no zahvaljujući postupnom ostvarivanju Vindijinog snažnog investicijskog plana, otvoren je velik broj novih i inovativnih proizvodnih programa, a samim time i radnih mjesta.

Kao što se navodi i na internetskim stranicama [Vindija, 2016b], bitna je prekretnica u razvoju poduzeća 1995. godina kada se dogodilo preuzimanje **Koke**, najvećega hrvatskog proizvođača pilića, svježega pilećeg mesa i prerađevina od pilećeg mesa, koja svoje proizvode na tržište plasira pod poznatom robnom markom „Cekin“. Iste godine pridružuje se i **Varaždinska pekarnica Latica**, najveća pekarnica u Varaždinskoj županiji, te od tada Vindija postaje Poslovni sustav koji obuhvaća više poduzeća iz širokog područja prehrambene industrije. Godine 1997. pridružuje im se riječki proizvođač prerađevina od mesa krupne stoke **ViR 1898**, a 2003. godine i županjska mljekara **Novi Domil**. Iste godine slijedi otvorenje **Vindona**, tvornice za proizvodnju svježe puretine i purećih prerađevina u Slavonskom Brodu s istoimenim brendom, a otvorenjem vlastite tvornice stočne hrane **BIOdar** 2006. godine, Vindija napokon zaokružuje svoju mliječnu i mesoprerađivačku industriju u jedinstvenu proizvodnu cjelinu.

4.1.2. Poslovni sustav Vindija danas

Poslovni se sustav Vindija danas sastoji od 14 poduzeća pri čemu ih 8 posluje u Hrvatskoj, dok u okolnim zemljama posluje 6 poduzeća.

Najveće članice PS Vindija u Hrvatskoj prikazane su na Slici 4.2..



Slika 4.2. – Najveće članice Poslovnog sustava Vindija

[autor prema Vindija, 2016b]

PS Vindija zapošljava više od 4.000 radnika, a znakom „Kvaliteta Vindija“ prikazanom na Slici 4.3. objedinjeno je više od 1.000 poznatih i priznatih proizvoda pod krovnim markama: mlijeko i mliječni proizvodi *'z bregov*, bezalkoholna pića i prirodni sokovi *Vindi*, pileće meso i prerađevine od pilećeg mesa *Cekin*, pureće meso i prerađevine od purećeg mesa *Vindon*, prerađevine od mesa krupne stoke *Rozeto* te kruha, peciva i kolača *Latica* [Vindija, 2016b].



Slika 4.3. – Kvaliteta Vindija

[Vindija, 2016b]

Vindija ima komercijalne centre u svim većim hrvatskim gradovima, a u Bosni i Hercegovini, Srbiji i Makedoniji distribuira proizvode putem poduzeća članice Vindija Trgovina. Uz snažnu domaću i regionalnu prisutnost, Vindija svoje proizvode izvozi u zemlje EU. Godišnje se otkupljuje i prerađuje 200 milijuna litara mlijeka, čime se Vindija svrstava na visoko drugo mjesto po količini proizvedenog mlijeka u Republici Hrvatskoj [Vindija, 2016b].

4.1.3. Sustavi kvalitete, nagrade i priznanja

U najmodernijim tehnološkim postrojenjima te u svim proizvodnim objektima implementirani su međunarodni sustavi najviše kvalitete koji se prepoznaju po simbolima na Slici 4.4.: *ISO 9001:2008*[14], *HACCP*[15], *HALAL*[16], *KOŠER*[17], *IFS*[18], *BRC*[19] i *FSSC*[20].



Slika 4.4. – Implementirani međunarodni sustavi najviše kvalitete

[Vindija, 2016b]

Iako je riječ o golemom proizvodnom sustavu kod kojih kvaliteta finalnog proizvoda često padne u drugi plan, Vindija svakodnevno brine da se takvo nešto ne dogodi. Zahvaljujući ustrajanju na proizvodnji zdrave hrane visoke nutricionističke vrijednosti, dodijeljeni su joj brojni spomenuti međunarodni standardi.

---

14 ISO 9001 je međunarodna norma koja definira zahtjeve koje organizacija mora ispunjavati kako bi mogla obavljati svoju djelatnost u skladu sa zahtjevima kupaca i relevantnim propisima. Dokumenti i aktivnosti koje organizacija provodi u skladu s normom zajednički se nazivaju sustav upravljanja kvalitetom [preuzeto 4.12.2016. godine sa < http://www.kagor.hr/hr/usluge/implementacija-iso-standarda/iso-9001/ >].

15 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) je sustavni preventivni pristup sigurnosti hrane za biološke, kemijske i fizičke opasnosti u proizvodnim procesima koje mogu izazvati nesigurnost gotovog proizvoda s istovremenim dizajniranjem mjera za dovođenje tih rizika na sigurnu razinu [preuzeto 4.12.2016. godine sa < https://en.wikipedia.org/wiki/Hazard_analysis_and_critical_control_points >].

16 HALAL kvaliteta predstavlja ukupnost karakteristika proizvoda ili usluga koje su u skladu s islamskim propisima i ispunjavaju zahtjeva kvalitete te su kao takvi dopušteni potrošačima hrane islamske vjeroispovijesti [preuzeto 4.12.2016. godine sa < http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-i-hrana/halal >].

17 KOŠER hrana je ona hrana koja je u skladu s propisima židovskog zakona [preuzeto 4.12.2016. godine sa < https://hr.wikipedia.org/wiki/Ko%C5%A1er >].

18 IFS (International Food Standard) je norma za hranu sa uniformiranim sustavom evaluacije koji se koristi za kvalifikaciju i odabir dobavljača. Norma pomaže trgovcima da osiguraju sigurnost njihovih proizvoda i nadziru razinu kvalitete proizvođača prehrambenih brendova koje prodaju [preuzeto 4.12.2016. godine sa < https://www.dnvgl.hr/services/ifs-medunarodna-norma-za-hranu-5172 >].

19 BRC (British Retail Consortium) norme za prehrambenu industriju nastale su kako bi se osigurala sukladnost proizvođača, dobavljača i sposobnost trgovaca da jamče kvalitetu i sigurnost prehrambenih proizvoda koje prodaju [preuzeto 4.12.2016. godine sa < http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/norme-i-hrana/brc >].

20 FFSC (Food Safety System Certification) jedan je od najzahtjevnijih sustava osiguranja sigurnosti hrane čija shema kombinira neophodne programe za održavanje higijenskog okruženja kroz cijeli proces proizvodnje hrane s operativnim programom pomoću kojeg se osigurava kontrola svih kontrolnih točaka utvrđenih analizom opasnosti [preuzeto 4.12.2016. godine sa < http://www.ireks-aroma.hr/-to-je-FSSC-22000.htm >].

Hrvatska gospodarska komora (HGK) je 2007. godine Vindijinim proizvodima dodijelila status *Hrvatska kvaliteta*[21] i *Izvorno hrvatsko*[22] (Slika 4.5.) čime je samo dodatno potvrđena najviša razinu kvalitete Vindijinih proizvoda koji nastaju primjenom najnovijih svjetskih normi i najmodernijih standarda u proizvodnji.



Slika 4.5. – Hrvatski simboli kvalitete najviše razine

[preuzeto 4.12.2016. sa < http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/hrvatske-oznake >]

Besprijekorna kvaliteta Vindijinih proizvoda prepoznata je i na mnogim međunarodnim i domaćim sajmovima. Neupitna kvaliteta proizvoda priskrbila je Vindiji mnogobrojna priznanja te je tako Vindija ponosni nositelj najviših svjetskih odličja kvalitete koja se dodjeljuju na vodećem europskom natjecanju prehrambenih proizvoda u Frankfurtu koje organizira DLG[23] (Slika 4.5.).



Slika 4.5. – DLG medalje

[preuzeto 4.12.2016. sa < http://www.dlg.org >]

[21] Znak "Hrvatska kvaliteta“ kupcu treba biti jamstvo da se radi o proizvodima koji jamačno predstavljaju sam vrh svjetske ponude u svojoj klasi
[preuzeto 4.12.2016. godine sa < http://www.hrvatski-izvoznici.hr/vijesti/oznake-hrvatska-kvaliteta-i-izvorno-hrv >].

[22] Proizvodi sa znakom "Izvorno hrvatsko" imaju posebnu vrijednost što proizlazi iz činjenice da se radi o proizvodima koji uključuju značajke hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacije ili invencije, dakle o proizvodima s neponovljivim i jedinstvenim osobinama
[preuzeto 4.12.2016. godine sa < http://www.hrvatski-izvoznici.hr/vijesti/oznake-hrvatska-kvaliteta-i-izvorno-hrv >].

[23] DLG (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft) je neovisna organizacija koja se sastoji od 24.000 članova i spada među veće organizacije u svijetu koje ocjenjuju kvalitetu proizvoda. Dodjeljuju zlatne medalje za kvalitetu najkvalitetnijim prehrambenim proizvodima koji se pojavljuju na tržištu
[preuzeto 4.12.2016. godine sa < http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/ocjenjivanja-proizvoda >].

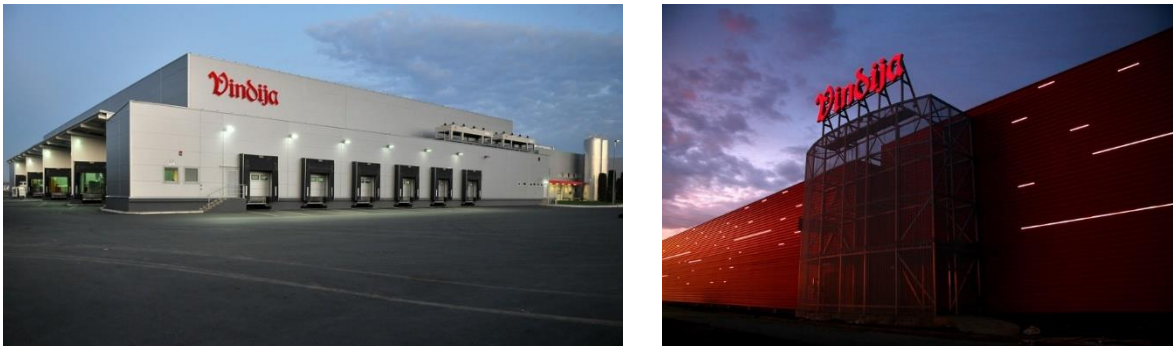
Jedno od posljednjih u nizu priznanja je između ostaloga Zlatna bilanca[24] za najuspješnijeg poduzetnika u 2015. godini u djelatnosti *Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo* koja je pripala tvrtki Vindon d.o.o., članici poslovnog sustava Vindija [Poslovni dnevnik, 2016].

4.2. Vindija d.d.

S obzirom na kompleksnost Poslovnog sustava, nastavak ovog rada odnositi će se na temeljnu članicu Poslovnog sustava, Vindiju d.d., gdje će se na reprezentativnim primjerima u poslovanju prikazati proces uvođenja kontrolinga. Stoga se valja malo detaljnije upoznati i s podacima vezanim isključivo uz ovo matično poduzeće.

Poduzeće je registrirano [Sudski registar, 2016] pri Trgovačkom sudu u Varaždinu pod nazivom **Prehrambena industrija VINDIJA d.d., VINDIJA d.d. Varaždin**, matični broj 070015836, OIB 44138062462, sa sjedištem na adresi Varaždin, Međimurska 6. Prema pravnom obliku, Vindija je *dioničko društvo*[25].

Osim na spomenutoj lokaciji, poduzeće od službenog otvorenja 2009. godine djeluje u Varaždinu i na lokaciji Gospodarska 27/A gdje je sagrađena najmodernija tvornica „Vindija Vivis“ (Slika 4.6.) gdje se uz pomoć najsuvremenije tehnologije proizvode mlijeko i mliječni proizvodi (svježe mlijeko, namazi, deserti…) te bezalkoholna pića.



Slika 4.6. – Vindija Vivis

[preuzeto 5.12.2016. godine sa < http://www.jatrgovac.com/2013/01/vindija-posvecenost-kvaliteti/ >]

[24] Priznanje „Zlatna bilanca“ dodjeljuje FINA, a dobivaju ga najuspješniji poduzetnici u pojedinoj djelatnosti temeljem rangiranja prema 11 financijskih pokazatelja u pet kategorija: profitabilnosti, likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti i ekonomičnosti [Poslovni dnevnik, 2016].

[25] Dioničko društvo je društvo s vlastitom tvrtkom koje vlastitim statutom određuje temeljni kapital podijeljen na dionice, uvijek ima pravnu osobnost i svojstvo trgovačkog društva bez obzira na to u koje je svrhe osnovano, a za obveze prema vjerovnicima odgovara društvo isključivo svojom imovinom [preuzeto 4.12.2016. godine sa < http://limun.hr/main.aspx?id=16872&Page=3 >].

Glavna djelatnost prema NKD-u (Nacionalna klasifikacija djelatnosti)[26] je *1051 - Djelatnosti mljekara i proizvođača sira* [Poslovna.hr, 2016].

Kao što je već ranije spomenuto, u bogatom proizvodnom asortimanu (Slika 4.7.) ističe se robna marka *'z bregov* koja uz mnogobrojne vrste svježeg, trajnog i funkcionalnog mlijeka, uključuje i fermentirane mliječne proizvode, svježi sir te mliječne i sirne namaze. Mliječni asortiman dodatno je obogaćen brendom *Freska* koji je postao svojevrsni zaštitni znak za voćne jogurte, dok su kod deserata to marke *Vindino* i pudinzi *Fino mi je*.

Između ostalih, svakako valja spomenuti bezalkoholna pića koja su prepoznatljiva pod imenom *Vindi*, a posebno su cijenjena grupa proizvoda *Sirevi Vindija* koja uključuje plemenite i tvrde sireve od kravljeg, kozjeg i ovčjeg mlijeka te sirni namazi *Vivis*.



Slika 4.7. – Dio Vindijinog asortimana

[Vindija, 2016b]

U 2015. godini su ostvareni prihodi u razini 2.576 milijuna kuna koji su na razini 2014. godine. Sve aktivnosti bile su posvećene podizanju tehnološke razine proizvodnje, jačanju kadrovskog potencijala, daljnjoj racionalizaciji poslovanja, razvoju novih proizvoda i sofisticiranim marketinškim aktivnostima u etabliranju ključnih robnih marki [Vindija, 2016a].

[26] Podaci koji su od značenja za usmjeravanje društvenoga i gospodarskog razvitka te podaci o stanju i kretanjima u pojedinim područjima društvenoga i gospodarskog života u Republici Hrvatskoj prikupljaju se, upisuju, obrađuju i iskazuju po djelatnostima prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. Nacionalnom klasifikacijom se određuju područja, potpodručja, odjeljci, skupine, razredi i podrazredi gospodarskih i inih djelatnosti, a propisuje ju Vlada Republike Hrvatske [Hrvatska obrtnička komora, 2016].

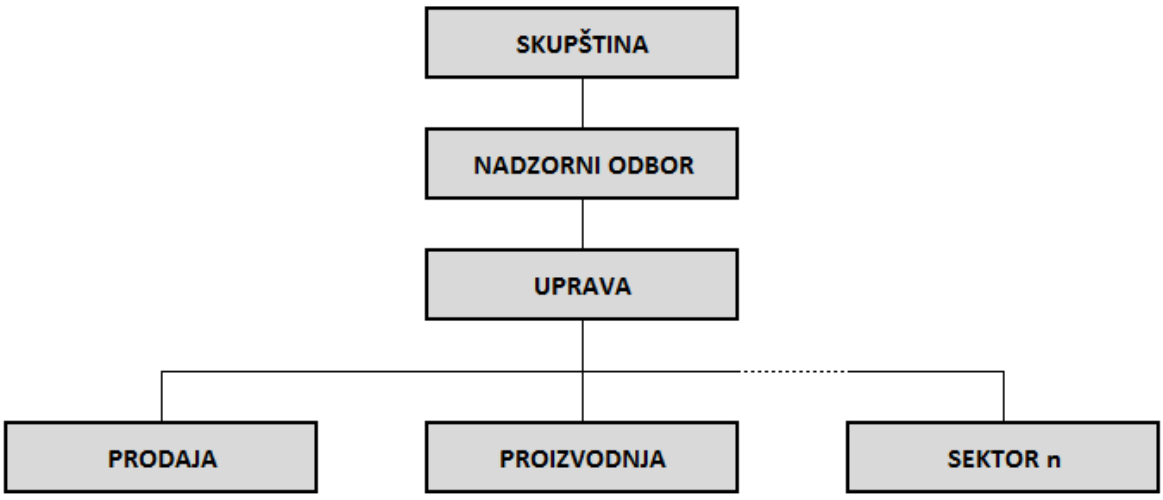
4.2.1. Organizacijska struktura

S krajem 2015. godine Vindija d.d. je zapošljavala 1.047 djelatnika što je za 2,2% više u odnosu na prethodnu godinu. Od spomenutog broja, 17,3% djelatnika spada u grupu visoko obrazovanih [Vindija, 2016a].

Posebna pažnja daje se stalnoj edukaciji i školovanju zaposlenika kako bi njihova razina znanja bila primjerena postavljenim parametrima kvalitete i zahtjevima pojedinih radnih mjesta. Kontinuirano se ulaže u nova znanja te se mjerama motivacije utječe na stalno jačanje ljudskih potencijala koji predstavljaju okosnicu razvoja poduzeća.

Vindiju karakterizira *funkcijska organizacijska struktura*. Funkcijska organizacijska struktura je najstariji i najraširenji oblik organizacijske strukture. Ovaj oblik strukture označava grupiranje istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih poslova. Poslovi jedne organizacijske funkcije se međusobno povezuju i svrstavaju u odgovarajuću jedinicu, odnosno sektor. Organizacijske jedinice funkcijskog oblika u prvi plan stavljaju posebne zadatke, odnosno poslovne funkcije poduzeća, a u svrhu njihovog efikasnijeg i racionalnijeg obavljanja [Barbarić, 2015; str. 13].

Organizacijska struktura Vindije prikazana je na Slici 4.8. gdje unutar organizacijske strukture trenutno nema posebnog sektora koji bi se odnosio isključivo na kontroling.



Slika 4.8. – Organizacijska struktura Vindije d.d.

[autor]

4.2.1.1. Glavna Skupština

Dioničari ostvaruju svoja zakonom zajamčena prava na Glavnoj Skupštini Društva koja utvrđuje godišnja financijska izvješća te donosi odluke o upotrebi dobiti, usvaja Izvješće Uprave o vođenju poslova i stanju Društva te sukladno tome donosi odluke o davanju razrješnice članovima Uprave i Nadzornog odbora. Glavna Skupština odlučuje i o izmjenama i dopunama Statuta, izboru i razrješavanju članova Nadzornog odbora i imenovanju revizora Društva te drugim pitanjima propisanim zakonom ili Statutom [Vindija, 2016a].

4.2.1.2. Nadzorni odbor

Nadzorni odbor ima 5 članova te nadzire vođenje poslova te na godišnjoj razini podnosi Glavnoj Skupštini Društva Izvješće o obavljenom nadzoru. Nadzorni odbor djeluje u okvirima zakonskih propisa, imenuje i razrješuje članove Uprave, pridonosi realizaciji poslovne politike kroz nadzor vođenja poslova Društva i aktivno surađuje s vanjskim revizorom [Vindija, 2016a].

4.2.1.3. Uprava

Upravu Društva čini jedan član – direktor. Uprava vodi poslove Društva i zastupa Društvo prema trećim osobama. Uprava izvješćuje Nadzorni odbor o financijskim i poslovnim rezultatima, strategiji i planovima poslovanja [Vindija, 2016a].

4.3. Misija i vizija poduzeća

Kako u definicijama kontrolinga između ostaloga možemo naći i da kontroling svoje temelje nalazi na jasno definiranoj viziji, misiji i ciljevima te na taj način pruža stručnu pomoć menadžmentu, u nastavku valja definirati viziju i misiju poduzeća.

4.3.1. Vizija

Vizija[27] Vindije glasi [Vindija, 2012]:

„…kvalitetnim i sigurnim proizvodima jačati vodeću poziciju Sustava Vindija na nacionalnom tržištu… nastaviti put osvajanja internacionalnih tržišta… ispunjavajući potrebe i želje sve informiranijih potrošača, dokazivati i razvijati brendove kojima se vjeruje te tako utjecati na njihovo gastronomsko zadovoljstvo i zdravu prehranu…“

[27] Vizija je inspirativna izjava koja definira smjer u kojem se firma želi razvijati, ono čemu teži, o čemu sanja, razlog zašto postoji
[preuzeto 7.12.2016. godine sa < http://www.womeninadria.com/vizija-i-misija-firme/ >].

4.3.2. Misija

Misija[28] Vindije glasi [Vindija, 2012]:

„…stalnim razvojem i kreacijom inovacija dopunjivati postojeće i stvarati nove brendove udružene pod jedinstvenim znakom KVALITETA VINDIJA… s novim znanjem i novim tehnologijama biti u svjetskom prehrambenom vrhu s fokusom na asortimanu funkcionalne, dijetalne i zdrave hrane; proizvoda koji imaju preventivni i opći zdravstveni učinak, s osobitim naglaskom na zdravoj prehrani djece i mladih…“

4.4. Analiza okoline

U prethodnim je poglavljima već spomenuto da se u definicijama kontrolinga jasno može razabrati kako je jedna od njegovih glavnih zadaća osigurati usklađenost aktivnosti i procesa unutar samog poduzeća, ali i između poduzeća i okoline u kojoj djeluju. Sva poduzeća su zapravo pod utjecajem okoline u kojoj djeluju – kako poduzeća djeluju na okolinu, isto tako i okolina djeluje na poslovanje poduzeća.

Okolina je višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav ili organizam, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje i njegov razvitak [Buble i sur, 2005; str. 17].

Okolina organizacije u ovom bi smislu bila dio vanjskog svijeta s kojim neka organizacija dolazi u kontakt. *Eksterna ili vanjska okolina* obuhvaća one dimenzije okoline koje nisu unutar poduzeća, ali utječu na njegovo poslovanje (niže gospodarske stope rasta, promjena društvenog okruženja, promjene svjetskih gospodarskih uvjeta…). Na njih se u pravilu ne može djelovati. Suprotno je *interna ili unutarnja okolina* koja se odnosi na samu unutrašnjost poduzeća i na nju se svakako može djelovati (nedostaci u području prodaje i nabave, slabosti u području proizvodnje, nejasni ciljevi poduzeća…).

Sve dok poduzeće može kontrolirati promjene i biti jače u odnosu na okolinu, poslovanje se može relativno dobro odvijati. Međutim, problem nastaje kad poduzeće više ne može pratiti promjene u okolini koja na taj način postaje jača od poduzeća i javljaju se veliki problemi u poslovanju.

[28] Misija predstavlja način na koji će se ostvariti vizija, ona pomaže u izradi strateškog plana kojeg je dio te predstavlja osnovu za definiranje ciljeva i donošenje odluka
[preuzeto 7.12.2016. godine sa < http://www.womeninadria.com/vizija-i-misija-firme/ >].

Upravo iz tog razloga menadžment poduzeća mora neprestano nadzirati tu okolinu kako bi identificirao sadašnje i buduće prijetnje i prilike koje proizlaze iz vanjske okoline, te snage i slabosti koje rezultiraju iz interne okoline, a koje mogu utjecati na sposobnost poduzeća da ostvari svoje ciljeve [Buble i sur, 2005; str. 15].

Temeljni je zadatak i cilj analize okoline napraviti ocjenu okoline (eksterne i interne) u kojoj poduzeće djeluje kako bi menadžment na vrijeme mogao reagirati na promjene koje se događaju. U tu svrhu postoji nekoliko već spomenutih metoda koje će se na primjeru promatranog poduzeća razraditi u nastavku.

4.4.1. Analiza konkurenata

Prema prihodima u 2012. godini, Vindija se nalazila uvjerljivo na prvom mjestu od 10 vodećih proizvođača u proizvodnji prehrambenih proizvoda [Poslovni dnevnik, 2013] što je prikazano u Tablici 4.1..

Tablica 4.1. – Odabrani pokazatelji 10 vodećih proizvođača u proizvodnji prehrambenih proizvoda u 2012. godini

[Poslovni dnevnik, 2013]

	Ukupni prihod (mil. kuna)	Koeficijent zaduženosti	Koeficijent tekuće likvidnosti	EBITDA marža %
Vindija d.d.	2810	0,7	0,9	3,59
Podravka d.d.	1947	0,5	1,6	6,58
Pik Vrbovec – mesna industrija d.d.	1867	0,6	1,6	10
Dukat d.d.	1787	0,2	1,6	7,97
Ledo d.d.	1230	0,4	1,6	17,18
Mesna industrija braća Pivac d.o.o.	1114	0,3	2,0	4,3
Zvijezda d.d.	1105	0,2	2,0	6,37
Viro tvornica šećera d.d.	1104	0,5	1,2	18,26
Kraš d.d.	908	0,4	1,4	8,63
Franck d.d.	832	0,4	1,4	9,29

Podaci iz 2014. godine također pokazuju da su četiri tvrtke iz grupe Vindija (Vindija, Koka, Vindon i Vindija Trgovina) zajedno imale prihod veći od četiri milijarde kuna, što ih stavlja u sam vrh vodećih domaćih prehrambenih kompanija [Poslovni dnevnik, 2015].

Promatrajući tržište otkupa mlijeka u Hrvatskoj, podaci pokazuju da broj isporučitelja i ukupno otkupljene količine mlijeka imaju višegodišnji trend pada te da u otkupu uz Dukat dominira upravo Vindija. Posebno se ističe najveći pojedinačni tržišni udjel kojeg Vindija drži u otkupu kozjeg i ovčjeg mlijeka te u proizvodnji pasteriziranog mlijeka i sterilnih (fermentirajućih) proizvoda [JaTrgovac, 2011].

Konkurencija u ovom segmentu zasigurno ima i pozitivan utjecaj jer potiče veliku inovativnost u proizvodnim procesima i asortimanu kojima se nastoji očuvati vodeća pozicija na tržištu.

Poslovanje svih subjekata u ovom sektoru u 2015. godini obilježila je i ekonomska i financijska kriza hrvatskog gospodarstva koja je prisutna unatrag nekoliko proteklih godina što u konačnici utječe na smanjenu potrošnju i kupovnu moć građana. Poduzeća su u ovom sektoru dodatno opterećena i poremećajima u kretanju cijena mliječnih proizvoda, posebice nakon ulaska Hrvatske u EU.

4.4.2. SWOT analiza

Kao jedan od korištenih instrumenata kontrolinga, u Poglavlju 2.6.2. spomenuta je i SWOT analiza.

SWOT analiza svjetski je poznata metoda koju rabe kompanije bez obzira na veličinu, tip industrije ili broj zaposlenih. Popularnost SWOT analize leži u njezinoj jednostavnosti. Ona predstavlja efikasan i jednostavan način putem kojeg se može ustanoviti realno stanje organizacije, kao i prilike i opasnosti koje vrebaju u okolini pri čemu je važno objektivno sagledati sve svoje vrline i mane, pa na temelju toga zaključiti kojim putem krenuti.

SWOT analiza je akronim engleskih izraza: strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T) što u prijevodu znači *snage*, *slabosti*, *prilike* i *prijetnje*. Namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća [Buble i sur, 2005; str. 67]. Snage i slabosti vezane su za unutarnje karakteristike poduzeća, dok se šanse i prijetnje definiraju kao utjecaj na poduzeće.

Model SWOT analize prikazan je u Tablici 4.2..

Tablica 4.2. – Model SWOT analize

[autor prema Buble i sur, 2005; str. 67]

PREDNOSTI	**SLABOSTI**
PRILIKE	**PRIJETNJE**

Snagu poduzeća predstavlja sve u čemu je ona jaka i što posjeduje, a može biti materijalna (vrijedna imovina, strojevi, zgrade…) i nematerijalna (stručna znanja zaposlenika, usluga, kupci…). Sve to predstavlja komparativnu prednost nad konkurencijom koju treba čuvati. Snaga je definitivno nešto što će osigurati konačan uspjeh. Međutim, svako poduzeće uvijek ima prostora za napredak, makar se radilo o najmanjim pomacima. Ovo znači da postoje i *slabosti* koje se mogu iščitati u lošem proizvodu, nezadovoljnim zaposlenicima i slično. Slabosti uvijek treba analizirati ozbiljno i što više objektivno te ih nikako ne smije biti više od snaga.

Prilike su svi čimbenici koji mogu u konačnici rezultirati boljim poslovanjem, npr. utjecati na veću potražnju za određenom uslugom ili proizvodom. Tu su naravno i *prijetnje*, čimbenici na koje se ne može utjecati – njih se ne može izbjeći, ali ih se može na vrijeme procijeniti kako bi se smanjio njihov negativan utjecaj. Ovdje se radi o političkim, ekonomskim i drugim faktorima koji potencijalno negativno utječu na poslovanje poduzeća.

Od izuzetne je važnosti da se SWOT analiza redovito osvježava i ažurira kako bi se pravovremeno mogla održavati strateška prednost na tržištu.

4.4.2.1. SWOT analiza Vindije d.d.

SWOT analiza promatranog poduzeća prikazana je u Tablici 4.3..

Vidljivo je da najveću snagu poduzeća zasigurno predstavlja dugogodišnja prisutnost na tržištu i visoki udio proizvoda na tržištu te širok proizvodni asortiman provjerene tradicije i kvalitete proizvoda. Snagu samo dodatno potvrđuju jasna misija i vizija poduzeća, visokokvalificirani stručni kadar te neprestano ulaganje u znanje i proizvodnu opremu. Razvijena

vlastita distribucijska mreža te prisutnost na tržištu CEFTA -e i EU uz otkup mlijeka od širokog kruga proizvođača samo su dodatna potvrda snage promatranog poduzeća.

Tablica 4.3. – SWOT analiza Vindije d.d.

[autor]

SNAGE	SLABOSTI
• dugogodišnja prisutnost na tržištu i visoki udio proizvoda na tržištu • širok proizvodni asortiman provjerene tradicije i kvalitete proizvoda • jasna misija i vizija poduzeća • visokokvalificirani stručni kadar • neprestano ulaganje u znanje i proizvodnu opremu • vlastita distribucijska mreža • prisutnost na tržištu CEFTA[29]-e i EU • otkup mlijeka od širokog kruga proizvođača	• visoki troškovi proizvodnje • smanjena produktivnost djelatnika • neodgovarajući tokovi podataka • redundantnost podataka • otežana koordinacija u različitim segmentima proizvodnje • oslabljen nadzor nad procesima poslovanja • zastarjeli informacijski sustav u proizvodnji
PRILIKE	**PRIJETNJE**
• širenje asortimana proizvoda • investiranje u inovativne tehnologije • održavanje postojećih te investiranje u nove proizvodne pogone i otvaranje novih radnih mjesta • dodatno širenje na tržištima CEFTA-e i EU • otvaranje ostalih tržišta (Rusija, Kina…) • korištenje sredstava EU fondova • alternativni dobavljači sirovina i repromaterijala • uvođenje kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice	• konkurencija • loša ekonomska situacija u okruženju • smanjenje broja muznih krava u RH • carinske kvote • nestabilnost cijena sirovina i repromaterijala • nestabilnost cijena energenata • promjena tečaja domaće valute • pojava kvalitetom slabijih, ali jeftinijih proizvoda

[29] CEFTA (Central European Free Trade Agreement) je višestrani (multilateralni) ugovor o slobodnoj trgovini. Stranke su Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Makedonija, Moldavija, Srbija i UNMIK/Kosovo. Prije svog ulaska u Europsku uniju, stranke su bile i Bugarska, Češka, Hrvatska, Mađarska, Poljska, Rumunjska, Slovačka, Slovenija
[preuzeto 11.1.2017. godine sa < https://hr.wikipedia.org/wiki/Srednjoeuropski_ugovor_o_slobodnoj_trgovini >].

Prilike se mogu vidjeti u dodatnom planu za širenje proizvodnog asortimana, investiranju u inovativne tehnologije te kontinuirano investiranje u održavanje postojećih te izgradnju novih proizvodnih pogona sa dodatnim širenjem na tržištima CEFTA-e, EU, Rusije i Kine. Bespovratna sredstva koja će se nuditi iz fondova EU svakako mogu pridonijeti bržem i intenzivnijem realiziranju svih planiranih investicija koje će omogućiti jačanju konkurentske prednosti. Širenjem kruga alternativnih dobavljača sirovina i repromaterijala u konačnici se uvijek dobiva najniža moguća nabavna cijena.

Vanjske prijetnje svakako predstavlja konkurencija, loša ekonomska situacija u okruženju, rapidno opadanje broja muznih krava u Hrvatskoj, nestabilnost cijena sirovina, repromaterijala i energenata, promjena tečaja domaće valute te pojava kvalitetom slabijih, ali jeftinijih proizvoda. Tu su i još uvijek postojeće carinske kvote na dijelu proizvodnog asortimana što otežava izvoz.

Slabosti se očituju kroz visoke troškove proizvodnje i smanjenu produktivnost djelatnika, neodgovarajuće tokove podataka i njihova redundantnost, otežanu koordinacija u različitim segmentima proizvodnje, oslabljen nadzor nad procesima poslovanja te zastarjeli informacijski sustav u proizvodnji.

Kako se prednosti uvođenja kontrolinga o kojima će biti riječi kasnije u Poglavlju 5.2. dijelom upravo odnose na eliminiranje nekih od spomenutih slabosti iz SWOT analize s kojima se poduzeće susreće, uvođenje kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice samo se dodatno potvrđuje kao stvarna potreba koja će neizmjerno pomoći u svakodnevnom poslovanju poduzeća.

4.4.3. TOWS matrica

Instrument kontrolinga koji je također spomenut u Poglavlju 2.6.2. je TOWS matrica koja predstavlja svojevrsnu varijaciju SWOT analize kako bi se pokazale različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika.

TOWS matrica konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje *prijetnji* (T – threats) i *prilika* (O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih *slabosti* (W – weaknesess) i *snaga* (S - straights) u unutarnjem okruženju. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. Ona pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava određeno poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobilo četiri skupa

alternativnih strategija. Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane [Božac, 2008; str. 5].

Dakle, nakon izrade SWOT analize mogu se oblikovati 4 grupe strateških preporuka [Buble i sur, 2005; str. 69]:

- maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini,
- maksimizirati snage da bi se minimizirale prijetnje,
- minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini i
- minimizirati slabosti i minimalizirati prijetnje.

Spomenute kombinacije strateških preporuka prikazane su u Tablici 4.4., a imenuju se na slijedeći način [Božac, 2008; str. 6]:

Tablica 4.4. – Model TOWS matrice

[autor prema Božac, 2008, str. 6]

Unutarnje Vanjsko	**Snage (S)**	**Slabosti (W)**
Prilike (O)	**S-O strategija (max-max)** Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike.	**W-O strategija (min-max)** Prevladavanje slabosti kako bi iskoristile prilike.
Prijetnje (T)	**S-T strategija (max-min)** Korištenje snaga kako bi se izbjegle prijetnje.	**W-T strategija (min-min)** Prevladavanje slabosti kako bi se izbjegle prijetnje.

1. *Maksi-maksi strategija (S-O).*

   Ova kombinacija pokazuje snage i prilike, tj. s postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike.

2. *Maksi-mini strategija (S-T).*

   Ova kombinacija pokazuje snage u odnosu na prijetnje, npr. od strane konkurenata. U osnovi, trebalo bi težiti korištenju snaga kako bi se otklonilo prijetnje ili kako bi ih se svelo na minimum.

3. *Mini-maksi strategija (W-O).*

   Ova kombinacija pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike.

4. *Mini-mini strategija (W-T).*

   Ova kombinacija pokazuje slabosti u usporedbi s prijetnjama. To je krajnje obrambena strategija kako bi se smanjile slabosti i izbjegle prijetnje.

4.4.3.1. Primjer TOWS matrice Vindije d.d.

U Tablici 4.5. je prikazan jedan od konkretnih primjera TOWS matrice promatranog poduzeća, tj. primjeri strateških preporuka proizašlih iz SWOT matrice.

Tablica 4.5. – Primjer TOWS matrice Vindije d.d.

[autor]

Unutarnje Vanjsko	**Snage (S)**	**Slabosti (W)**
Prilike (O)	**S-O strategija (max-max)** Neprestanim ulaganjem u znanje i proizvodnu opremu omogućiti širenje proizvodnog asortimana i tržišta.	**W-O strategija (min-max)** Modernizacijom informacijskog sustava u proizvodnji dodatno pomoći razvoju kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice.
Prijetnje (T)	**S-T strategija (max-min)** Alternativnim dobavljačima sirovina i repromaterijala minimizirati mogućnost velikih promjena cijena sirovina i repromaterijala.	**W-T strategija (min-min)** Smanjenjem visokih troškova proizvodnje konkurirati jeftinijim proizvodima na tržištu.

Kao primjer S-O strategije koja koristi snagu kako bi se iskoristile prilike, može se izdvojiti da će se *neprestanim ulaganjem u znanje i proizvodnu opremu omogućiti širenje proizvodnog asortimana i tržišta*.

Žele li se snagom izbjeći prijetnje (S-T strategija), kao primjer se svakako može izdvojiti da će se *alternativnim dobavljačima sirovina i repromaterijala minimizirati mogućnost velikih promjena cijena sirovina i repromaterijala*.

Promatranjem odnosa prijetnji i slabosti (W-T strategija), proizlazi da će se *dodatnim smanjenjem visokih troškova proizvodnje moći lakše konkurirati jeftinijim proizvodima na tržištu*.

Konačno, primjer strategije kojom se prevladavaju slabosti s ciljem da se iskoriste prilike (W-O strategija), pokazuje da će se *modernizacijom informacijskog sustava u proizvodnji svakako dodatno pomoći razvoju kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice.* Također, *uvođenjem kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice (prilika) možemo utjecati na korekciju neodgovarajućih tokova podataka, eliminiramo redundantnost podataka, pomažemo pri koordinaciji u različitim segmentima proizvodnje te povećavamo nadzor nad procesima poslovanja (slabosti).*

4.4.4. BCG matrica

Posljednji instrument kontrolinga spomenut u Poglavlju 2.6.2. je BCG matrica. Danas se koriste brojni alati koji omogućavaju bolje razumijevanje trenutačnog stanja u kojem se poduzeće nalazi, a katkad i procjenu budućnosti. Jedan je od takvih alata je upravo i *BCG matrica*[30]. Još jedan naziv koji se koristi za ovu matricu je *matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela*, a u organizacijama se najviše koristi kako bi se procijenilo koliko su isplative i održive razne poslovne jedinice ili različiti proizvodi/usluge koje organizacija ima u ponudi [Profitiraj.hr, 2016].

Predmet proučavanja (proizvod, poduzeće…) u ovoj je matrici moguće smjestiti u jedan od 4 kvadranta, ovisno o *stopi tržišnog rasta* i *relativnom tržišnom udjelu*. Relativni tržišni udio odnosi se na snagu na tržištu i pokazuje prednost nad konkurencijom, dok tržišni rast pokazuje koliko je određena djelatnost atraktivna.

Kako bi bili lakše pamtljivi, dijelovi matrice zovu se *krava muzara*, *zvijezda*, *pas* i *upitnik (problematično dijete)* [Profitiraj.hr, 2016] te se njihovo pojašnjenje prenosi u nastavku, a izgled matrice prikazan je na Slici 4.9..

[30] BCG matricu razvila je Boston Consulting Group šezdesetih godina prošlog stoljeća [preuzeto 5.12.2016. godine sa < https://en.wikipedia.org/wiki/Boston_Consulting_Group >].



Slika 4.9. – BCG matrica

[preuzeto 5.12.2016. god. sa < http://web.efzg.hr/dok/MAR/nrenko/Analiza%20portfelja.pdf >]

Krave muzare lideri su na tržištima koji donose velike količine novca, ali nije ih moguće reinvestirati. *Zvijezde* pak imaju izniman potencijal i izniman profit, a s financijskog su aspekta samostalne jer iz vlastitih izvora financiraju razvoj.

Upitnici (problematična djeca) su proizvodi u koje tvrtka treba ulagati jer su na tržištu koje je promjenjivo i brzorastuće, ali njihov je položaj upitan. Zanemare li se takvi proizvodi, lako će s vremenom pasti u kategoriju *psa*, odnosno među proizvode koji nemaju tržišni udio, niti je sama industrija perspektivna.

4.4.4.1. BCG matrica PS Vindija

Ranije je već spomenuto kako se Poslovni sustav Vindija danas sastoji od 14 poduzeća od kojih 8 posluje u Hrvatskoj, a proizvodnjom se bave:

1. Vindija d.d. Varaždin
2. Koka d.d. Varaždin
3. Vindon d.o.o. Slavonski Brod
4. ViR 1898 d.d. Rijeka
5. Pekarnica Latica d.o.o. Varaždin
6. Novi Domil d.o.o. Županja

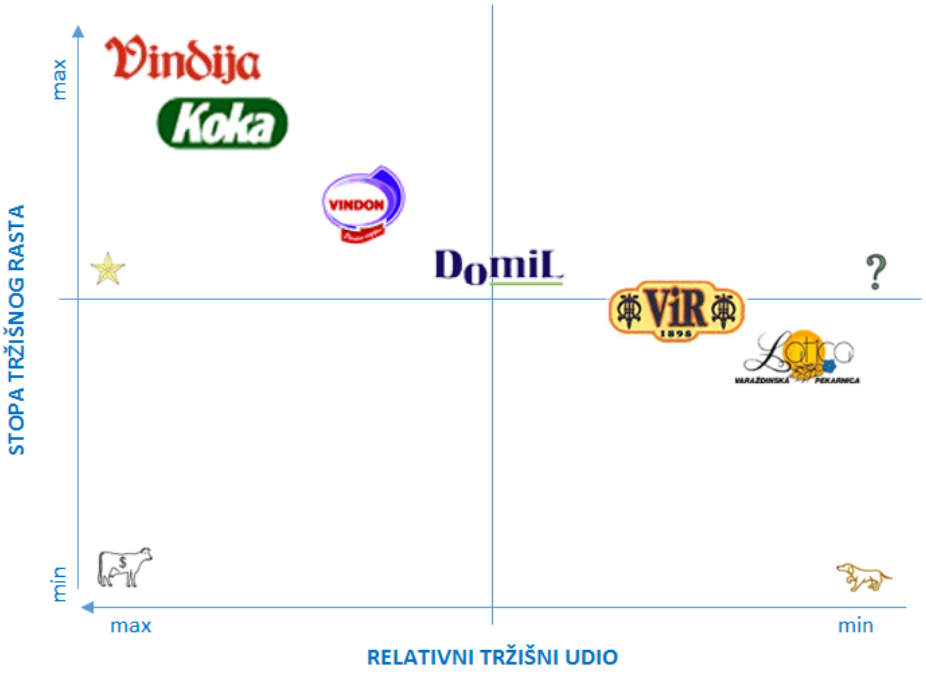
Promatramo li prihode ostvarene u 2015. godini prikazane u Tablici 4.6., a koji će poslužiti pri izradi BCG matrice, vodeća poduzeća su Vindija i Koka, nakon kojih slijede Vindon, Novi Domil, ViR 1898 i Pekarnica Latica.

Tablica 4.6. – Prihodi članica PS Vindija u 2015. godini

[autor prema Sudski registar, 2016]

ČLANICA	UKUPNI PRIHOD (u mil kn)
Vindija d.d. Varaždin	2.576
Koka d.d. Varaždin	1.256
Vindon d.o.o. Slavonski Brod	175
Novi Domil d.o.o. Županja	112
ViR 1898 d.d. Rijeka	33
Pekarnica Latica d.o.o. Varaždin	16

BCG matrica PS Vindija prikazana je na Slici 4.10..



Slika 4.10. – BCG matrica PS Vindija

[autor]

Smjestimo li članice PS Vindija u BCG matricu i stavimo u međusobni odnos temeljem ostvarenih prihoda i poznatih trendova u potražnji i ponudi pojedinih prehrambenih grupa proizvoda na tržištu, možemo reći da Vidnija i Koka definitivno spadaju u *zvijezde* s obzirom na visoke prihode koje ostvaruju te izuzetno traženi proizvodi asortiman koji se svakodnevno razvija i širi. U zvijezde ubrajamo i Vindon čiji sve širi asortiman purećeg mesa i prerađevina na bazi purećeg mesa praktički nema konkurencije na tržištu, a svojom kvalitetom sve više osvaja kupce.

Značaj tržišni udio sa visokim prihodima ostvaruje i Novi Domil u Županji u segmentu mliječnih proizvoda te se tako nalazi na prijelazu između *upitnika i zvijezda*. Planirane investicije u proizvodnu opremu zasigurno će pridonijeti širenju i većom potražnjom određenih proizvoda iz mliječnog asortimana.

ViR 1898 polako *prelazi iz kategorije pasa u kategoriju upitnika* s obzirom na investicije koje su u tijeku, a pomoću kojih, uz kvalitetan postojeći asortiman na bazi crvenog mesa, svoje mjesto na tržištu pronalazi novi inovativan asortiman trajnih proizvoda na bazi peradskog mesa.

Na samom kraju, Pekarnica Latica spada u kategoriju *pasa* s obzirom da ima najmanje prihode, mali tržišni udio i bori se sa najvećom konkurencijom gdje praktički svako naselje ima po nekoliko pekara koje se asortimanom previše ne razlikuju. Prednost treba pronalaziti u inovativnim pekarskim proizvodima koji predstavljaju iskorak na tržištu, a čiji su sastojci povezani s ostalim članicama PS Vindija (npr. pekarski proizvodi s mesom).

5. Uvođenje kontrolinga

Kako je svako pojedino poduzeće jedinstveno na sebi svojstven način, proces uvođenja kontrolinga ne može se u potpunosti unificirati niti odrediti njegova fiksna vremenska dimenzija koja je potrebna da se uvede u bilo koje poduzeće. Sam način ovisi o veličini poduzeća, organizacijskoj strukturi, menadžerima i slično gdje je jasno da će lakše biti implementirati kontroling u manja poduzeća u kojima će odgovarajuće poslove obavljati samo jedna osoba. Ovaj proces može trajati i godinama, ovisno o veličini i složenosti poduzeća te o trenutnom stupnju razvoja funkcija računovodstva i informatike.

Problemu uvođenja funkcije kontrolinga može se pristupiti izborom jedne od opcija [Rupčić i Datković, 2013; str. 45]: započeti s uvođenjem tamo gdje se očekuju najveći problemi ili započeti tamo gdje se očekuju spektakularni uspjesi.

Kontroling u organizaciji može biti prisutan pridruživanjem novih poslova i zadataka postojećim službama. Prednost ovog načina je „uvođenje u tišini“ i manji otpor zbog većeg prostora prilagodbe. Nedostatak je opasnost da kontroling ostane „zaleđen“ kao dodatak nekoj postojećoj grupi zadataka zbog čega izostaju koristi od njegovog uvođenja. Drugi je stvaranjem samostalne službe kontrolinga. Stvara se inicijativa, izražena sposobnost komuniciranja i pregovaranja, spremnost za učinak kod suradnika, pa je prednost osiguranje objektivnosti, nezavisnosti i kontakta s menadžmentom. Međutim, nedostatak je otpor [Jurjević, 2013; str. 18].

Što se tiče Vindije, kontroling se zaista može pronaći u aktivnostima postojećih službi te se tako predlaže uvođenje kontrolinga kao samostalne funkcije. Danas se najveći dio poslova koje možemo povezati s kontrolingom obavlja u Ekonomskom centru te se većinom radi o operativnom kontrolingu koji se bavi kratkoročnim upravljanjem (obračun cijena, obračun troškova, odstupanje od normativa i slično).

Ukoliko se kontroling uvede u organizaciju, ta funkcije nije i ne može biti iznad menadžmenta, jer menadžment i dalje zadržava odgovornosti koje ima, a kontroling je neovisna i objektivna savjetodavna potpora koja signalizira i ukazuje na momente bitne za menadžerske odluke [Jurjević, 2013; str. 19].

Upravo zbog kompleksnosti uvođenja, princip rada kontrolinga i faze uvođenja prikazati će se na oglednim primjerima, tj. procesima koji se stvarno odvijaju u današnjem poslovanju.

5.1. Preduvjeti za razvoj kontrolinga

Prema korištenoj literaturi, nekoliko je osnovnih preduvjeta bez kojih nema razvoja kontrolinga, a koji moraju u potpunosti biti zadovoljeni [Očko i Švigir, 2009; str. 33]:

a) zainteresirani menadžment,
b) stručni kontroler,
c) visoko razvijena računovodstvena funkcija i
d) kvalitetan informacijski sustav.

Kontroling se može razvijati samo ako je **menadžment u potpunosti zainteresiran** za njegovo uvođenje i razvoj. Kontroling je dugotrajan proces što je u suprotnosti sa menadžmentom koji se većinom usmjerava ka kratkoročnim ciljevima pa ovdje dolazi do problema kojeg zajedničkim snagama, nagrađivanjem i motivacijom treba znati riješiti. Temelj za uspješno funkcioniranje kontrolinga je prihvaćanje od strane menadžmenta. Realna šansa za provođenje kontrolinga postoji samo ukoliko postoji razumijevanje od strane menadžmenta koji zna koja je zapravo funkcija kontrolinga.

Glavna je pretpostavka ovdje razvijena svijest o kontrolingu, tj. *da su svi donositelji odluka u poduzeću uvjereni u to da se poduzeće s kontrolingom može uspješnije voditi nego bez njega* [Ziegenbein, 2008; str. 24].

Oko **znanja i vještina kontrolera** bilo je već riječi u Poglavlju 2.7.1.. Danas su u modernim poduzećima upravo bivši kontroleri ti koji se nalaze na najvišim menadžerskim funkcijama s obzirom da su prije najbolje bili upoznati sa cjelokupnim poslovanjem poduzeća.

S obzirom da se pri odlučivanju većinom koriste računovodstvene informacije, **kvalitetno računovodstvo** čini većinu kontrolerskog uspjeha. Isto tako, kontroleri mogu vrlo teško obavljati svoj posao bez **kvalitetnog informacijskog sustava** koji između ostaloga mora pomoći u kvalitetnom raspolaganju, obradi i prezentiranju informacija, a o svemu je već više riječi bilo u Poglavlju 2.5.4..

5.2. Prednosti uvođenja kontrolinga

U korištenim izvorima [Chand, 2016] navodi se nekoliko prednosti koje nastaju uvođenjem kontrolinga:

1. *Učinkovito izvršenje*

Kontrola je važan preduvjet za djelotvornu i učinkovitu provedbu predodređenih planova. Ona pomaže prilikom određivanja odstupanja, pri čemu ističe faktore koji su odgovorni za njih i poduzimanje korektivnih mjera.

2. *Pomaže delegiranju*

Kontrola je svrsishodna samo ako joj prethodi pravilno prenošenje ovlasti i dužnosti. Dakle, kontrola pospješuje prijenos ovlasti na zaposlenike na nižim razinama. Na taj način zaposlenici razvijaju osjećaj uključenosti u rad organizacije.

3. *Potpora decentralizaciji*

Suvremeni trend poslovnih organizacija ide ka decentralizaciji koja poziva na sustavan poduhvat kontrole. Pod decentralizacijom, tijelo odlučivanja je disperzirano u čitavoj organizaciji. Menadžment mora zadržati kontrolu u vlastitim rukama i znati da li se ovlast koristi ispravno. Bez prikladne kontrole, decentralizacija ne može uspjeti.

4. *Pomaže prilikom koordiniranja*

Veličina modernih organizacija stalno raste. U njima je implementiran ogromni kapital i velik broj zaposlenih osoba. To stvara problem prikladnih kontrola, budući da postoje mnoge podjele proizvodnje i distribucije različitih proizvoda. S ciljem da bi se koordinirale njihove aktivnosti, potreban je učinkovit sustav kontrole.

5. *Pojednostavnjuje nadzor*

Kontrola pojednostavljuje nadzor ističući značajna odstupanja. Kontrolira djelatnike i donosi disciplinu među njima. Dobar sustav vrlo brzo detektira slabe točke te pomaže u proširenju raspona kontrola na svim razinama.

6. *Potpora djelotvornosti*

U pravilu, kontrola osigurava da se sve važne odluke u poduzeću donose i odvijaju u pravom smjeru što pomaže u promicanju djelotvornosti na svim razinama.

7. *Podiže moral*

Kontrolne tehnike pomažu prilikom pronalaska odstupanja i identificiranja faktora koji su odgovorni za razlike. Kontroling podiže moral zaposlenih, jer znaju za koji se posao smatraju odgovornim.

Literatura također navodi da kontroling potiče razgradnju hijerarhijskih razina, pomak kompetencija i odgovornosti na autonomne radne grupe, razvoj integrativnih i koordinativnih mehanizama te samoorganizirajuće koordinacijske procese [Šimić, 2015; str. 10].

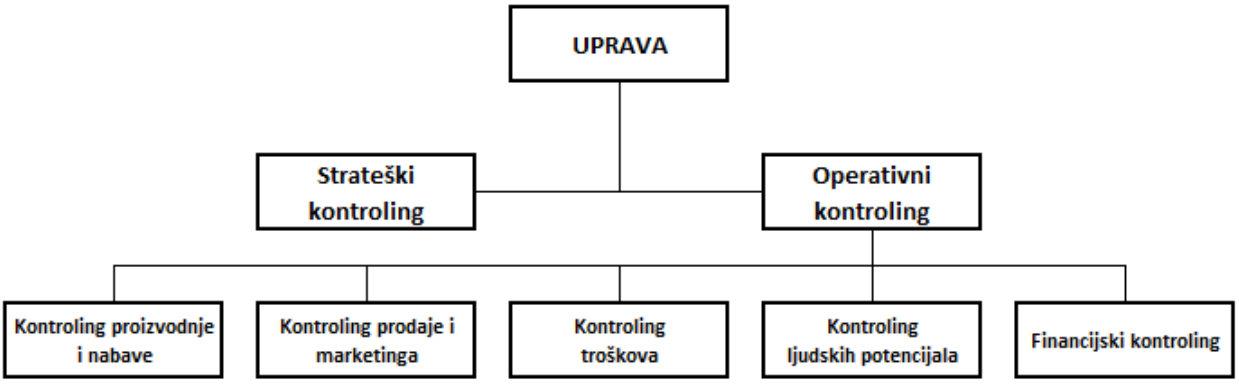
5.3. Kamo smjestiti kontroling?

Standardno mjesto na kojem bi u poduzeću postojao kontroling ne postoji. Ono se može pripojiti najvišoj razini upravljanja i/ili uz više različitih nižih razina upravljanja. Svako poduzeće određuje mjesto kontrolera u skladu s važnošću koja se pridaje taktičkom i strategijskom odlučivanju, ali je ono direktno vezano na menadžment [Avelini Holjevac, 2007; str. 8].

Gledamo li kako ćemo praktično uvesti kontroling u poduzeće, možemo birati između dvije opcije [Rupčić i Datković, 2013; str. 45]. Prva se odnosi na mogućnost pridruživanja novih poslova i zadataka postojećim službama gdje se mogu očekivati manji otpori pri implementaciji, ali pri tome mogu izostati maksimalni učinci jer se zadaci kontrolinga pridodaju postojećoj grupi zadataka.

Jedini kvalitetni put razvoja kontrolinga je njegovo postavljanje kao izvanhijerarhijske funkcije s obzirom da je on neovisno tijelo koje prikuplja informacije iz cijelog poduzeća i omogućuje svim segmentima i svim hijerarhijskim razinama da dobiju potrebne informacije i savjete. U okviru organizacijske strukture, kontroling treba postaviti kao stožernu funkciju [Očko i Švigir, 2009; str. 25].

Svrstavanje kontrolinga pod bilo koju funkciju automatski mijenja osnovnu bit kontrolinga, a to je njegova neovisnost i sveobuhvatnost te ravnomjerno i koordinirano prožimanje kroz cijelo poduzeće. Preduvjet za nesmetani razvoj kontrolinga je taj da je voditelj kontrolinga podređen jedino upravi (primjer na Slici 5.1.). Na taj se način osigurava nesmetani protok informacija od svih segmenata poslovanja do uprave i obrnuto te se izbjegavaju neželjene situacije zbog zbrke u hijerarhijskim kanalima [Ojvan, 2012; str. 29].



Slika 5.1. – Prijedlog organizacijske sheme kontrolinga u velikom poduzeću

[autor prema Očko i Švigir, 2009; str. 27]

Kao što je to prikazano i na Slici 5.1., u većim poduzećima se najčešće organizira centralni kontroling kojem je neposredno nadređen najviši menadžment, dok pojedini decentralizirani odjeli za kontroling postoje u nabavi, prodaji i slično, a direktno su podređeni centralnom kontrolingu. Ovakva *funkcionalna podjela* navedena je prilikom razmatranja vrsta kontrolinga u Poglavlju 2.4..

Spomenutom decentralizacijom se postiže neovisnost, stručnost i samostalnost te se osigurava učinkovitost primjene ovog koncepta [Rupčić i Datković, 2013; str. 45].

Ponekad je vrlo dug put do prihvaćanja kontrolinga u poduzeću, no jednom kad se osjete koristi njegovih prijedloga i izvješća, čvrsto mjesto unutar organizacije samo će se dodatno potvrđivati.

5.4. Faze uvođenja kontrolinga

Krajnje pojednostavljeni model koji se vrlo često spominje u literaturi govori da se svaki temeljni sustav kontrole sastoji od tri koraka [Weihrich i Koontz, 1998; str. 578]:

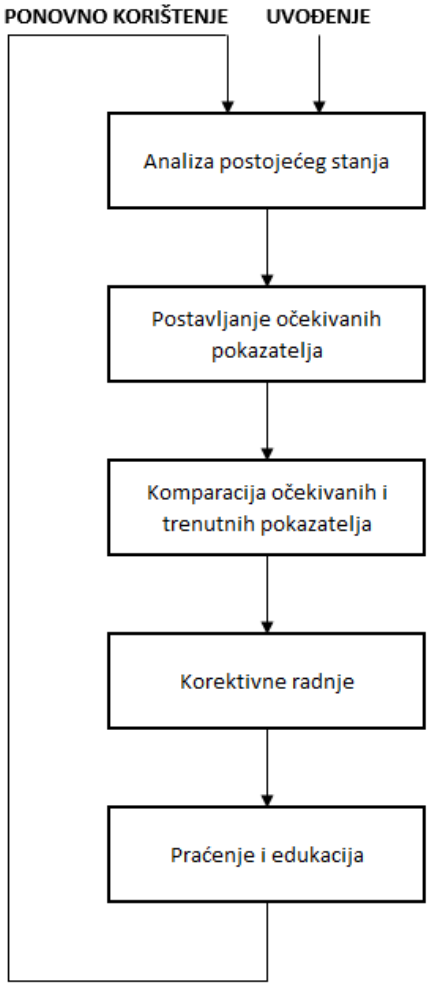
1. *postavljanje pokazatelja,*
2. *mjerenje učinkovitosti tim pokazateljima i*
3. *otklanjanje odstupanja od pokazatelja i planova.*

Proširenjem prethodnih koraka, projekt uvođenja kontroling funkcije u poduzeća sastoji se od nekoliko osnovnih koraka [Kontroling Kognosko, 2016]:

1. *analiza postojećeg stanja i utvrđivanje kritičnih točaka,*
2. *analiza povezanosti strateških i operativnih ciljeva i planova,*

3. *uvid u postojeći informacijski i računovodstveni sustav*,
4. *analiza postojećih poslovnih procesa, upravljanje promjenama, te usklađivanje sa zahtjevima kontrolinga*,
5. *kreiranje kontrolerskog organigrama*[31] *poduzeća*,
6. *razvoj troškovnog i upravljačkog računovodstva*,
7. *uspostavljenje sustava kontrolinga s izvješćivanjem*,
8. *praćenje razvoja funkcije kontrolinga (monitoring)* i
9. *edukacija top i srednjeg menadžmenta, te kontrolera* (tijekom cijelog projekta).

Slična podjela (faze) navodi se i u ostaloj korištenoj literaturi ([Agarwal, 2016], [Akrani, 2011], [Banerjee, 2016], i slično).



Slika 5.2. – Faze uvođenja i korištenja kontrolinga

[autor prema Akrani, 2011]

[31] Organigram (eng: organizational chart) je dijagram koji prikazuje strukturu određene organizacije te međusobne odnose i hijerarhiju pozicija zaposlenih unutar organizacije
[preuzeto 12.12.2016. godine sa < https://hr.wikipedia.org/wiki/Organigram >].

Sukladno spomenutoj literaturi, na Slici 5.2. prikazane su faze uvođenja, ali i kasnijeg korištenja kontrolinga, po kojima će se prolaziti i na konkretnim primjerima procesa iz poslovanja Vindije. Faze su:

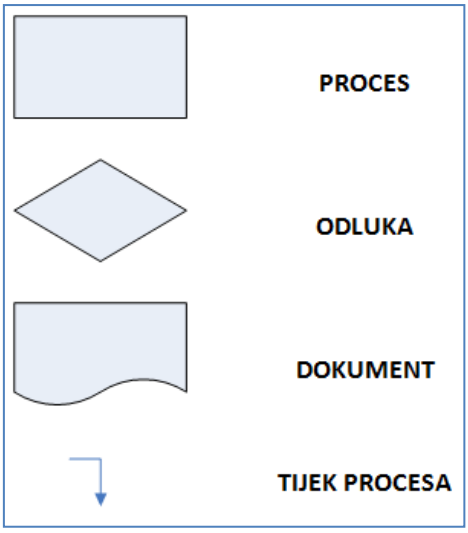
1. *analiza postojećeg stanja*
   - Faza se odnosi na prikupljanje informacija i podataka vezanih uz sadašnje vrijednosti parametara i odvijanje procesa koji se prate.
2. *postavljanje očekivanih pokazatelja*
   - U ovom je koraku potrebno definirati nove načine odvijanja procesa, objekte i parametre koji bi se promatrali, kriteriji koji se trebaju poštivati, ciljevi koje općenito želimo postići. Ukoliko je moguće, iste treba biti moguće maksimalno kvantificirati (npr. parametri vezani uz troškove, produktivnost, proizvodnju, vremenske odrednice i slično).
3. *komparacija očekivanih i trenutnih pokazatelja*
   - Sustavima analize i izvješćivanja analiziraju se prikupljeni podaci te se prikazuju odstupanja u odnosu na konačan cilj.
4. *korektivne radnje*
   - U pretposljednjem koraku, kako nebi sve ostalo na analizi zatečenog stanja, temeljem analize dobivenih rezultata treba predložiti korektivne radnje koje treba odraditi kako bi se rezultati popravili i postigli očekivani ciljevi.
5. *praćenje i edukacija*
   - Nakon uspješnih korektivnih radnji, cijeli postupak se stalno ponavlja te se prati uspješnost korigiranih procesa pri čemu stalno treba stavljati naglasak na edukaciji djelatnika i kontrolera.

5.5. Primjeri uvođenja kontrolinga u Vindiji

Nekoliko je već puta spomenuto da će se, s obzirom na kompleksnost i veličinu promatranog poduzeća, uvođenje kontrolinga prikazati na nekoliko konkretnih primjera procesa koji se trenutno odvijaju u stvarnom poslovanju, a s kojima se autor susretao na prethodnim radnim mjestima.

Kroz opise postojećih procesa i prijedloge njihova odvijanja u budućnosti objedinjene su i informacije prikupljene intervjuiranjem rukovoditelja sektora u kojima se odabrani procesi odvijaju.

Odabrani procesi prikazati će se pomoću *dijagrama tijeka* izrađenih u aplikaciji Microsoft Visio, a koji grafički prikazuju algoritme[32], tj. vizualiziraju procese koji se odvijaju kako bi oni bili pregledniji. Dijagrami tijeka sastoje se od objekata prikazanih na Slici 5.3., a koji imaju slijedeća značenja:



Slika 5.3. – Objekti dijagrama tijeka

[autor]

Trenutni način odvijanja procesa i prijedlog budućeg načina sa definiranjem uloge kontrolinga prikazan je kroz faze koje su ranije pojašnjene u Poglavlju 5.4..

Kao što je već i uvodno napomenuto, prikazani trenutni način odvijanja procesa i prijedlog budućeg načina odvijanja procesa su radi poslovne tajne izmijenjeni i maksimalno pojednostavljeni s ciljem lakšeg opisa i prikaza uloge kontrolinga.

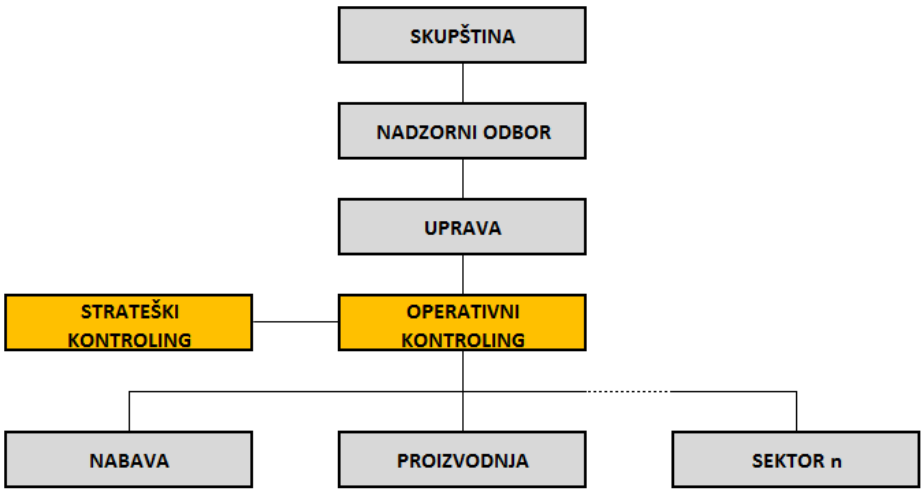
5.5.1. Prijedlog nove organizacijske sheme Vindije d.d.

Postojeća organizacijska struktura promatranog poduzeća trenutno nema kontroling kao zasebnu organizacijsku jedinicu. Ipak, kao što je već spomenuto, u svakoj organizacijskoj jedinici postoje određene aktivnosti koje možemo smatrati aktivnostima iz domene kontrolinga.

Najveći dio poslova vezanih uz kontroling obavlja se u Ekonomskom centru te se većinom radi o aktivnostima operativnog kontrolinga usmjerenima na kratkoročno upravljanje (obračun cijena, obračun troškova, odstupanje od normativa i slično).

[32] Algoritam je konačan slijed dobro definiranih naredbi za ostvarenje zadatka [preuzeto 30.1.2017. godine sa https://hr.wikipedia.org/wiki/Algoritam].

Glavni cilj koji je na samom početku postavljen je uvođenje kontrolinga kao nove organizacijske jedinice koja bi se na jednom mjestu bavila aktivnostima i procesima koji su se prije odvijali unutar svake pojedine organizacijske jedinice.



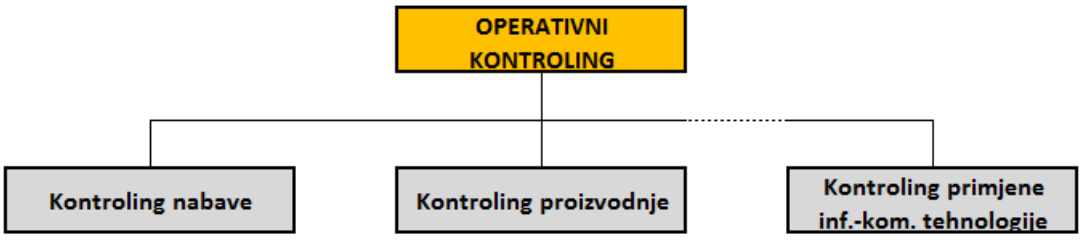
Slika 5.4. – Prijedlog nove organizacijske sheme Vindije d.d.

[autor]

Uvažavajući teoretske osnove o kojima je bilo riječi kroz čitav rad, na Slici 5.4. nalazi se prijedlog nove organizacijske sheme Vindije d.d. koja sadrži kontroling (strateški i operativni) kao novu zasebnu organizacijsku jedinicu.

Strateški kontroling bavi se dugoročnim egzistencijalnim ciljevima poduzeća, odnosno procjenjivanjem budućega razvoja i trendova, uključujući sve zadatke opisane u Poglavlju 2.4.1..

Operativni kontroling usmjerava kontroling na kratkoročno upravljanje poslovnim sustavima sa svim pripadajućim zadacima opisanim u Poglavlju 2.4.2., a objedinjuje kontroling svih jedinica poduzeća (Slika 5.5.).



Slika 5.5. – Operativni kontroling Vindije d.d.

[autor]

Na ovaj način omogućen je nesmetani razvoj kontrolinga jer je voditelj kontrolinga podređen jedino upravi te je osiguran nesmetani protok informacija od svih segmenata poslovanja do uprave i obrnuto. Na prikazani je način omogućeno prikupljanje informacija iz cijelog poduzeća i omogućavanje svim segmentima i svim hijerarhijskim razinama dobivanje potrebnih informacija.

Formiranjem zasebne organizacijske jedinice kontrolinga omogućiti će se brojne prednosti spomenute u Poglavlju 5.2..

5.5.2. Kontroling nabave

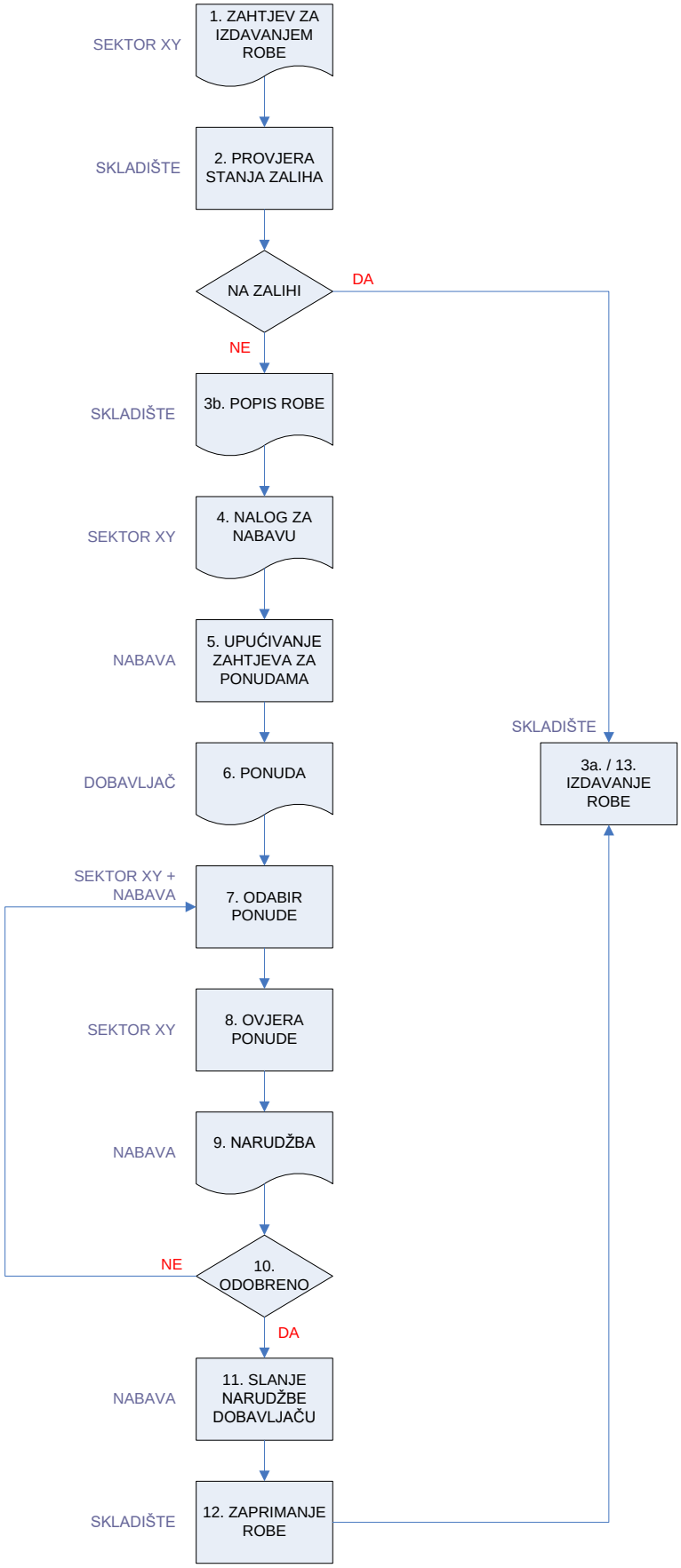
Svako poduzeće, pa tako i Vindija, mora nabaviti određenu robu o kojoj direktno ili indirektno ovisi izlazni proizvod poduzeća. S jedne tako govorimo o robi potrebnoj za operativno poslovanje (npr. potrošni materijal, rezervni dijelovi i slično), a s druge strane tu su npr. sirovine i repromaterijal o kojima direktno ovisi gotov proizvod.

Proces nabavljanja može biti tako jednostavan kao što je poslati nekog do robne kuće ili specijalizirane prodavaonice po kutiju olovaka. No, u većini slučajeva taj je proces puno složeniji, skuplji i značajniji za dobrobit poduzeća. Prema tome, nabavna funkcija nekog poduzeća zahtijeva upravljanje. Za većinu poduzeća upravljanje nabavom znači kupovinu. To znači da poduzeća kupuju robu kako bi je prodala, kako bi ostvarila radne operacije ili kako bi proizvela proizvode. Upravljanje nabavom obično ima najširu definiciju, obuhvaćajući svaku aktivnost koja je uključena u kretanje robe u poduzeće. Definicija nabave sa aspekta ciljeva glasi: Nabava je nabavljanje materijala ili usluga, odgovarajuće kvalitete iz odgovarajućeg izvora te njihova pravovremena dostava na odgovarajuće mjesto uz odgovarajuću cijenu [Krpan i sur., 2015; str. 328].

Kao reprezentativan primjer iz sektora nabave na kojem će se predložiti modifikacije procesa i prikazati uloga kontrolinga odabran je **proces naručivanja robe**.

5.5.2.1. Analiza postojećeg stanja

Pojednostavljeni primjer odabranog procesa na način na koji se trenutno odvija prikazan je na Slici 5.5., a pojašnjen je u nastavku.



Slika 5.5. – Primjer odvijanja procesa iz nabave

[autor]

Nakon što je u određenom Sektoru temeljem potrebe za novom robom izdan dokument *Zahtjev za izdavanjem robe (1),* isti se prosljeđuje u Skladište u kojem se obavlja proces *provjere trenutnog stanja zaliha potrebne robe (2).* Ukoliko se tražena roba nalazi na zalihama u Skladištu, moguće je pokrenuti proces *izdavanja robe (3a).*

Ukoliko tražene robe nema na zalihama u Skladištu, u Skladištu se kreira dokument *Popis robe (3b)* u kojem je navedena sva tražena roba koja se ne nalazi na zalihi i temeljem kojeg Sektor koji je robu tražio izrađuje dokument *Nalog za nabavu (4)* sa popisom navedene robe kojeg prosljeđuje u Nabavu.

Nabava temeljem zaprimljenog Zahtjeva svim potencijalnim dobavljačima upućuje *zahtjev za davanjem ponude (5)* koja se odnosi na traženu robu.

Nakon zaprimanja dokumenta *Ponude (6)* od strane dobavljača, zajedničkim pregledom Sektora koji je tražio robu i Nabave *odabire se najpovoljnija ponuda (7)* koja se *ovjerava (8)* i temeljem koje se kreira dokument *Narudžba (8).* Prijedlog narudžbe sada čeka mišljenje g. Generalnog Direktora kako bi se narudžba mogla *sprovesti ili korigirati (10).*

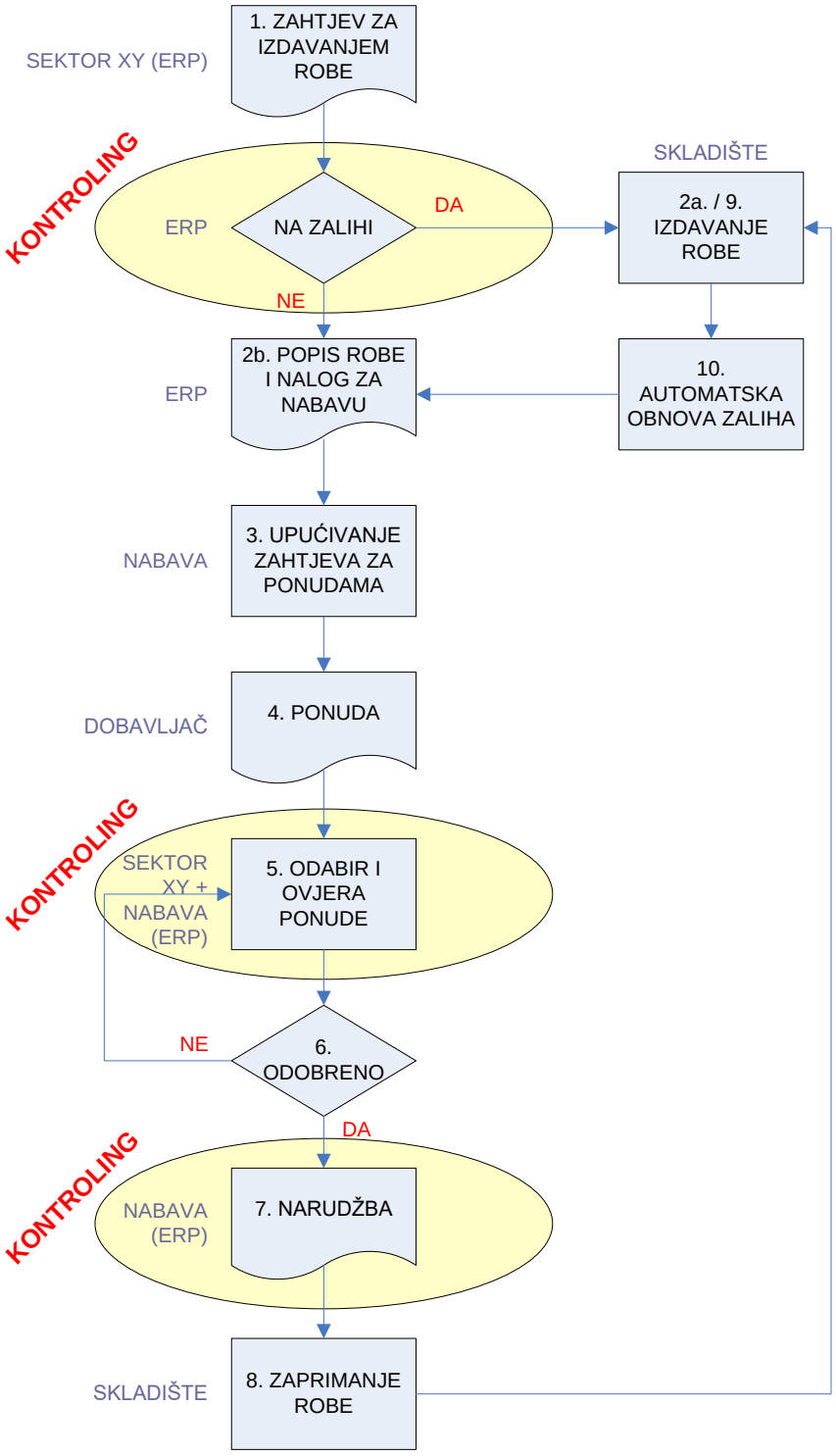
Ukoliko je narudžba odobrena, narudžba se *upućuje prema odabranom dobavljaču (11),* a nakon što se roba *zaprimi u skladište (12)*, istu je moguće *izdati iz Skladišta (13)*. Ukoliko narudžba nije odobrena, slijedom zaprimljenih uputa, ponavlja se postupak *odabira najpovoljnije ponude (7).*

5.5.2.2. Postavljanje očekivanih pokazatelja

Prijedlog novog načina odvijanja odabranog pojednostavljenog procesa prikazan je na Slici 5.6., a pojašnjen je u nastavku.

Nakon što je u određenom Sektoru temeljem potrebe za novom robom u ERP sustavu kreiran dokument *Zahtjev za izdavanjem robe (1*), uz pomoć ERP sustava se provjerava postoji li tražena roba na zalihama u Skladištu.

Ukoliko se tražena roba nalazi na zalihama u Skladištu, moguće je pokrenuti proces *izdavanja robe (2a)* nakon čega se automatski pokreće proces *obnavljanja zaliha robe (10)* koja je podignuta iz Skladišta radi očuvanja minimalne zalihe, sa identičnim koracima kao što se navode u nastavku.



Slika 5.6. – Kontroling nabave – prijedlog odvijanja procesa

[autor]

Ukoliko tražene robe nema na zalihama u Skladištu ili se zalihe automatski obnavljaju radi smanjenja potrebne minimalne količine robe, ERP sustav automatski kreira dokument *Nalog za nabavu (2b)* u kojem je navedena sva tražena roba koja se ne nalazi na zalihi i treba je naručiti.

Nabava temeljem kreiranog Naloga svim potencijalnim dobavljačima upućuje *zahtjev za davanjem ponude (3)* koja se odnosi na traženu robu.

Nakon zaprimanja dokumenta *Ponude (4)* od strane dobavljača, zajedničkim pregledom Sektora koji je tražio robu i Nabave putem ERP-a se *odabire i ovjerava najpovoljnija ponuda (5)* te se sada čeka mišljenje g. Generalnog Direktora kako bi se narudžba mogla *sprovesti ili korigirati (6).*

Ukoliko je narudžba odobrena, Nabava uz pomoć ERP-a narudžbu *upućuje prema odabranom dobavljaču (7)*, a nakon što se *zaprimi u skladište (8)*, istu je moguće *izdati iz Skladišta (9)*. Ukoliko narudžba nije odobrena, slijedom zaprimljenih uputa, ponavlja se postupak *odabira najpovoljnije ponude (5).*

5.5.2.3. Komparacija očekivanih i trenutnih pokazatelja

Iz postojećeg modela prikazanog na Slici 5.5. jasno se može utvrditi relativno dugi put odvijanja procesa i mnoštvo koraka koji se trebaju obaviti kako bi u konačnici roba stigla u Skladište.

Trenutno, prije nego li se roba uopće naruči, potrebno je prikupiti mnoštvo dokumentacije i ovjeriti je od strane odgovornih ljudi kroz sve uključene sektore (Skladište, Nabava, Sektor koji robu traži) za što je potrebno relativno mnogo vremena, a upravo je vrijeme i pravovremena isporuka robe ključan faktor o kojem ovisi proizvodnja gotovih proizvoda. S obzirom na postojeći informatički sustav i izuzetno mnogo robe o kojoj treba brinuti, uvijek postoji mogućnost da se *roba pravovremeno ne naruči* zbog propusta. Kao negativnu stranu ovdje bi se moglo istaknuti *previše administrativnih koraka* koji prethode samoj narudžbi robe. Ovo je automatski vezano uz *smanjenu produktivnost djelatnika* koji previše vremena provode rješavajući i ovjeravajući papirologiju.

Negativna strana je svakako i *redundancija podataka* s obzirom da se na svaki novi dokument (Zahtjev za izdavanjem robe, Nalog za nabavu, poziv za dostavom ponude, Narudžba) podaci moraju upisivati iznova jer se radi o zasebnim segmentima informatičkog sustava koji nisu u potpunosti povezani.

Korekcijom postojećeg procesa značajno se *skraćuje postupak naručivanja* s obzirom da bi ERP sustav sam brinuo o minimalnim zalihama određene robe i automatski obavještavao Nabavu o potrebi za novim narudžbama. Jednom kad bi se prikupile ponude, na jednom mjestu

bi se omogućio pregled i ovjeravanje istih, bez nepotrebnog dugotrajnog kolanja papirnate dokumentacije između različitih sektora.

Djelatnici će npr. moći više vremena posvetiti pronalaženju *više alternativnih dobavljača* čime se u konačnici postiže *niža cijena robe* što svakako predstavlja veliku prednost.

Jedna od glavnih prednosti nastala kao posljedica korekcija u procesu svakako je i *pravovremena i pojednostavljena procedura nabave* koja dodatno *utječe na ekonomičnost poslovanja i racionalno upravljanje zalihama u skladištu*. Automatskom obnovom narudžbi u slučaju da zalihe padnu ispod minimalno potrebnih, osigurava se da je određena roba u određenim količinama stalno na zalihi u Skladištu i dostupna za korištenje u bilo kojem trenutku.

Uvođenjem kontrolinga dodatno se mogu očekivati pozitivni efekti u nizu segmenata od kojih su zasigurno ključni *smanjenje troškova, dodatna optimalizacija zaliha i niže nabavne cijene robe.*

5.5.2.4. Korektivne radnje, praćenje i edukacija

Jedan od glavnih preduvjeta za korekciju spomenutog procesa svakako je kvalitetan ERP sustav preko kojega bi se odvijala većina aktivnosti koje su se do sada odvijale u pojedinačnim sektorima. Uz to, potrebno je izmijeniti i postojeće procedure rada i s njima upoznati sve sudionike u odvijanju procesa.

Kontroling bi trebao imati ulogu praćenja cjelokupnog procesa naručivanja robe. Uz kontinuirano praćenje cjelokupnog procesa, posebno bi se trebao pratiti proces praćenja zaliha robe na Skladištu, proces odabira zaprimljenih ponuda i ovjere odabrane ponude te proces narudžbe robe (prikazano žutom bojom na Slici 5.6.).

Zadatak kontrolinga je da se nakon svih provedenih korektivnih radnji cijeli postupak stalno ponavlja i da se prati uspješnost korigiranih procesa. Sukladno uočenim nedostacima, proces se kontinuirano treba pratiti i poboljšavati. Poseban naglasak treba staviti na stalnu edukaciju djelatnika u Nabavi koji sudjeluju u procesu, ali i kontrolera koji ih prate kako bi bili upoznati sa svim posljednjim prijedlozima, korekcijama i metodologijom rada.

5.5.3. Kontroling proizvodnje

Proizvodnja je svrsishodna ljudska djelatnost u kojoj se određeni skup resursa - inputa, transformira u određene proizvode koji služe zadovoljenju ljudskih potreba. Sama proizvodnja se realizira kroz brojne tehnološke procese. Proces proizvodnje predstavlja jedan dinamički sustav

u kome postoji kretanje materijala (materijalni tokovi) i kretanje informacija (informacijski tokovi). Kod složenijih proizvodnih sustava ovi tokovi mogu biti vrlo složeni pa zahtijevaju određene sustave za njihovo upravljanje. Ovom problematikom se najviše bavi menadžment proizvodnje [Stojiljković, 2012; str. 2].

Jedna od najvažnijih organizacijskih jedinica u Vindiji zasigurno je i Proizvodnja. S obzirom na prethodna radna mjesta vezana i uz ovu organizacijsku jedinicu i problematiku s kojom se susreo na radnom mjestu, autor je kao reprezentativan primjer na kojem će se predložiti modifikacije procesa i prikazati ulogu kontrolinga odabrao proces iz domene Proizvodnje, a radi se o **planiranju i obračunu proizvodnje**.

5.5.3.1. Analiza postojećeg stanja

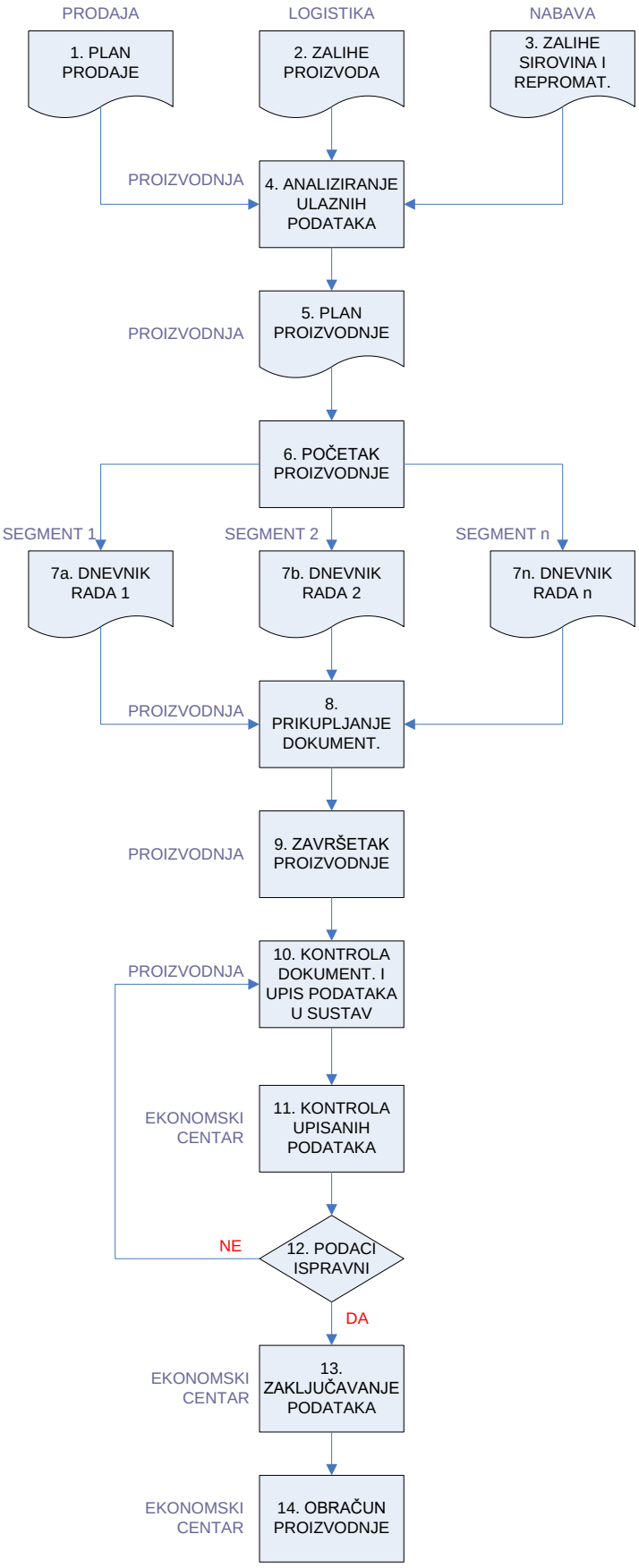
Pojednostavljeni primjer odabranog procesa na način na koji se trenutno odvija prikazan je na Slici 5.7., a pojašnjen je u nastavku.

Temeljem zaprimljenih dokumenata *Plana prodaje (1), Zaliha gotovih proizvoda na skladištu (2)* i *Zaliha sirovina i repromaterijala (3)* zaprimljenih iz drugih sektora, Proizvodnja pristupa *analizi svih prikupljenih podataka (4)* te pristupa izradi dokumenta *Plan proizvodnje (5)*.

Proizvodnja se odvija (6) prema Planu proizvodnje, a tokom cijelog procesa bilježe se razne bilješke i upisuju u odgovarajuće dokumente *Dnevnike rada (7)*. Dokumentacija se tada *prikuplja na jednom mjestu (8)* i *proizvodnja se privodi kraju (9)*. Nakon što se provjeri ukoliko su svi dokumenti pravilno ispunjeni, pristupa se *unosu podataka u postojeći informacijski sustav (10)*.

Ekonomski centar tada *kontrolira podatke koji su uneseni u sustav (11)* te, ukoliko se pronađu pogrešni upisi i nelogičnosti, obavještava Proizvodnju kako je potrebno prekontrolirati unesene podatke, pronaći razloge odstupanja pri čemu se obično radi o pogreškama prilikom prijepisa podataka u sustav te iste prema potrebi *korigirati (10).*

Ukoliko su svi podaci *uneseni ispravno (12)*, proces proizvodnje može se u sustavu od strane Ekonomskog centra i Proizvodnje *zaključati (13)* čime se onemogućava daljnje izmjena podataka. Ekonomski centar sada može pristupiti procesu *obračunu proizvodnje (14)*.

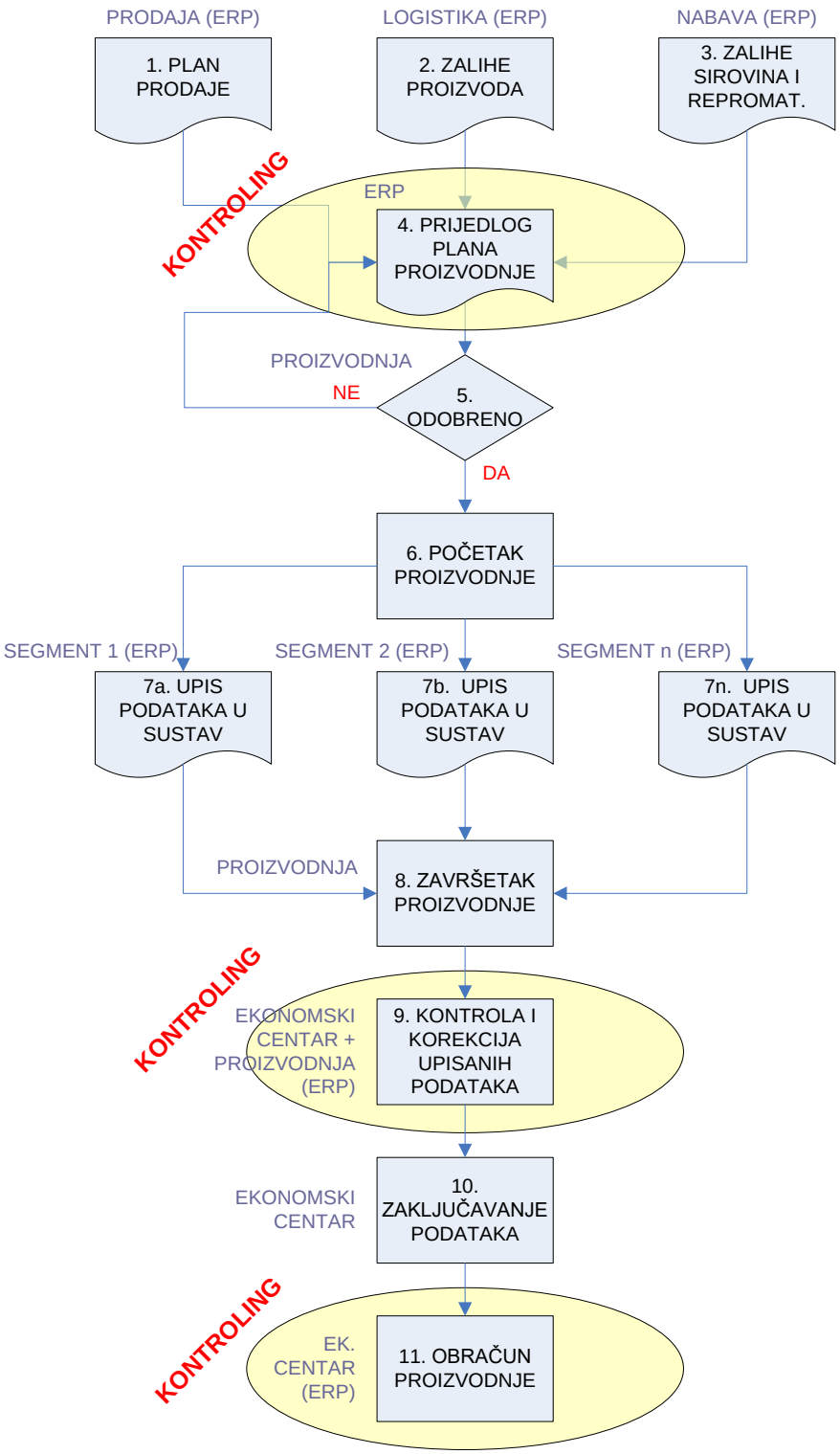


Slika 5.7. – Primjer odvijanja procesa iz proizvodnje

[autor]

5.5.3.2. *Postavljanje očekivanih pokazatelja*

Prijedlog novog načina odvijanja odabranog pojednostavljenog procesa prikazan je na Slici 5.8., a pojašnjen je u nastavku.



Slika 5.8. – Kontroling proizvodnje – prijedlog odvijanja procesa

[autor]

Sektori Prodaje, Logistike i Nabave u ERP sustavu kreiraju *Plan prodaje (1), Zalihe gotovih proizvoda na skladištu (2)* i *Zalihe sirovina i repromaterijala (3)* temeljem kojih ERP sustav može automatski kreirati *Prijedlog plana proizvodnje (4).*

Ukoliko Proizvodnja *odobri predloženi Plan (5),* p*roizvodnja se odvija (6)* prema Planu proizvodnje, a tokom cijelog procesa u ERP sustav bilježe se razne *bilješke sa pojedinih segmenata linije (7).* Ukoliko Plan nije odobren, kroz ERP sustav se generira novi *Prijedlog plana proizvodnje (4).*

Proizvodnja se privodi kraju (8), a Ekonomski centar i Proizvodnja sada mogu odmah *prekontrolirati podatke (9)* unesene u ERP sustav tokom proizvodnje i po potrebi ih korigirati.

Ukoliko su svi podaci uneseni ispravno, proces proizvodnje može se u sustavu *zaključati (10)* od strane Proizvodnje i Ekonomskog centra čime se onemogućava daljnja izmjena podataka. Ekonomski centar uz pomoć ERP sustava sada može pristupiti procesu *obračuna proizvodnje (11).*

5.5.3.3. Komparacija očekivanih i trenutnih pokazatelja

Iz postojećeg modela prikazanog na Slici 5.7. jasno se može utvrditi relativno dugi put odvijanja procesa i mnoštvo koraka koji se trebaju obaviti kako bi se u konačnici moglo pristupiti obračunu završene proizvodnje.

Trenutno, prije nego li se proces planiranja uopće započne, potrebno je prikupiti mnogo ulaznih dokumenata za što je potrebno relativno mnogo vremena, a upravo je vrijeme ključan faktor o kojem ovisi pravovremena proizvodnja i isporuka gotovih proizvoda. S obzirom na mnogo ulaznih podataka koji se moraju ručno pratiti, uvijek postoji mogućnost da se poneki važni faktor izostavi te se *proizvodnja pogrešno isplanira* (premale količine, prerana isporuka i slično). Kao negativnu stranu ovdje bi se moglo istaknuti *previše administrativnih koraka* koji prethode samom planiranju.

Negativna strana je i ovdje *redundancija podataka* s obzirom da se na svaki novi dokument koji nastane tijekom proizvodnje podaci moraju ručno upisivati i dijelom se ponavljaju, a sve negativno utječe i na *produktivnost djelatnika*.

Korekcijom postojećeg procesa značajno se *skraćuje postupak planiranja i obračuna proizvodnje* s obzirom da bi ERP sustav sam analizirao ulazne podatke i brinuo o prijedlozima plana proizvodnje koji se sada moraju ručno izrađivati. Jednom izrađeni prijedlog tada se brzo

može ovjeravati i potvrđivati, odnosno po potrebi korigirati u realnom vremenu, bez nepotrebnog dugotrajnog kolanja papirnate dokumentacije između različitih sektora.

Djelatnici u određenim segmentima moći će više vremena posvetiti direktnom praćenju proizvodnje, umjesto višestrukom ručnom popunjavanju dokumentacije čime će se *dodatno povećati kvaliteta izlaznih proizvoda*.

Jedna od glavnih prednosti nastala kao posljedica korekcija u procesu svakako je i *pravovremena i pojednostavljena procedura planiranja i obračuna proizvodnje* koja dodatno *utječe na efikasnije planiranje i smanjenje gubitaka u proizvodnji*. Automatskim prijedlogom plana proizvodnje s pravovremenim upozorenjem o odstupanjima u proizvodnji osigurava se *kvalitetnije upravljanje cjelokupnim procesom proizvodnje* (planiranje više proizvodnih šarži i slično).

Uvođenjem kontrolinga dodatno se mogu očekivati pozitivni efekti u nizu segmenata od kojih su zasigurno ključni *smanjenje troškova proizvodnje, optimalizacija proizvodnih šarži i povećanje produktivnosti djelatnika.*

5.5.3.4. Korektivne radnje, praćenje i edukacija

Jedan od glavnih preduvjeta za korekciju spomenutog procesa i ovdje je svakako kvalitetan ERP sustav preko kojega bi se odvijala većina dosadašnjih aktivnosti koje su se do sada odvijale u različitim segmentima Proizvodnje. Svakako je neophodno i izmijeniti postojeće procedure rada i s njima upoznati sve sudionike u odvijanju procesa.

Kontroling bi svakako trebao imati ulogu praćenja cjelokupnog procesa proizvodnje. Uz kontinuirano praćenje cjelokupnog procesa, posebno bi se trebao pratiti proces izrade prijedloga plana proizvodnje, proces kontrole i korekcije upisanih podataka u ERP sustav te proces obračuna proizvodnje (prikazano žutom bojom na Slici 5.8.).

I u ovom segmentu, zadatak kontrolinga je da se nakon svih provedenih korektivnih radnji cijeli postupak stalno ponavlja i da se prati uspješnost korigiranih procesa. Sukladno uočenim nedostacima, proces se kontinuirano treba pratiti i poboljšavati. Također, poseban naglasak treba staviti na stalnu edukaciju djelatnika u Proizvodnji koji sudjeluju u procesu, ali i kontrolera koji ih prate kako bi bili upoznati sa svim posljednjim prijedlozima, korekcijama i metodologijom rada.

5.5.4. Kontroling primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije

Jedna od slabosti koja je opisana i SWOT analizom Vindije d.d. u Poglavlju 4.4.2.1. jest zastarjeli informacijski sustav koji je trenutno u fazi modernizacije. Alati koji se danas još uvijek koriste većinom se oslanjaju na tablične datoteke kreirane u Microsoft Excel[33] aplikaciji, uz dodatnu pomoć sustavnih izvješća u nekim dijelovima poslovanja.

Smjernice koje se donose u nastavku te pojašnjenja, preporuke, alati i zahtjevi o kojima je bilo govora u Poglavlju 2.5.4. svakako se mogu implementirati pri izgradnji novog informacijskog sustava.

U smislu kontrolinga, kako bi omogućili što kvalitetnije donošenje odluke, moderni informacijski sustavi trebali bi omogućiti implementaciju jedinstvene zajedničke baze podataka te aplikacije kroz koje će se svaka informacija samo jednom upisati i sustav, a dostupna će biti kasnije na bilo kojem mjestu. Ovime se onemogućavaju pogreške koje mogu nastati višekratnim unosom istih podataka. Također, arhitektura sustava (baze podataka, aplikacije, sustavi izvješćivanja) mora omogućiti rad u realnom vremenu, tj. izmjene u bilo kojem dijelu automatski se odmah moraju reflektirati kroz cijeli sustav.

Informacijski sustavi mogu pomoći kontrolingu i kod redundantnosti podataka kad u mnoštvu informacija treba izdvojiti samo one najvažnije, a izbaciti višak identičnih ili nepotrebnih.

Kontroling se obično usmjerava u cilju eliminacije neželjenih događaja i napada unutar informacijskog sustava koji mogu biti [Varga i Varga, 2015; str. 27]:

- unos netočnih informacija u sustav,
- mijenjanje nezaštićenih kodova pojedine aplikacije poslovnog IS-a,
- fizička oštećenja hardverskog dijela računala,
- krađa lozinki korisnika poslovnog informacijskog sustava i mijenjanje podataka od zlonamjernih osoba,
- kvarovi izazvani djelovanjem korisnika IS-a i
- zloupotrebe korisničkih prava pristupa konkretnim podacima.

[33] Microsoft Excel je za program za tablično računanje, proizvod kompanije Microsoft, sastavni je dio programskog paketa Microsoft Office, a uglavnom služi za rješavanje problema matematičkog tipa pomoću tablica i polja koje je moguće povezivati različitim formulama
[preuzeto 27.1.2017. godine sa https://hr.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Excel].

Promatrajući kontroling u smislu uvođenja informacijskih sustava, vrlo je važno postaviti siguran sustav uz odgovarajuće dozvole pomoću kojih će se održati integritet[34] podataka.

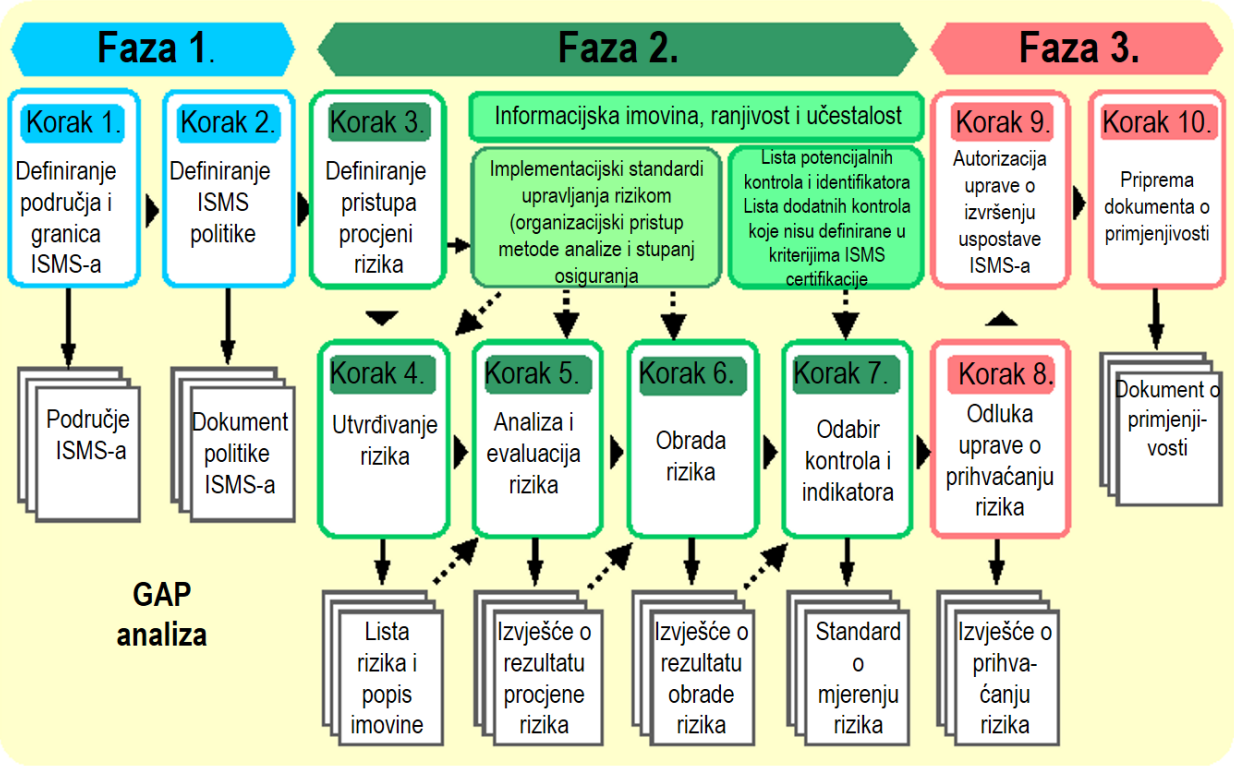
5.5.4.1. Izgradnja sustava sigurnosti

Govorimo li o sigurnosti poslovnih sustava, zapravo govorimo o *sustavima za upravljanje informatičkom sigurnošću* ili ISMS (Information Security Management System) gdje je potrebno poštivati neke metodološke korake prilikom projektiranja istih.

Ukoliko se radi o ISO 27001 pojašnjenom u Poglavlju 2.5.4.4., koraci su slijedeći [Hutinski, 2014c], a prikazani su i na Slici 5.9.:

1. odrediti opseg i granice ISMS-a,
    - opseg i granice definiraju se u kontekstu karakteristika poslovanja, organizacije, njene lokacije, imovine i tehnologije, uključujući detalje i opravdanje svakog isključivanja iz ovog opsega [Hutinski, 2014a]
2. definirati politiku ISMS-a,
    - politika se definira u kontekstu karakteristika poslovanja, organizacije, njene lokacije, imovine i tehnologije koja (1) uključuje strukturu za postavljanje ciljeva i uspostavlja cjelokupnu svijest o smjeru i principima postupanja obzirom na informacijsku sigurnost, (2) uzima u obzir poslovne, pravne ili regulatorne i ugovorne sigurnosne obaveze, (3) je usklađena sa strateškim kontekstom upravljanja rizikom u organizaciji u kojoj će se uspostaviti i održavati ISMS, (4) uspostavlja kriterij prema kojem će se vrednovati rizik i (5) odobrena je od strane uprave [Hutinski, 2014a]
3. definirati pristup organizacije procjeni rizika,
    - potrebno je odabrati metodu procjene rizika pogodnu za ISMS i poznate zahtjeve na sigurnost poslovnih informacija, pravne i regulatorne zahtjeve te razviti kriterij za prihvaćanje rizika i odrediti prihvatljive razine rizika [Hutinski, 2014a]

[34] Stanje u kojem podatke karakteriziraju cjelovitost, nedvosmislenost, preciznost i točnost [Varga i Varga, 2015; str. 28].



Slika 5.9. – Koraci izgradnje sustava sigurnosti informacijskog sustava

[Hutinski, 2014c]

4. identificirati rizike,
    - potrebno je identificirati imovinu unutar opsega ISMS-a i vlasnike te imovine, identificirati prijetnje ovoj imovini, identificirati ranjivosti koje bi mogle biti iskorištene od tih prijetnji te identificirati učinke koje gubici povjerljivosti, integriteta i dostupnosti mogu imati na ovu imovinu [Hutinski, 2014a]
5. analizirati i vrednovati rizike,
    - važno je (1) procijeniti učinke na poslovanje organizacije koji bi mogli nastati zbog sigurnosnih propusta, uzimajući u obzir posljedice gubitka povjerljivosti, integriteta ili dostupnosti imovine, (2) procijeniti realnu vjerojatnost sigurnosnih propusta nastalih u svjetlu rasprostranjenih prijetnji i ranjivosti, utjecaja asociranih sa ovom imovinom te trenutno implementiranih kontrola te (3) odrediti jesu li rizici prihvatljivi ili zahtijevaju obradu, služeći se uspostavljenim kriterijem za prihvaćanje rizika [Hutinski, 2014a]
6. identificirati i vrednovati opcije za obradu rizika,
    - slično strategijama izgradnje sustava sigurnosti o kojima je riječ u Poglavlju 5.5.4.2.

7. odabrati ciljeve kontrola i kontrole za obradu rizika,
    - ciljevi kontrola i kontrole moraju biti odabrane i implementirane na način da zadovoljavaju zahtjeve identificirane procjenom rizika i procesom obrade rizika [Hutinski, 2014a]
8. dobiti odobrenje uprave za predložene rezidualne rizike,
9. dobiti ovlaštenje uprave za implementaciju i izvršavanje ISMS-a i
10. pripremiti Izjavu o primjenjivosti
    - Izjava o primjenjivosti pruža sažetak odluka o obradi [Hutinski, 2014a]

Jednom postavljen sustav sigurnosti treba periodički promatrati, kako interno, tako i od strane vanjskih stručnjaka, kako bi se provjeravala funkcionalnost i stalna usklađenost sa postojećim zakonskim regulativama.

5.5.4.2. Politika sigurnosti

Jedan od najvažnijih koraka prilikom izgradnje sustava za upravljanje informatičkom imovinom je definiranje *politike sigurnosti*.

Podrška najvišeg menadžmenta o kojoj je već bilo riječi iskazuje se i upravo kroz donošenje *politike sigurnosti* kojom se potvrđuje podrška informacijskoj sigurnosti te se definiraju ciljevi i politika poslovnog sustava, a sa spomenutim dokumentom obavezno moraju biti upoznati svi zaposlenici.

Kako se radi poslovne tajne neće ulaziti u postojeću politiku sigurnosti, u nastavku će se dati preporuke koje bi zapravo sastavne dijelove one morala sadržavati, bez obzira na to postoje li one već danas ili ne.

U dokumentu politike informacijske sigurnosti potrebno je navesti obveze uprave i odrediti pristup organizacije u upravljanju informacijskom sigurnošću. Dokument politike informacijske sigurnosti treba sadržavati slijedeće [Hutinski, 2014b]:

a) definiciju informacijske sigurnosti, sveobuhvatne ciljeve, opseg i značenje sigurnosti kao mehanizma koji omogućuje prenošenje, odnosno, dijeljenje informacija ,
b) namjeru uprave da podržava ciljeve i načela informacijske sigurnosti u skladu s poslovnom strategijom i ciljevima,
c) okosnicu za određivanje ciljeva kontrole i kontrola, uključujući strukturu procjene rizika i upravljanje rizikom,

d) kratko pojašnjenje sigurnosnih politika, načela, standarda i zahtjeva za sukladnost koji su posebno važni za organizaciju, uključujući:
    a. sukladnost sa zakonodavnim, regulativnim i ugovornim zahtjevima,
    b. zahtjevi za podizanje razine svijesti, naobrazbu i obučavanje na području sigurnosti,
    c. upravljanje kontinuitetom poslovanja,
    d. posljedice kršenja politike informacijske sigurnosti,
e) definiciju općenitih i određenih odgovornosti pri upravljanju informacijskom sigurnošću, uključujući izvješćivanje o sigurnosnim incidentima i
f) reference na dokumente koji podržavaju politiku, primjerice detaljnije sigurnosne politike i procedure za određene informacijske sustave ili sigurnosna pravila koje korisnici trebaju poštivati.

Također, treba definirati strategije izgradnje sustava sigurnosti. Najčešće primjenjivane strategije su [Dvorski i sur., 2005; str. 192]:

- samostalno preuzimanje rizika (opredjeljenje poslovnog sustava da, s obzirom na vlastite kadrove, samostalno brine o mjerama za smanjivanje rizika na prihvatljivu razinu),
- podjela rizika (osiguravanje dijela rizika kod osiguravatelja),
- prenošenje rizika (osiguranje prema svojoj procjeni osigurava cijeli rizik) i
- negiranje rizika (nepostojanje zaštite).

Pravilo kojim se treba voditi prilikom ulaganja u sustave sigurnosti da trošak ulaganja u njih nikad ne smije biti veći od eventualne štete koja može nastati uslijed uništenja sustava, već je taj iznos u praksi do četvrtine vrijednosti eventualnih mogućih gubitaka.

Politika sigurnosti morala bi se ažurirati prilikom svake promjene u organizaciji ili poslovnim procesima. Osim opisanog, politikom je potrebno definirati odgovornosti za izgradnju sustava sigurnosti i odgovornosti za provođenje.

Politika informacijske sigurnosti treba imati vlasnika koji posjeduje odobrenu upravljačku odgovornost za razvoj, provjeru i vrednovanje politike sigurnosti. Provjera treba sadržavati procjenjivanje mogućnosti za poboljšanje politike informacijske sigurnosti organizacije i pristup upravljanju informacijskom sigurnošću kao odgovor na promjene organizacijskog okruženja, uvjeta poslovanja, zakonskih uvjeta ili tehničkog okruženja [Hutinski, 2014b].

Odgovornosti za zaštitu pojedinačne imovine i izvođenje specifičnih sigurnosnih procesa treba jasno odrediti. Ovu odgovornost trebaju pratiti, tamo gdje je to potrebno, detaljnije smjernice za određene lokacije i opremu za obradu informacija. Pojedinci kojima su dodijeljene odgovornosti za informacijsku sigurnost mogu prenijeti ovlasti na druge osobe. Međutim, oni ostaju odgovorni i trebaju odrediti ispravnost izvođenja zadataka koje su dali drugima [Hutinski, 2014b].

Uvođenjem politike sigurnosti mogu se baviti ili interni stručnjaci poduzeća koji najbolje poznaju poslovne procese unutar poduzeća ili vanjski stručnjaci koji su nepristrani prilikom procjena prijetnji. Postoji mogućnost i kombiniranih timova koji objedinjuju pozitivne strane internih i vanjskih stručnjaka.

Konkretiziraju li se svi do sada spomenuti sastavni dijelovi i procedure, ovim je dokumentom općenito važno napomenuti da se njime definira skup pravila i zabrana s ciljem povećanja sigurnosti podataka koji se nalaze ili će se nalaziti u okviru informacijskog sustava Vindije te da je sigurnosna politika obvezujuća za sve zaposlenike i općenito sve korisnike podataka u elektroničkom obliku, računalne mreže, softvera i hardvera.

Od neizmjerne je važnosti u dokumentu istaknuti da će se sva djelovanja suprotna politici sigurnosti smatrati štetnima za interese poduzeća te da će se tretirati kao povreda radnih obaveza zaposlenika.

Politika sigurnosti trebala bi definirati da je svaki korisnik obvezan upotrebljavati podatke u elektroničkom obliku, a računalnu mrežu, softver i hardver na načine koji su u skladu sa politikom sigurnosti te obavještavati administratore (u politici sigurnosti bi trebali biti definirani kao osobe s posebnim ovlaštenjima imenovani za operativno provođenje politike sigurnosti) o svim slučajevima upotrebe koji nisu u skladu sa politikom sigurnosti. Korisnik bi se morao prijavljivati za rad na sustav korištenjem korisničkog računa koji mu je dodijeljen u domeni kojoj pripada i to uz korištenje isključivo vlastitog korisničkog imena i lozinke te čuvati svoje korisničko ime i lozinku kao tajnu koju nikad ne smije odati drugim osobama pa čak niti administratoru. Korisnik mora biti odgovoran za upotrebe podataka u elektroničkom obliku, računalne mreže, softvera i hardvera koje se obavljaju uz korištenje njegovog korisničkog imena i lozinke te poštivati upute administratora i upute sigurnosnih programa, a posebno programa antivirusne zaštite.

U svrhu zaštite, politikom sigurnosti jasno mora biti navedeno da je korisniku zabranjeno instalirati ili reinstalirati softver ili hardver te neovlašteno pristupati serverima i osobnim računalima drugih korisnika te zloupotrebljavati ili brisati podatke na njima. Nikako se ne smije prijavljivati na sustav koristeći lokalni korisnički račun na osobnom računalu ili neki drugi korisnički račun osim onoga koji je korisniku dodijeljen u domeni kojoj pripada te upotrebljavati podatke u elektroničkom obliku i računalnu mrežu, softver i hardver na načine koji nisu u vezi radnih zadataka. Ovo se posebice odnosi na slanje sadržaja putem elektroničke pošte te čitanje privatne elektroničke pošte i pregledavanje internetskih stranica koji nisu u vezi radnih zadataka koje korisnik obavlja u sklopu poslova na svojem radnom mjestu.

Politikom sigurnosti, samo i isključivo administratorima kao osobama s posebnim ovlaštenjima koji su imenovani za operativno provođenje politike sigurnosti, treba biti dozvoljena instalacija hardvera i softvera te administriranje računalne mreže, korisničkih računa, mrežnih i aplikacijskih servera.

Sektor koji se bavi informatikom svakako treba biti odgovoran za provođenje politike sigurnosti te eventualno proširivanje skupa pravila i procedura s ciljem kontinuiranog usavršavanja politike sigurnosti pri čemu bi se sve aktivnosti trebale detaljno popratiti i kroz sektor kontrolinga.

5.6. Realnost uvođenja kontrolinga u Vindiju

Kako bi se prikupile informacije i s drugog gledišta vezano uz odvijanje problematičnih procesa u poduzeću te mišljenja oko koncepcije kontrolinga općenito i realnosti njegova uvođenja kao zasebne organizacijske jedinice u promatrano poduzeće, poseban intervju odradio se i s Direktoricom Sektora razvoja i investicija te se zaključci istoga navode u nastavku.

Promatramo li **okruženje i područje djelovanja** PS Vindija, prehrambeni sektor jedan je od *najdinamičnijih i najbrže rastućih sektora na tržištu*. Unutar njega, najveća je dinamika upravo u području koje je specijalnost i imperativ PS Vindija – asortiman svježih proizvoda s posebnim naglaskom na svježe mlijeko i svježe meso.

Na današnjem izuzetno dinamičnom tržištu, svaki dan predstavlja borbu za opstanak, zadržavanje postojećih i dobivanje što više novih kupaca. Borba za kupce je velika, a *konkurencija* koja na policama nudi vrlo jeftine proizvode upitne kvalitete nemilosrdna. Njegujući *neupitnu kvalitetu najvišeg nivoa* i *prepoznatljivost svojih proizvoda* koji su prisutni sada već skoro 60 godina, Vindija svakodnevno nastoji zadržati i potvrditi vodeće mjesto u

prehrambenom sektoru što vjerni kupci svakako prepoznaju. Upravo *duga tradicija* i *odnosi sa kupcima* koji se svakodnevno njeguju i održavaju predstavljaju veliku stratešku prednost Vindije. Čak štoviše, stalnim investiranjem u nove proizvodne tehnologije i ulaganjem u stručni kadar koji su neminovni u prehrambenom sektoru, kvaliteta se nastoji podignuti na još viši nivo.

U ovom dijelu svakako valja spomenuti i *situaciju na tržištu* koja nepovoljno utječe na kompletan prehrambeni sektor s obzirom da je u proteklo vrijeme došlo do velikog disbalansa u odnosu proizvodnje i trgovine te je sva snaga i moć danas praktički kod trgovaca.

Kao što je autor ovog rada naveo, **odrednice kontrolinga** već i danas dijelom postoje u organizaciji i opisu poslova pojedinih radnih mjesta. Prikupljanje, pohranjivanje, obrada i prezentiranje informacija u najrazličitijim formama i oblicima, aktivnosti su koje se u svim sektorima odvijaju na dnevnoj bazi radi praćenja poslovanja. Spomenuto je da se u proizvodnom asortimanu PS Vindija danas može naći preko 1000 proizvoda. Suočimo li samo ovaj broj sa brojem kupaca i njihovih zahtjeva za specifičnim proizvodima, ne računajući sve druge faktore o kojima ovisi specifičnost svake pojedine proizvodnje, dolazimo do nepregledne količine podataka i procesa koji ih povezuju. Upravo iz toga razloga, svim je velikim sustavima potreban brz, učinkovit i efikasan način rada pri čemu temelj predstavlja **kvalitetan integrirani informacijski sustav** na čijoj se implementaciji u poduzeću trenutno radi.

Dinamika i vrlo brze promjene u okolini često rezultiraju subjektivnim procjenama, a informacijski sustav mora omogućiti da se takve procjene izbjegnu te da se izrade odgovarajući standardi koji pomažu pri procjenjivanju i odlučivanju. Samo se sa *kvalitetno postavljenim standardima* u odlučivanju može odgovarati na brze promjene.

U današnjem je poslovanju poduzeća još uvijek prisutan problem nedostatka pravih informacija u pravo vrijeme. Naime, mnogo vremena treba da se informacije iz različitih sektora objedine što svakako nije dobro za pravovremene reakcije. Povezivanje podataka kroz cijelu organizaciju, njihovo objedinjavanje na jednom mjestu i mogućnost da svakome prema potrebi budu dostupni u bilo kojem trenutku svakako je imperativ u poslovanju poduzeća. Budući informacijski sustav svakako će to omogućiti te puno toga standardizirati i korigirati.

Temeljem svega što je spomenuto, svako poboljšanje koje kao posljedicu ima dodatnu optimizaciju i racionalizaciju poslovanja s ciljem potpunog uklanjanja ili minimiziranja nedostataka, svakako je dobrodošlo.

Rezultatima najnovijih istraživanja kojima su prikazana iskustva poduzeća koja već imaju uveden kontroling, kako u Hrvatskoj, tako i izvan nje, te teoretskom obradom problematike i prijedlogom poboljšanja na stvarnim primjerima, detaljno su prikazane sve prednosti i poboljšanja koje mogu nastati kao posljedica uvođenja kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice.

Upravo zbog svega spomenutog, nakon uspostave kvalitetnog informacijskog sustava i postavljanju novih standarda u poslovanju, dodatan trud i razmišljanja svakako će se **uložiti u razvijanje kontrolinga kao organizacijske funkcije** koja bi u budućnosti mogla samostalno funkcionirati u Vindiji, a što bi svakako moglo rezultirati dodatnim pozitivnim efektima u poslovanju važnima za dodatnu potvrdu vodeće pozicije u prehrambenom sektoru.

6. Zaključak

Istraživanja koju su do sada provedena vezano uz zastupljenost i rezultate uvođenja kontrolinga, kako u Hrvatskoj, tako i u svijetu, a dijelom su obuhvaćena i ovim završnim radom, pokazuju kako poduzeća sve više uvode kontroling kao posebnu organizacijsku jedinicu čime se samo potvrđuje njegova važnost i uloga u poslovanju poduzeća. Valja još jednom rezimirati o čemu se zapravo radi.

Proučavajući literaturu koja se koristila pri izradi ovog završnog rada, sve definicije kontrolinga sadrže istu bit i zajedničke temelje.

Kontroling je efikasan suvremeni koncept upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća, koji obuhvaća koordinaciju i vezu planiranja i informiranja, te analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa radi ostvarenja ciljeva na efikasan način. To je instrument upravljanja koji čini podršku menadžerima u procesu odlučivanja [Ojvan, 2012; str. 11].

U literaturi se također slikovito navodi kako je kontroling „desna ruka“ i podrška menadžmentu kojemu je osnovni zadatak ostvariti poslovni cilj. Da bi se to postiglo, potrebno je planirati svaki poslovni korak, svaku poslovnu fazu, svaku poslovnu aktivnost, a da bi sve to funkcioniralo, pobrinuti će se kontroling [Luković i Lebefromm, 2014; str. 3].

Iz istraživanja spomenutih u radu vidljivo je kako kontroling već postoji u poduzećima iz sektora prehrambene industrije u Hrvatskoj poput Podravke, Belja i drugih.

Primjena kontrolinga u proizvodnji posljedica je velikih promjena u okolini poduzeća. Životni vijek proizvoda se skratio, potrošači postaju sve više informiraniji, funkcije proizvoda se neprestano poboljšavaju, sve veći zahtjevi za boljom kvalitetom proizvoda i brigom za zdravlje postaju sve više izraženiji s jedne strane, a s druge strane se nameće pitanje kako zadovoljiti takve potrebe i istodobno ostvariti dobar poslovni rezultat. Strateška razina kontrolinga određuje kako uskladiti potrebe i želje kupaca s mogućnostima i ciljevima poduzeća [Ojvan, 2012; str. 43].

Vindija, kao predmet proučavanja u ovom završnom radu, jedna je od najvećih i najznačajnijih prehrambenih industrija koja u okviru Poslovnog sustava djeluje ne samo u zemlji, već i u zemljama regije.

O značaju i važnosti ovog poduzeća govori i činjenica da je Vlada u Industrijskoj strategiji do 2020. godine otkrila, ne samo koje industrije vidi kao strateške, nego i koje kompanije smatra perjanicama gospodarskoga razvoja. U dijelu strategije u kojem se opisuju čuvari hrvatskoga gospodarstva do 2020. godine, odnosno proizvodnja prehrambenih proizvoda i proizvodnja namještaja, koje imaju važan, ali ne prioritetan status, nabrojeno je ukupno 13 kompanija. Jedna od njih je upravo Vindija [Poslovni dnevnik, 2014].

Kontroling kao posebna funkcija trenutno još uvijek ne postoji u organizacijskoj strukturi poduzeća, no njegova se obilježja i karakteristike mogu pronaći u drugim funkcijama u poduzeću gdje se realizira mnoštvo analiza, kontrola, sustava izvješćivanja i drugih aktivnosti koje se mogu povezati sa kontrolingom. Većina spomenutih aktivnosti trenutno se odvija kroz Ekonomski centar, no obavljaju se i u drugim organizacijskim jedinicama.

U ovom se radu kontroling nastojao pojasniti najprije kroz njegove *povijesne faze* razvoja, polazeći od doba kad je djelovao kao registrator pa sve do njegove pojave kao inovatora. Nakon prikaza *koncepcija kontrolinga* koje su se razvile ovisno o njegovim ciljevima, pojasnile su se *vrste kontrolinga* s posebnim naglaskom na operativni i strateški kontroling te opisima zadataka koji se odvijaju unutar svakog od njih.

Kako se kontroling provodi kroz sve podsustave menadžmenta, navedeni podsustavi pojasnili su se kao *objekti kontrolinga* gdje je poseban naglasak stavljen na informacijski sustav i sustav sigurnosti informacijskog sustava kao temeljne odrednice bez kojih je danas suvremeni kontroling nezamisliv. Predstavljeni su i *instrumenti kontrolinga* koji su se koristili pri izradi ovog završnog rada gdje su se SWOT analiza, TOWS i BCG matrica koristile pri analiziranju okoline u kojoj poduzeće djeluje te unutarnjih i vanjskih faktora koji utječu na njeno poslovanje, dok su se odrednice benchmarkinga koristile pri obradi reprezentativnih procesa uvođenja kontrolinga.

Pri kraju ovog dijela posebno su istaknuti *kontroleri* sa svim zadacima i vještinama koji su im potrebni kao osobama koje dostavljaju menadžerima sve potrebne kontrolerske informacije i brinu o svim podsustavima kontrolinga.

U radu su spomenuta *najnovija istraživanja* iz Češke i Poljske te istraživanja koja opisuju stanje kontrolinga u Hrvatskoj te potvrđuju da se svijest o važnosti kontrolinga izuzetno širi te je kontroling sve češće zastupljen u poduzećima u zemlji i inozemstvu.

Slijedilo je i *upoznavanje sa promatranim poduzećem i okolinom*, povijesnim razvojem Vindije, današnjim poslovanjem, sustavima kvalitete i organizacijskom strukturom. Korištenjem instrumenata kontrolinga posebno se analizirala okolina u kojoj poduzeće djeluje.

U posljednjem dijelu završnog rada pojasnio se proces *uvođenja kontrolinga*. Prikazani su *preduvjeti* koji moraju postojati za razvoj kontrolinga, koje se *prednosti* mogu očekivati njegovim uvođenjem, kamo se preporučuje *smjestiti* te kroz koje *faze* treba proći kako bi se on uveo.

Prikazano je kako bi trebala izgledati *nova organizacijska struktura* Vindije koja uključuje kontroling kao zasebnu organizacijsku jedinicu, a kroz opise nekoliko *konkretnih primjera* procesa koji se odvijaju u današnjem poslovanju (u opise su uključene informacije prikupljene intervjuiranjem rukovoditelja sektora u kojima se procesi odvijaju) prikazane su sve faze uvođenja i implementacije kontrolinga sa svim rezultatima koje donosi sa sobom. I u ovom je dijelu poseban naglasak stavljen na smjernicama za izgradnju sigurnog informacijskog sustava kao temelja za uspješno funkcioniranje kontrolinga. Posebno su istaknuta razmišljanja Direktorice Sektora investicija i razvoja prikupljena radi prikaza drugog gledišta vezanog uz problematične procese u poduzeću te mišljenja oko koncepcije kontrolinga općenito i realnosti njegova uvođenja kao zasebne organizacijske jedinice u promatranom poduzeću.

Današnji ubrzani razvoj tehnologije i opreme za proizvodnju kao i tržišnoga gospodarstva postavlja visoke ciljeve pred menadžment poslovnih sustava, koji više nije u stanju udovoljiti tim ciljevima na dosadašnji „stari“ način, pa primorava menadžment da usvaja nove koncepcije i tehnike za upravljanje poslovnim sustavom. Stoga se kontroling može smatrati i “alatom” (menadžmenta) koji pruža sveobuhvatnu podršku menadžmentu [Bolfek, 2010; str. 95].

Prisutnost kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice kod ostalih poduzeća u istoj gospodarskoj grani, rezultati koji pokazuju da se uvođenjem mogu ostvariti samo pozitivni pomaci u poslovanju te složenost organizacijskih jedinica promatranog poduzeća sa velikim brojem zaposlenih predstavljaju osnovni razlog zbog čega bi valjalo razmisliti o uvođenju kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice u promatrano poduzeće.

Rezultati i prijedlozi do kojih se došlo razrađujući temu završnog rada zasigurno mogu predstavljati podlogu i temelj za razmišljanje o stvarnom uvođenju kontrolinga kao zasebne jedinice u promatrano poduzeće.

Štoviše, kako kontroling kroz pojedinačne i specifične analize, sustave kontrole i sustave izvješćivanja već danas možemo indirektno pronaći u svim trenutnim organizacijskim jedinicama u promatranom poduzeću, formaliziranje i objedinjavanje tih funkcija u jednu zasebnu organizacijsku funkciju kontrolinga trebalo bi predstavljati jedan od prioritetnih zadataka u bliskoj budućnosti.

Na samom kraju ovog završnog rada citira se definicija iz literature koja možda najbolje opisuje očekivanja od kontrolinga:

„Kontroler mora biti lider u učenju i usavršavanju, eksperimentiranju, inoviranju. Dobar kontroler svoju ulogu gradi na znanju i iskustvu, a kvalitetni planovi jak su mjerni instrument kvalitete i znanja kontrolera, kao što je uspješan rast i održivi razvoj poduzeća dokaz da menadžment i kontroling, ali i sve ostale funkcije u poduzeću uspješno usklađuju svoje funkcije i zadatke – na dobrobit svih zaposlenika, vlasnika, investitora i cjelokupne zainteresirane javnosti [Očko i Švigir, 2009; str. 342].“

Literatura

KNJIGE:

1. Avelini Holjevac I. (2007). *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom (drugo izdanje).* Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
2. Blazek A., Deyhle A., Eiselmayer K. (2014). *Kontroling i kontroler.* Zagreb: Kontroling Kognosko.
3. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Galetić L., Gonan Božac M., Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić D. (2005). *Strateški manadžment.* Zagreb: Sinergija.
4. Dvorski S., Dobrinić D., Hutinski Ž., Vrček N. (2005). *Izravni marketing.* Varaždin: TIVA.
5. Eschenbach R., Siller H. (2009). *Controlling profesionell, Konzeption und Werkzeuge*. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
6. Luković T., Lebefromm U. (2014). *Controlling – Planom do cilja.* Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
7. Očko J., Švigir A. (2009). *Kontroling – Upravljanje iz backstagea.* Zagreb: Altius savjetovanje i Kognosko.
8. Osmanagić Bedenik N. (2007). *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga.
9. Osmanagić Bedenik N. (2010). *Kontroling između profita i održivog razvoja.* Zagreb: M.E.P..
10. Sikavica P., Novak M. (1999). *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator.
11. Sikavica P., Hunjak T., Begičević Ređep N., Hernaus T. (2014). *Poslovno odlučivanje.* Zagreb: Školska knjiga.
12. Varga M., Varga V. (2015). *Kontroling informacijskih sustava i financija energetskih tvrtki.* Čakovec: Udruga financijsko-informatičkih stručnjaka Međimurja.
13. Weber J., Schäffer U. (2008). *Introduction to Controlling*. Stuttgart: Schäffer/Poeschel.
14. Weihrich H., Koontz H. (1998). *Menedžment.* Zagreb: Mate.
15. Ziegenbein K. (2008). *Kontroling.* Zagreb: RRiF-plus.

RADOVI:

1. Barbarić S. (2015). *Organizacija poslovanja poduzeća „Sunčani Hvar hotels“ (završni rad).* Split: Ekonomski fakultet.
2. Bračić A. (2016). *Oblikovanje modela kontrolinga u prerađivačkoj industriji u Republici Hrvatskoj (poslijediplomski specijalistički rad).* Split: Ekonomski fakultet.

3. Jurjević Lj. (2013). *Utjecaj primjene instrumenata kontrolinga na poslovanje poduzeća u području autoindustrije na području Splitsko-dalmatinske županije (diplomski rad).* Split: Ekonomski fakultet.
4. Kos G. (2014). *Strateški audit Vindije d.d. (seminarski rad).* Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
5. Kos G. (2015). *Uvođenje kontrolinga u poduzeća (seminarski rad).* Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
6. Lacković R. (2008). *Upravljanje kvalitetom i kontroling kao čimbenici uspjeha proizvodnog poduzeća prehrambene industrije (magistarski rad).* Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
7. Ojvan I. (2012). *Kontroling u funkciji uspješnosti poslovanja (diplomski rad).* Split: Ekonomski fakultet.
8. Stojiljković B. (2012). *Proizvodnja, vrste i tipovi proizvodnje (seminarski rad).* Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
9. Šimić A. (2015). *Informacijski sustavi kao podrška kontrolingu (diplomski rad).* Zagreb: Ekonomski fakultet.

ČLANCI I ISTRAŽIVANJA:

1. Bolfek B. (2010). *Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka (Ekonomski vjesnik).* Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu.
2. Božac M. (2008). *SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike (Ekonomska istraživanja)*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
3. Dobroszek J. (2015). *Analysis of factors affecting the implementation of controlling in Logistics enterprises and the resulting effects – Case of Poland.* Preuzeto 24.11.2016. sa < http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815058887 >
4. Dmitrievna Korshunova E., Busina F. (2015). *System And Method Of The Implementation Of Controlling At Industrial Organisations In The Czech Republic.* Preuzeto 24.11.2016. sa < http://www.filipbusina.cz/dokumenty/konference/1_controlling-system-and-implementation.pdf >
5. Gänßlen S., Losbichler H., Niedermayr R., Rieder L., Schäffer U., Weber J. (2012). *Temeljna načela kontrolinga.* Wörthsee: Internationaler Controller Verein (ICV).
6. Hadjina N. (2009). *Zaštita i sigurnost informacijskih sustava (nastavni materijali sa zbirkom zadataka).* Zagreb: Fakultet elektrotehnike i računarstva.

7. Ivezić V. (2003). *Istraživanje potreba za suradnicima u djelatnosti kontrolinga u Hrvatskoj (Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu).* Zagreb: Ekonomski fakultet.
8. Ivezić V. (2010). *Istraživanje zastupljenosti kontrolinga u hrvatskim znanstvenim i stručnim člancima (Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu).* Zagreb: Ekonomski fakultet.
9. Jakelić D. (2009). *Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci (Ekonomski pregled).* Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista.
10. Jakelić D. (2013). *Uloga kontrolinga u središnjem bankarstvu i kriteriji učinkovitosti kontrolinga (Ekonomski pregled).* Zagreb: Hrvatsko društvo ekonomista.
11. Krajnović A., Lordanić-Lukavac S., Jović I. (2012). *Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima (Oeconomica Jadertina).*
12. Krpan Lj., Varga D., Maršanić R. (2015). *Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima (Tehnički glasnik 9, 3(2015)).*
13. Mreža znanja (2012). *Kontroling poslovanja.* Preuzeto 24.11.2016. sa < http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2012/03/Kontroling-u-poslovanju.pdf >
14. Osmanagić Bedenik N. (2003). *Realnost kontrolinga u Hrvatskoj – preliminarni rezultati empirijskog istraživanja (Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu).* Zagreb: Ekonomski fakultet.
15. Osmanagić Bedenik N. (2007). *Komparativna analiza prakse kontrolinga u Hrvatskoj (Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu).* Zagreb: Ekonomski fakultet.
16. Osmanagić Bedenik N., Ivezić V. (2006). *Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga (Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu).* Zagreb: Ekonomski fakultet.
17. Osmanagić Bedenik N., Lizzul A. (2015). *Komparativna analiza obilježja kontrolera u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi (EFZG serija članaka u nastajanju).* Zagreb: Ekonomski fakultet.
18. Osmanagić Bedenik N., Lizzul A. (2015). *Obilježja kontrolinga u dioničkim društvima na zagrebačkoj burzi (Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu).* Zagreb: Ekonomski fakultet.
19. Rupčić N., Datković A. (2013). *Kontroling - pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta (Praktični menadžment).* Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici.
20. Središnji državni ured za e-Hrvatsku (2005). *Nacionalni program informacijske sigurnosti u Republici Hrvatskoj.* Zagreb: Središnji državni ured za e-Hrvatsku.
21. VIDI.biz (2009). *ERP: Planiranjem i optimizacijom do ušteda (Posebno .biz izdanje časopisa Vidi).* Zagreb:Vidi-To.

OSTALI IZVORI (IZVORI S INTERNETA, ČLANCI, ISTRAŽIVANJA):

1. Advisera (2017). *Što je ISO 27001?*
   Preuzeto 23.1.2017. sa
   < https://advisera.com/27001academy/hr/sto-je-iso-27001/ >
2. Agarwal R. (2016). *Management Control System (3 Steps).*
   Preuzeto 24.11.2016. sa
   < http://www.yourarticlelibrary.com/accounting/management-accounting/management-control-system-3-steps/52970/ >
3. Akrani G. (2011). *Control Controlling - Elements Steps in the Control Process.*
   Preuzeto 24.11.2016. sa
   < http://kalyan-city.blogspot.hr/2011/05/control-controlling-elements-steps-in.html >
4. Banerjee A. (2016). *4 Main Steps in Control Process in Management.*
   Preuzeto 24.11.2016. sa
   < http://www.preservearticles.com/2012051932638/4-main-steps-in-control-process-in-management.html >
5. BizIT (2016). *Znate li što je ERP i zašto ga već nemate?*.
   Preuzeto 22.1.2017. sa
   < https://www.bizit.hr/sto-je-erp-i-zasto-ga-vec-nemate/ >
6. Business Dictionary (2016). *Controlling.*
   Preuzeto 24.11.2016. sa
   < http://www.businessdictionary.com/definition/controlling.html >
7. Chand S. (2016). *7 Advantages of Managerial Control for an Organization.*
   Preuzeto 24.11.2016. sa
   < http://www.yourarticlelibrary.com/organization/7-advantages-of-managerial-control-for-an-organization/25753/ >
8. HRT vijesti (2013). *Vindijini pogoni ne razlikuju se od sličnih u Njemačkoj ili Austriji.*
   Preuzeto 3.12.2016. sa
   < http://vijesti.hrt.hr/219097/vindijini-pogoni-ne-razlikuju-se-od-slicnih-u-njemackoj-ili-austriji >
9. Hrvatska obrtnička komora (2016). *Što je NKD?*
   Preuzeto 4.12.2016. sa
   < http://infos.hok.hr/faq/f_tehnicka_pitanja/f6_propisi_norme_i_standardi/sto_je_to_nkd >

10. Hutinski Ž. (2014). *ISO 27001 (prezentacija sa kolegija Upravljanje sigurnošću poslovnih informacijskih sustava, Poslijediplomski specijalistički studij Menadžment poslovnih sustava)*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
11. Hutinski Ž. (2014). *ISO 27002 (prezentacija sa kolegija Upravljanje sigurnošću poslovnih informacijskih sustava, Poslijediplomski specijalistički studij Menadžment poslovnih sustava)*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
12. Hutinski Ž. (2014). *Cjeloviti sustav sigurnosti IS (prezentacija sa kolegija Upravljanje sigurnošću poslovnih informacijskih sustava, Poslijediplomski specijalistički studij Menadžment poslovnih sustava)*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
13. ISO (2017). *ISO/IEC 27001 - Information security management.* Preuzeto 26.1.2017. sa < http://www.iso.org/iso/iso27001 >
14. JaTrgovac (2011). *Istraživanje AZTN-a: Tržištem mlijeka dominiraju Dukat i Vindija.* Preuzeto 5.12.2016. sa < http://www.jatrgovac.com/2011/09/istrazivanje-aztn-a-trzistem-mlijeka-dominiraju-dukat-i-vindija/ >
15. Kontroling Kognosko (2016). *Metodologija uvođenja kontrolinga.* Preuzeto 24.11.2016. sa < http://www.kognosko.hr/metodologija-uvodenja/ >
16. Poslovna.hr (2016). *Vindija d.d.* Preuzeto 4.12.2016. sa < http://www.poslovna.hr/lite/vindija/309073/subjekti.aspx >
17. Poslovni dnevnik (2013). *Od 10 najvećih u prehrambenoj industriji, u povećanju prihoda predvodi Viro*. Preuzeto 4.12.2016. sa < http://www.poslovni.hr/trzista/od-10-najvecih-u-prehrambenoj-industriji-najvece-povecanje-prihoda-imao-viro-246612 >
18. Poslovni dnevnik (2014). *Deset tvrtki perjanica budućeg gospodarskog razvoja*. Preuzeto 4.12.2016. sa < http://www.poslovni.hr/hrvatska/deset-tvrtki-perjanica-buduceg-gospodarskog-razvoja-263405 >

19. Poslovni dnevnik (2015). *Prihodi Vindije lani pali za 200 milijuna kuna.* Preuzeto 3.12.2016. sa < http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/prihodi-vindije-lani-pali-za-200-milijuna-kuna-295919 >
20. Poslovni dnevnik (2016). *Vindon dobitnik nagrade za najuspješnijeg poduzetnika u prošloj godini.* Preuzeto 3.12.2016. sa < http://www.poslovni.hr/hrvatska/vindon-dobitnik-nagrade-za-najuspjesnijeg-poduzetnika-u-prosloj-godini-313157 >
21. Poslovni savjetnik (2017). *Kriminal na internetu.* Preuzeto 23.1.2017. sa < http://www.poslovni-savjetnik.com >
22. Profitiraj.hr (2016). BCG matrica. Preuzeto 5.12.2016. sa < http://www.profitiraj.hr/poduzetnici/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/ >
23. Sudski registar (2016). *Vindija.* Preuzeto 4.12.2016. sa < https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:070015836 >
24. Vindija (2012). *Politika kvalitete.*
25. Vindija (2016). *Godišnje izvješće za 2015. godinu.* Preuzeto 3.12.2016. sa < https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:070015836 >
26. Vindija (2016). *Vindija.* Preuzeto 3.12.2016. sa < http://www.vindija.hr/ >
27. Wikipedia (2016). *Control (management).* Preuzeto 24.11.2016. sa < https://en.wikipedia.org/wiki/Control_(management) >
28. Wikipedia (2017). *Informacijski sustavi.* Preuzeto 23.1.2017. sa < https://hr.wikipedia.org/wiki/Informacijski_sustavi >