

# Implementacija kontrolinga u poduzeće iz sektora prehrambene industrije

---

**Kos, Goran**

**Supplement / Prilog**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2017**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:451581>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



Poslijediplomski specijalistički studij: **Menadžment poslovnih sustava**  
Mentor: **Izv. prof. dr. sc. Marina Kláčmer Čalopa**

# **IMPLEMENTACIJA KONTROLINGA U PODUZEĆE IZ SEKTORA PREHRAMBENE INDUSTRIJE**

**ZAVRŠNI RAD**

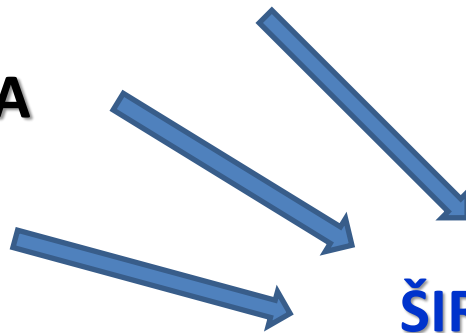
**Goran Kos, MPS 121/2013**

1. Uvod
2. Kontroling – osnovni pojmovi
3. Izdvojena istraživanja iz područja kontrolinga
4. Opis promatranog poduzeća
- 5. UVOĐENJE KONTROLINGA**  
*(preduvjeti, faze uvođenja, primjeri)*
6. Zaključak

**GLOBALNE, EKONOMSKE I SOCIJALNE PROMJENE OKOLINE**

**ZAHTJEVI KUPACA**

**KONKURENCIJA**



**ŠIRENJE POSLOVANJA**



smanjenje preglednosti  
 nad cjelinom poslovanja



**KONTROLING**

## Ciljevi rada:

- ✓ prikupiti, objediniti i prezentirati osnovne informacije vezane uz kontroling
- ✓ prezentirati rezultate istraživanja o zastupljenosti i rezultatima uvođenja kontrolinga
- ✓ pojasniti i opisati Poslovni sustav Vindija
- ✓ **na primjerima prikazati na koji bi se način kontroling kao zasebna organizacijska jedinica implementirao u Vindiju (faze, prednosti...)**

## Metodologija rada:

- ✓ analiziranje problematike kontrolinga
- ✓ SWOT analiza, TOWS matrica i BCG matrica
- ✓ komparativna metoda (istraživanja)
- ✓ strukturirani intervju

## DOPRINOS RADA:

- ✓ kontroling kao zasebna funkcija trenutno ne postoji u organizacijskoj strukturi



**ISTAKNUTI VAŽNOST I POTAKNUTI  
RAZMIŠLJANJE O UVOĐENJU KONTROLINGA**

**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.

[Ojvan, 2012; str. 11]



**INSTRUMENT UPRAVLJANJA KOJI ČINI PODRŠKU  
MENADŽERIMA U PROCESU ODLUČIVANJA**

**Kontroler** je ekonomski konzultant i partner menadžmenta koji 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.

[Mreža znanja, 2012; str. 8]

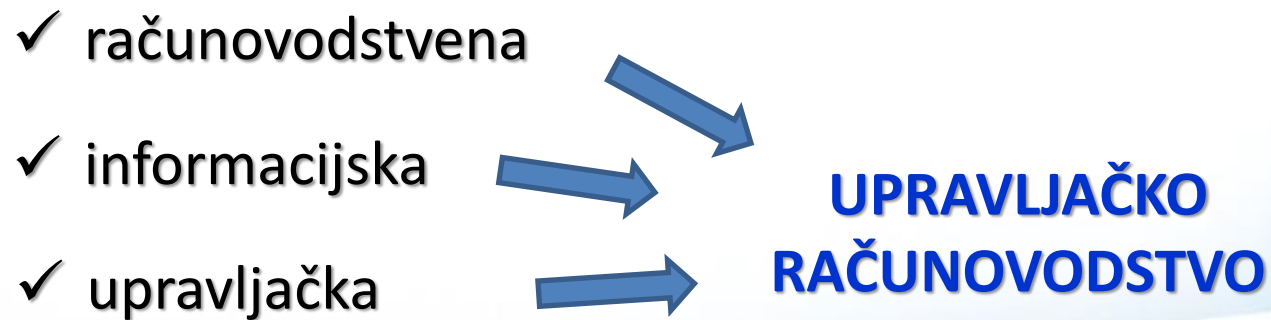


## Razvoj kontrolinga:



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

## Koncepcije kontrolinga:



## Vrste kontrolinga:

Podjela prema orijentaciji, funkcionalnim područjima, primjeni, **povezanosti sa procesom planiranja** te fazama razvoja poduzeća.

[Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 85]



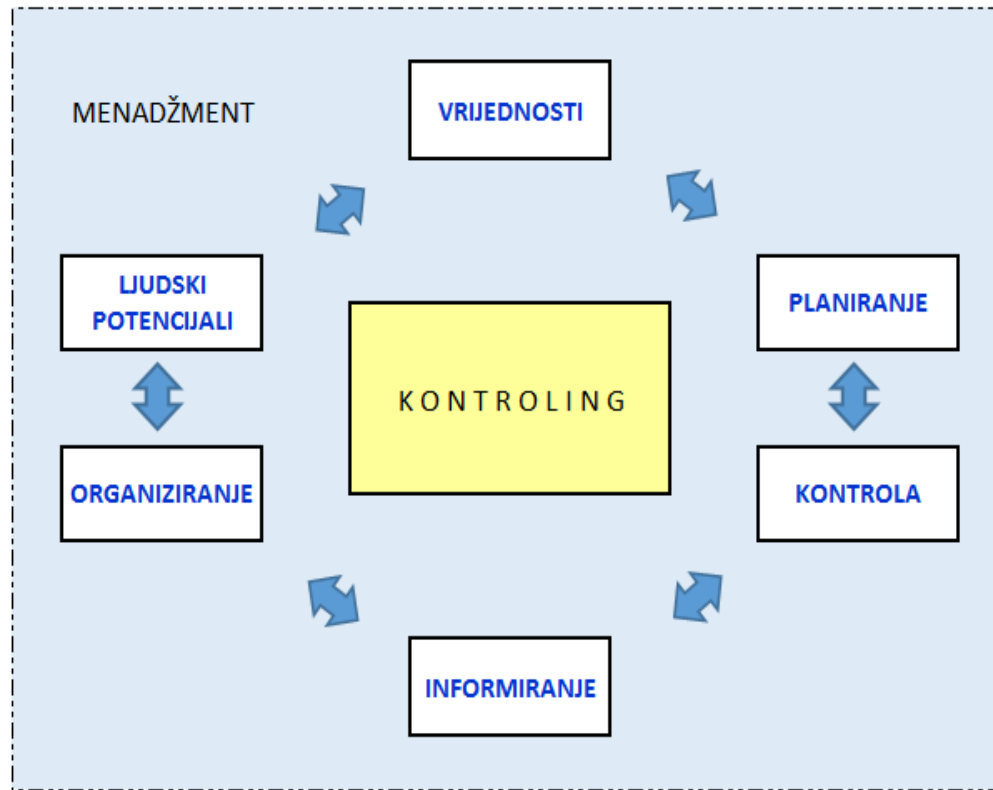
**STRATEŠKI  
KONTROLING**



**OPERATIVNI  
KONTROLING**

# 2. KONTROLING

## Objekti kontrolinga:



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

### Povezanost kontrolinga i informacijskog sustava:

Kvalitetan informacijski sustav danas predstavlja temelj za kvalitetno funkcioniranje kontrolinga



**ZADATAK:** u moru različitih informacija odabrati one koje su presudne za odlučivanje pri čemu se koriste i povezuju najnovije informacijske tehnologije i programska rješenja kojima se svi korisnici mogu (sukladno svojim ovlastima) što jednostavnije koristiti

### Sustav za upravljanje resursima poduzeća (ERP):

**ERP** je 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]



# 2. KONTROLING

## 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	Analiza odstupanja	ABC analiza	Osobne upute	Sustavi poticanja	
		Doprinosi pokrivača fiksnih troškova	Analiza uzroka	Bilančni indikatori ranog upozorenja	Samousklađivanje	Sustavi rukovođenja	
STRATEŠKI	Vizija Misija	Scoring		Izveščivanje	Planovi	Sustavi nagrađivanja	
		Investicijski proračun		Obračun troškova	Programi		
STRATEŠKI	Misija	Obračun cijene			Organizacijski plan		
		Proračun			Plan raspoređivanja suradnika		
STRATEŠKI	Vizija	Činitelji uspjeha	Nadzor kvalitete	Sustavi ranog upozorenja	Ustrojstveni priručnici	Strukturiranje rada	
		Krivulja iskustva	Analiza odstupanja	Strateški radar	Ustroj procesa	Sustavi motiviranja	
STRATEŠKI	Misija	Životni vijek	Analiza uzroka		Podjela rada	Sustavi razvoja suradnika	
STRATEŠKI	Misija	Benchmarking					
		SWOT analiza					Oblikovanje karijere
STRATEŠKI	Misija	TOWS matrica					
		BCG matrica					
STRATEŠKI	Misija	Strategijska bilanca					
		Portfelj					

- ✓ postoje mnoga do sada provedena istraživanja u RH i svijetu koja su vezana uz kontroling i njegovu zastupljenost u poduzećima

## Hrvatska:

- ✓ 2003. godine **53%** poduzeća (u istraživanju je sudjelovalo 70 poduzeća) imalo je poseban odjel za kontroling  
[Osmanagić Bedenik, 2003]
- ✓ 2013. godine od 30 poduzeća na Zagrebačkoj burzi, njih 23 ima kontroling u institucionalnom smislu **(77%)**  
[Osmanagić Bedenik i Lizzul, 2015b]

- ✓ 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
- ✓ mnoga konkurentna poduzeća iz promatranog sektora prehrambene industrije već imaju implementiran kontroling kao zasebnu organizacijsku jedinicu (Dukat, Podravka, Kraš i slični)



# 4. OPIS PODUZEĆA

Vindija



**povjerenje potrošača**



**tradicija prehrambene proizvodnje  
na najvišem nivou**

# 4. OPIS PODUZEĆA

## Poduzeće danas:

- ✓ 13 poduzeća – 7 u Republici Hrvatskoj, 6 u regiji
- ✓ preko 4.000 zaposlenih

### POSLOVNI SUSTAV VINDIJA



[autor prema Vindija, 2016b]

# 4. OPIS PODUZEĆA

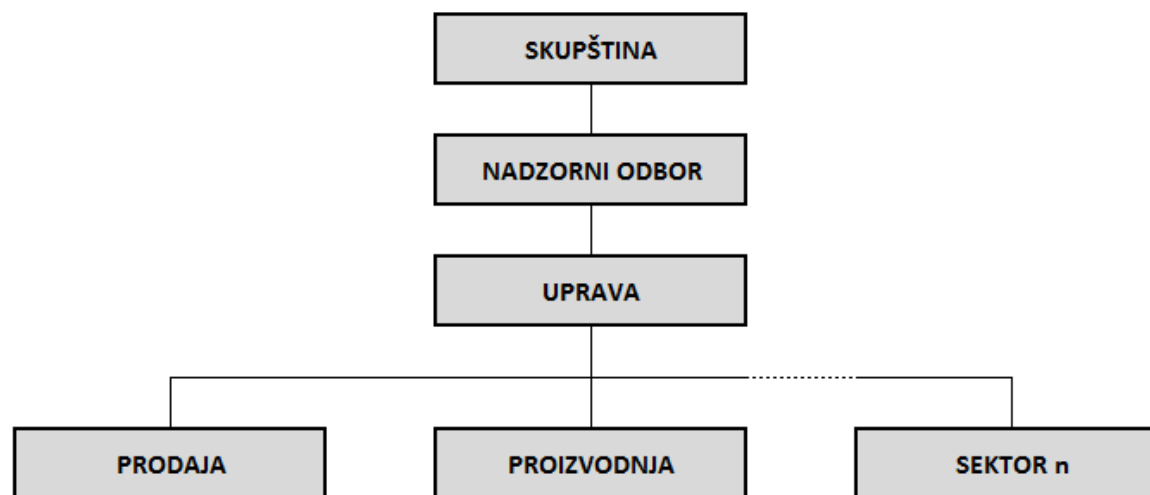
## Proizvodni asortiman:

- ✓ preko 1.000 različitih proizvoda
- ✓ godišnje se preradi preko 200 milijuna L mlijeka



# 4. OPIS PODUZEĆA

## Organizacijska struktura Vindije d.d.:



[autor]



**NEMA POSEBNOG SEKTORA KOJI BI SE ODNOSIO ISKLJUČIVO NA KONTROLING**

# 4. OPIS PODUZEĆA

## Analiza okoline – SWOT analiza:

[autor]

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>• dugogodišnja prisutnost na tržištu i visoki udio proizvoda na tržištu</li><li>• širok proizvodni asortiman provjerene tradicije i kvalitete proizvoda</li><li>• jasna misija i vizija poduzeća</li><li>• visokokvalificirani stručni kadar</li><li>• neprestano ulaganje u znanje i proizvodnu opremu</li><li>• vlastita distribucijska mreža</li><li>• prisutnost na tržištu CEFTA<sub>29</sub>-e i EU</li><li>• otkup mlijeka od širokog kruga proizvođača</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• visoki troškovi proizvodnje</li><li>• smanjena produktivnost djelatnika</li><li>• neodgovarajući tokovi podataka</li><li>• redundantnost podataka</li><li>• otežana koordinacija u različitim segmentima proizvodnje</li><li>• oslabljen nadzor nad procesima poslovanja</li><li>• zastarjeli informacijski sustav u proizvodnji</li></ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"><li>• širenje asortimana proizvoda</li><li>• investiranje u inovativne tehnologije</li><li>• održavanje postojećih te investiranje u nove proizvodne pogone i otvaranje novih radnih mjesta</li><li>• dodatno širenje na tržištima CEFTA-e i EU</li><li>• otvaranje ostalih tržišta (Rusija, Kina...)</li><li>• korištenje sredstava EU fondova</li><li>• alternativni dobavljači sirovina i repromaterijala</li><li>• uvođenje kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• konkurencija</li><li>• loša ekonomska situacija u okruženju</li><li>• smanjenje broja <u>muznih</u> krava u RH</li><li>• carinske kvote</li><li>• nestabilnost cijena sirovina i repromaterijala</li><li>• nestabilnost cijena energenata</li><li>• promjena tečaja domaće valute</li><li>• pojava kvalitetom slabijih, ali jeftinijih proizvoda</li></ul>

# 4. OPIS PODUZEĆA

## Analiza okoline – TOWS matrica:

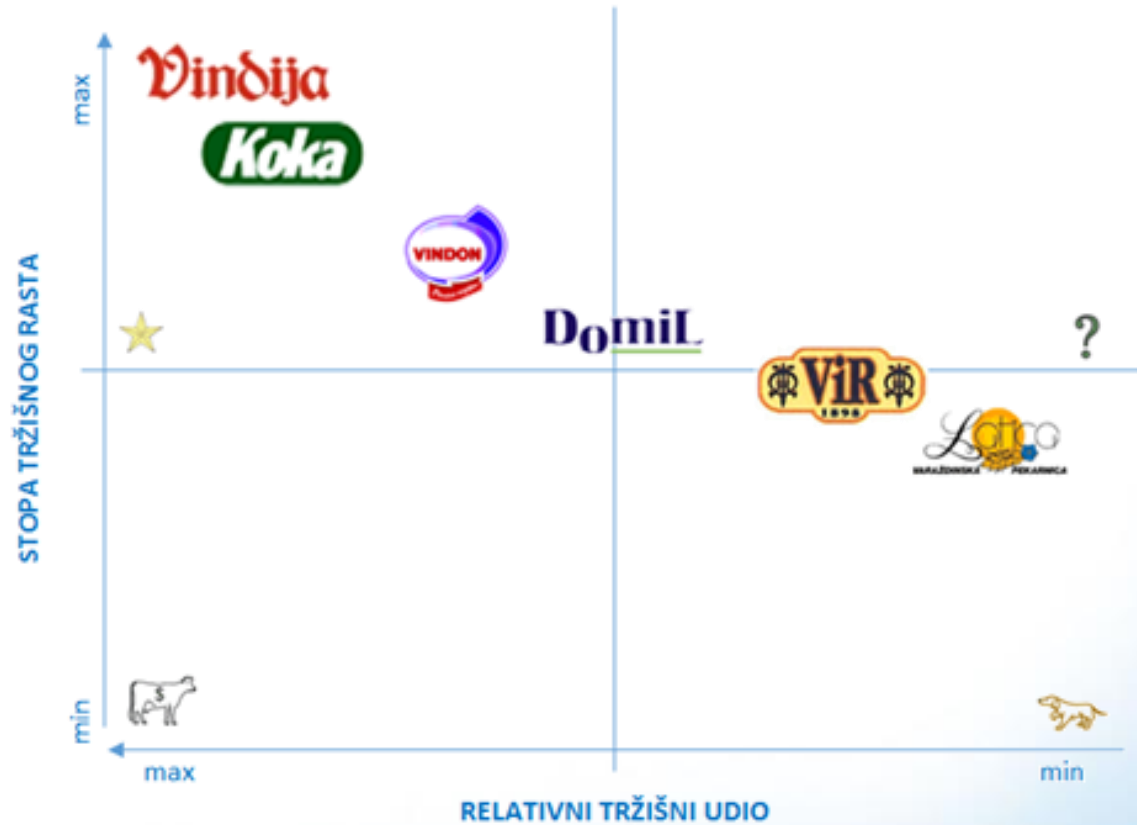
[autor]

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

# 4. OPIS PODUZEĆA

## Analiza okoline – BCG matrica:

[autor]



- ✓ 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

**Vindija – odrednice u aktivnostima postojećih službi**



**Ekonomski centar**



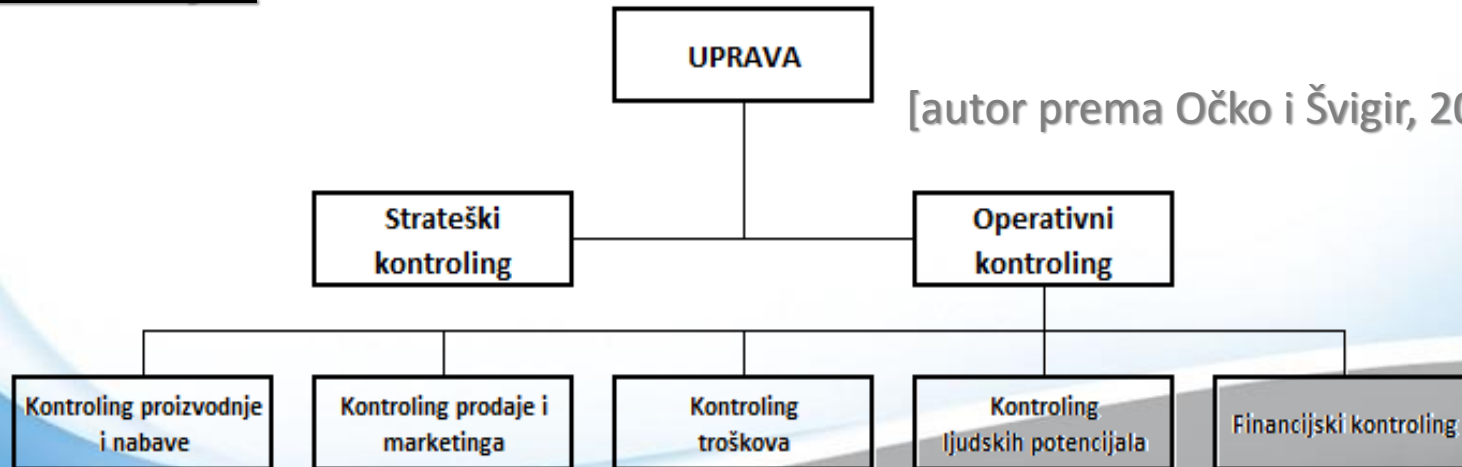
**OPERATIVNI KONTROLING**



## Preuvjeti:

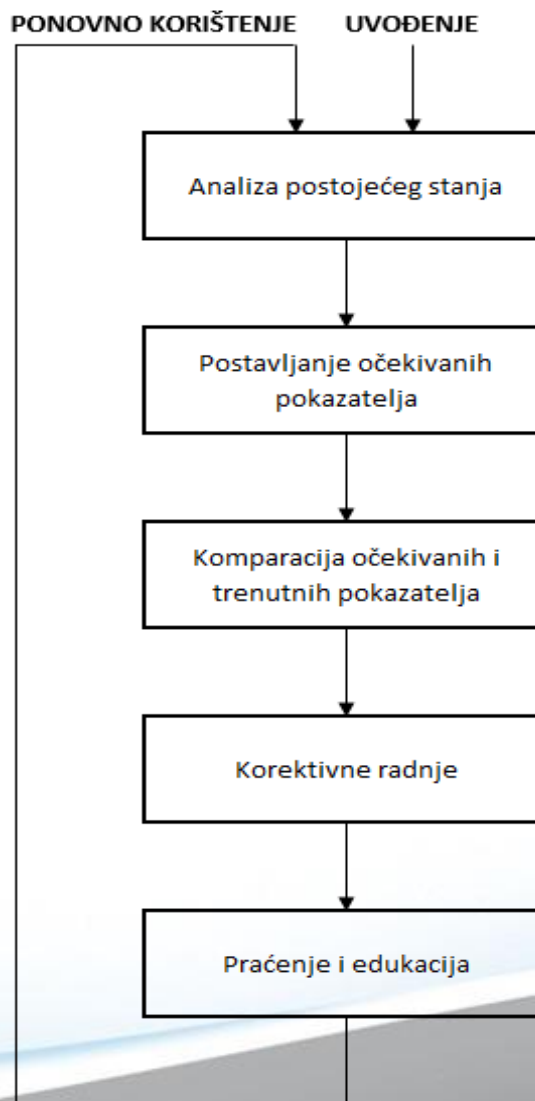
- ✓ zainteresirani menadžment
- ✓ stručni kontroler
- ✓ kvalitetan informacijski sustav
- ✓ visoko razvijena računovodstvena funkcija

## Pozicioniranje:



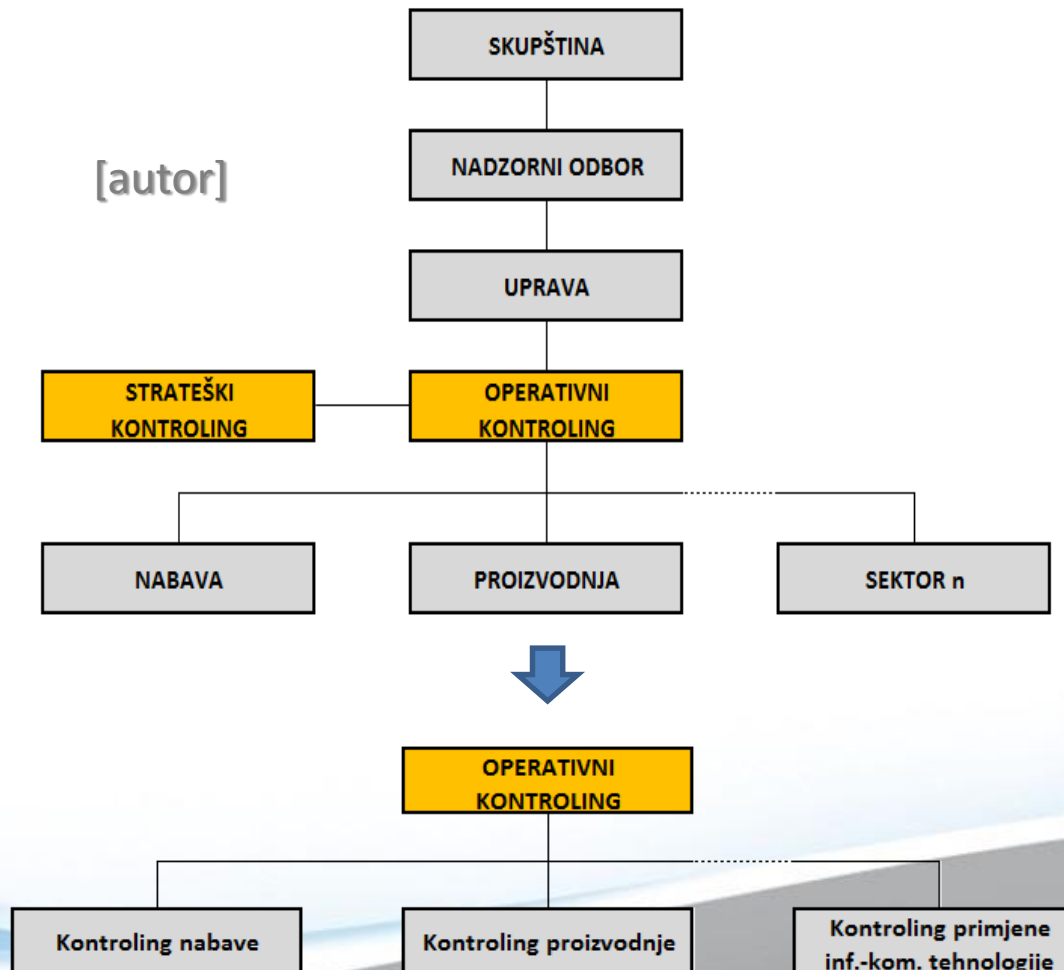
## Faze uvođenja:

[autor prema Akrani, 2011]



# 5. UVOĐENJE KONTROLINGA

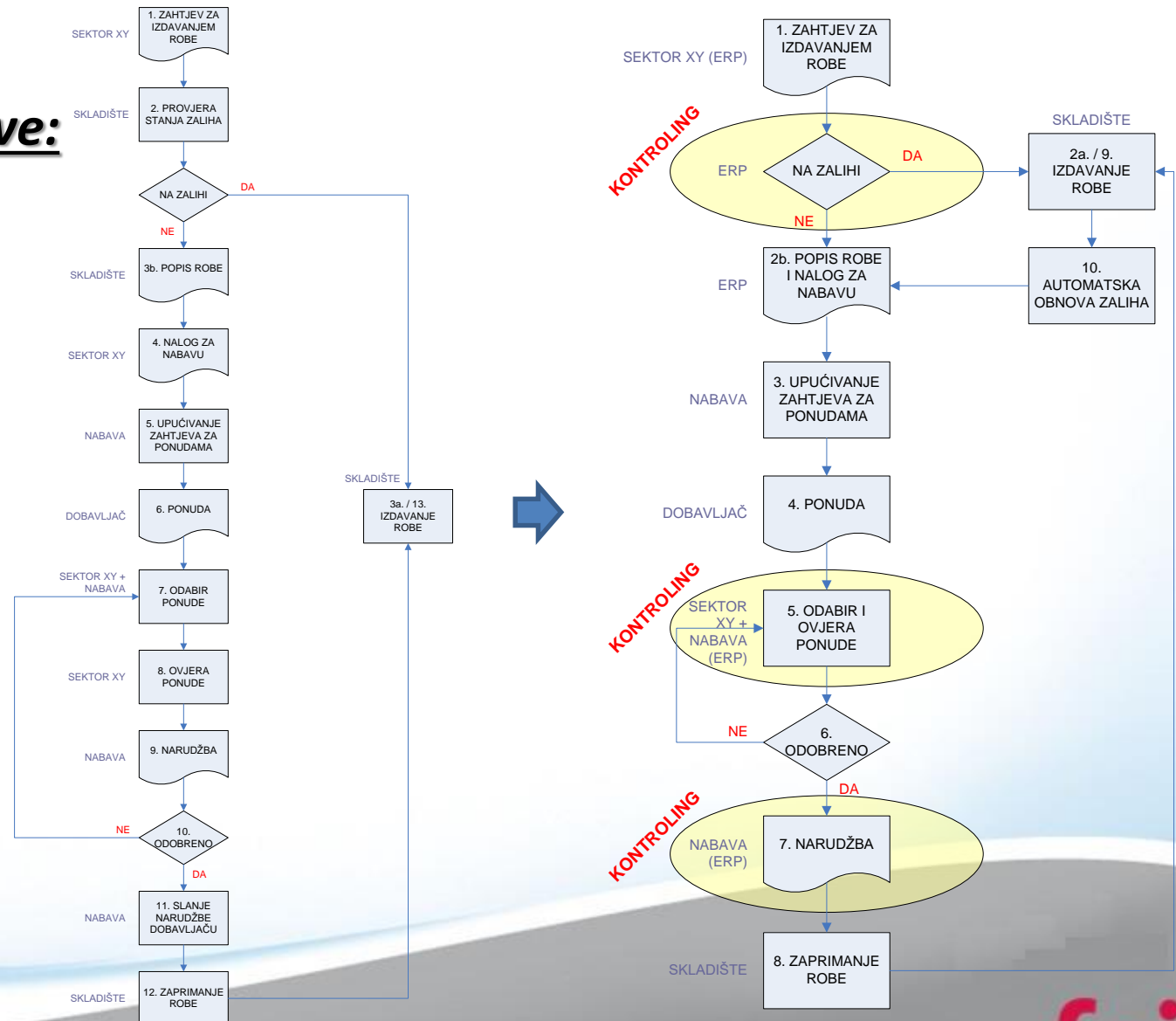
## VINDIJA – prijedlog nove organizacijske sheme:



# 5. UVOĐENJE KONTROLINGA

## VINDIJA – kontroling Nabave:

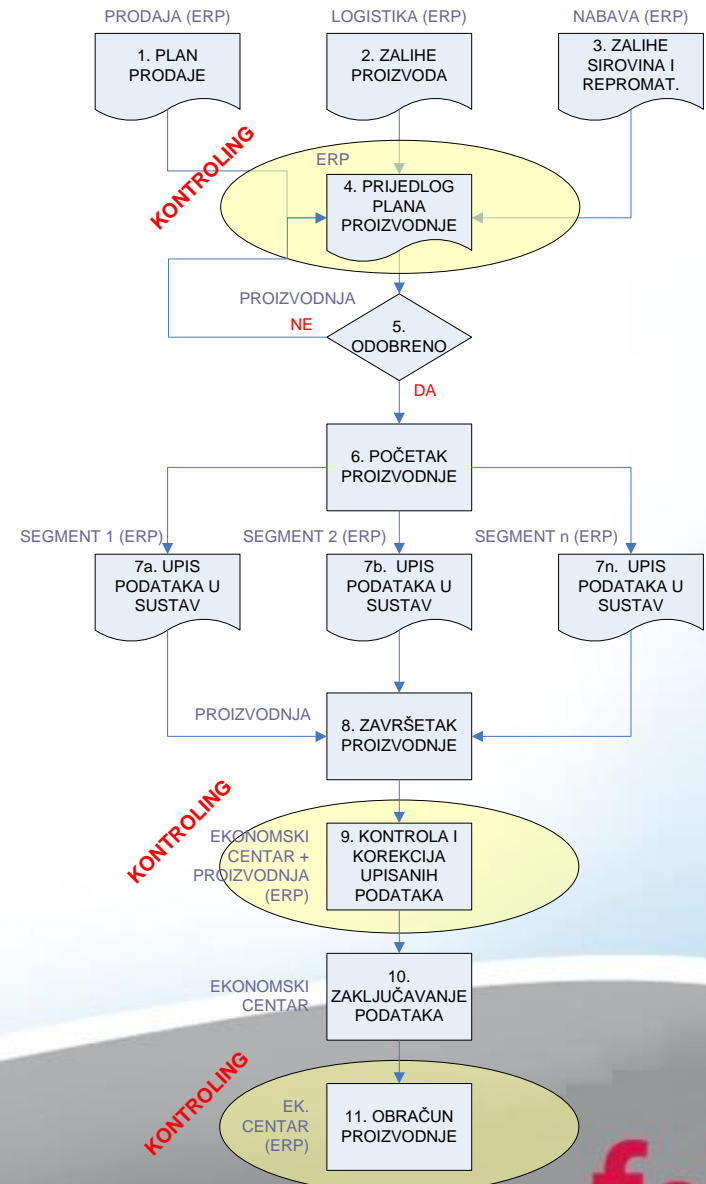
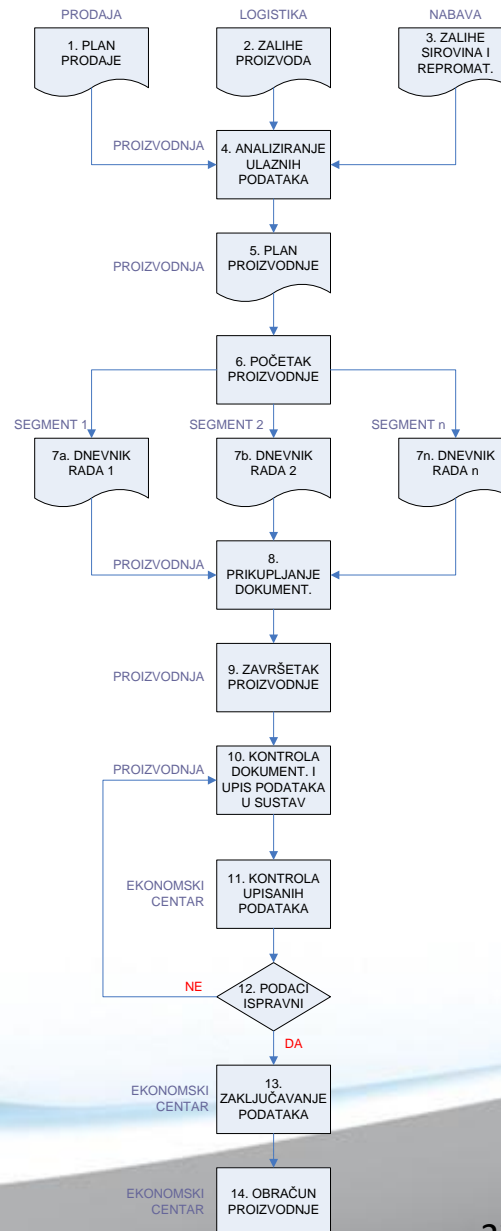
[autor]



# 5. UVOĐENJE KONTROLINGA

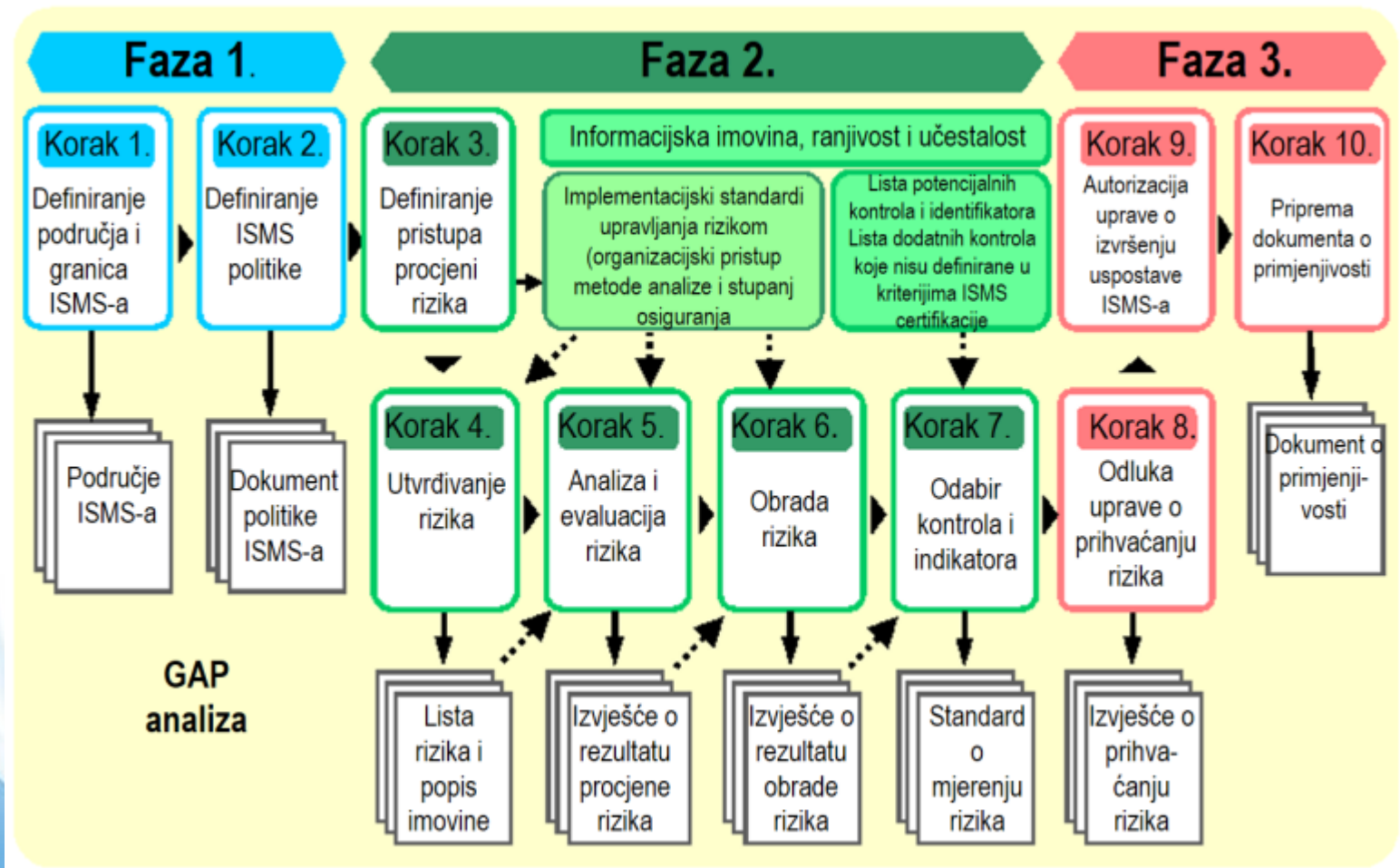
## VINDIJA – Kontroling Proizvodnje:

[autor]



# 5. UVOĐENJE KONTROLINGA

## VINDIJA – Kontroling primjene inf.-komunikacijske tehnologije



[Hutinski, 2014c]

## Realnost uvođenja kontrolinga:

- ✓ prehrambeni sektor jedan je od najdinamičnijih i najbrže rastućih sektora na tržištu = 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**
- ✓ problem nedostatka pravih informacija u pravo vrijeme



**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**

## Realnost uvođenja kontrolinga:

- ✓ svako poboljšanje koje kao posljedicu ima dodatnu optimizaciju i racionalizaciju poslovanja s ciljem potpunog uklanjanja ili minimiziranja nedostataka, svakako je dobrodošlo



**nakon uspostave kvalitetnog informacijskog sustava i postavljanju novih standarda u poslovanju, dodatni trud i razmišljanja svakako će se uložiti u razvijanje kontrolinga kao organizacijske funkcije**



- ✓ kontroling je „desna ruka“ i podrška menadžmentu kojemu je osnovni zadatak ostvariti poslovni cilj
- ✓ 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

- ✓ 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**



**PRIORITET!!**

**„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]

**H V A L A !**