

# Strateški kontroling i alati za planiranje strateškog kontrolinga

---

**Pavlić, Petar**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:237891>

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

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

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovna ekonomija i financije**

**PETAR PAVLIĆ**

**STRATEŠKI KONTROLING I ALATI ZA PLANIRANJE**  
**STRATEŠKOG KONTROLINGA**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, studeni 2022.**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**STRATEŠKI KONTROLING I ALATI ZA PLANIRANJE**  
**STRATEŠKOG KONTROLINGA**

**Mentor: Maja Buljat, mag. oec., v. pred.**

**Student: Petar Pavlić**

**Naziv kolegija: Osnove kontrolinga**

**JMBAG studenta: 0234060437**

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	5
ABSTRACT .....	6
1. UVOD.....	1
1.1 CILJ I PREDMET .....	2
1.2 METODOLOGIJA I IZVORI.....	2
1.3 STRUKTURA RADA .....	2
2. KONTROLING – SAVJETNIK MODERNIH ORGANIZACIJA.....	4
2.1. POJAM I RAZVOJ KONTROLINGA .....	4
2.2. POVEZANOST KONTROLING I DRUGIH FUNKCIJA U PODUZEĆU .....	7
2.2.1. KONTROLING – MARKETING RAČUNOVODSTVA .....	8
2.2.2. STRATEŠKI I OPERATIVNI KONTROLING.....	9
3. INSTRUMENTI KONTROLINGA .....	11
3.1. SUSTAV VREDNOTA.....	11
3.2. SUSTAV PLANIRANJA .....	15
3.3. SUSTAV KONTROLE .....	17
4. STRATEŠKI KONTROLING.....	18
5. ALATI ZA PLANIRANJE STRATEŠKOG KONTROLINGA.....	20
5.1. SWOT ANALIZA.....	20
5.2. PORTEROVIH 5 SILA .....	22
5.2.1. SUPARNIŠTVO MEĐU POSTOJEĆIM KONKURENTIMA.....	23
5.2.2. PRIJETNJA OD PRIDOŠLICA.....	23
5.2.3. PRIJETNJA OD ZAMJENSKIH PROIZVODA .....	23
5.2.4. PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA.....	24
5.2.5. PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA .....	24
5.3. BENCHMARKING.....	24
5.3.1. DEFINIRANJE BENCHMARKINGA .....	24
5.3.2. PODRUČJA PRIMJENE BENCHMARKINGA.....	26
5.3.3. OPASNOSTI POGREŠNE PRIMJENE BENCHMARKINGA .....	28
5.4. VRSTE BENCHMARKINGA I GLAVNE ZNAČAJKE BENCHMARKING PROCESA .....	30
5.4.1. VRSTE BENCHMARKINGA.....	30

5.4.2. PROCES BENCHMARKINGA .....	32
6. ZAKLJUČAK.....	35
7. POPIS LITERATURE .....	36
POPIS SLIKA I TABLICA.....	37
IZJAVA.....	38

## SAŽETAK

Kontroling mijenja način razmišljanja svih zaposlenika. Bilo koja aktivnost ne može biti završena sve dok korist koju je donijela nije izračunata. Na ovaj način nema grešaka koje mogu donijeti gubitak. Kontroleri se definiraju kao ekonomski treneri koji u poduzeću imaju zadatak poticati sve zaposlene te ih ekonomski osvijestiti. Pri tome se misli i na menadžment poduzeća čija je uloga ostvarivanje pozitivnih rezultata u poduzeću.

Kontroling se dijeli na operativni i strateški kontroling. Zadatak strateškog kontrolinga je da savjetuje odgovorne osobe u poslovnom subjektu prilikom definiranja strateških ciljeva, analiziranju odstupanja kao i pri predlaganju korektivnih akcija. Pomoću alata koji se koriste pri planiranju strateškog kontrolinga uspješno se prognozira radijus kretanja za buduće događaje.

Svrha ključnih pokazatelja uspjeha u kontrolingu temelji se na čvrstim ekonomskim zakonima i znanjima. Većina informacija koje su vezane za uspješnost poduzeća mogu se matematički izračunati, predvidjeti uz pomoć statistike te na kraju i objasniti uz pomoć ekonomskih zakona.

Poduzeće koje je dobro vođeno mora imati ključne informacije pomoću kojih se pogreške mogu ispraviti na vrijeme. Kod velike većine poduzeća problem ne predstavljaju pogreške nego vrijeme potrebno za detektiranje pogrešaka. Upravo je kontroling zadužen za ovo i pri dobrom radu kontrolinga se eliminiraju pogreške koje mogu narušiti poslovanje poduzeća.

**KLJUČNE RIJEČI:** kontroling, strateški kontroling, alati za planiranje strateškog kontrolinga

## **ABSTRACT**

Controlling changes the way of thinking of all employees. Any activity cannot be completed until the benefit it has brought has been calculated. This way there are no mistakes that can bring loss. Controllers are defined as economic trainers who in the company have the task of encouraging all employees and making them economically aware. This also refers to the management of the company, whose role is to achieve positive results in the company.

Controlling is divided into operational and strategic controlling. The task of strategic controlling is to advise responsible persons in the business entity when defining strategic goals, analyzing deviations as well as proposing corrective actions. Using the tools used in the planning of strategic controlling, the radius of movement for future events is successfully forecast.

The purpose of key success indicators in controlling is based on solid economic laws and knowledge. Most of the information related to the success of the company can be mathematically calculated, predicted with the help of statistics and finally explained with the help of economic laws.

A well-run business must have key information with which mistakes can be corrected in time. For the vast majority of companies, the problem is not errors, but the time required to detect errors. Controlling is responsible for this, and when controlling works well, errors that can damage the company's operations are eliminated.

**KEY WORDS:** controlling, strategic controlling, strategic controlling planning tools

## **1. UVOD**

Kod okruženja koje je podložno promjenama koje se dešavaju stalno i brzo menadžment na raspolaganju mora imati odjel koji mu pruža potporu kod donošenja poslovnih odluka. Navedeni odjel odgovoran je za koordiniranje i integriranje između drugih odjela u poslovnom subjektu. Također ima i zadatak pomagati menadžmentu prilikom obavljanja menadžerskih funkcija koje uključuju planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje kontroling te kod upotrebe raznih menadžerskih instrumenata. Odjel koji mora izvršavati sve ove zadatke naziva se kontroling.

Kontroling se može načelno podijeliti na operativni i na strateški kontroling. Strateški kontroling je odgovoran za savjetovanje odgovornih osoba u poslovnom subjektu pri definiranju strateških ciljeva, analizi odstupanja te predlaganju korektivne akcije. Zadatak strategijskog kontrolinga je da menadžmentu pruži stručnu pomoć kako bi se razina efektivnosti poslovanja povećala. Ovaj kontroling mora se usmjeriti na veći potencijal za buduće uspjehe poduzeća, jaču vitalnost poduzeća kao i bolji izgled za trajni uspjeh.

Prilikom definiranja ciljeva strateški kontroling odgovara za definiranje ostvarljivosti, mjerljivosti, jasnoće i vremenske komponente zacrtanog cilja te instrumenata pomoću kojih će ostvarivanje ciljeva biti praćeno. Slijedeći zadatak koji kontroling mora obaviti je potporna funkcija kada se definira strategija. Ovo se odnosi na korake koji dovode do ostvarivanja ciljeva. Prilikom navedenog potrebno je analizirati poslovni subjekt te njegovu okolinu kako bi se dobile informacije koje su potrebne za strategiju.

Tema ovog završnog rada je strateški kontroling i alati za planiranje strateškog kontrolinga. Zadatak rada je provesti analizu kojom će se analizirati temeljna obilježja vezana za strateški kontroling te opis alata koji su potrebni pri planiranju strateškog kontrolinga.

U tijeku pisanja rada za određene zaključke nužno je bilo koristiti znanstvene metode poput *induktivne i deduktivne metode, metode analize i sinteze*.



Prilikom pisanja rada upotrjebljeni su znanstveni izvori koji imaju autore čvrstih referenci i predstavljaju priznate stručnjake s područja predmeta istraživanja. Popis literature nalazi se na kraju rada te ima listu referenci te izvora koji su upotrjebljeni za izradu te pisanje rada.

## **1.1 CILJ I PREDMET**

Cilj i predmet rada je kontroling. Cilj je definirati pojam kontrolinga te na koji način on funkcionira u poduzeću. Pojam kontrolinga ne smije se zamijeniti s drugim odjelima u poduzeću jer je jako važan. Iz tog razloga potrebno je shvatiti njegovu svrhu u poduzeću te na koji način ga najbolje provoditi. Zaposlenici koji rade u odjelu kontrolinga moraju osim pojmova kontrolinga znati i pojmove vezane za računovodstvo jer su oni zapravo prevoditelji za ostale koji ne razumiju računovodstveni jezik i pojmove vezane za njega.

## **1.2 METODOLOGIJA I IZVORI**

U ovom radu je opisan pojam kontrolinga. Tijekom provođenja kontrolinga potrebno je koristiti različite metode koje olakšavaju njegovo provođenje. Metode su ovom radu nazvane alatima, a to su SWOT analiza, benchmarking te porterovih 5 sila. Osim navedenog za potrebe pisanja rada korištene su i metoda kompilacije, induktivna metoda i metoda deskripcije.

## **1.3 STRUKTURA RADA**

Ovaj rad se sastoji od 5 poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u kojem je dan kratak osvrt na temu rada odnosno kontrolinga te se uvodi i temu. U drugom poglavlju je opisan kontroling odnosno njegova uloga u poduzeću. Također je navedeno da kontroling ne treba mijenjati za druga područja u poduzeću te da on treba biti zasebno područje. Spominje se i to kako je on povezan s drugim odjelima te opisan pojam strateškog i operativnog kontrolinga. Treće poglavlje opisuje instrumente kontrolinga koji se koriste u sustavima poput sustava vrednota, planiranja i kontrole. U četvrtom poglavlju je opisan strateški kontroling te njegova svrha. Peto poglavlje opisuje alate koji služe kako bi se planirao strateški kontroling. Jedan od alata je SWOT analiza kojoj je cilj

analizirati vanjsku i unutarnju okolinu neke organizacije. Slijedeći alat su Porterove sile i njih ima pet. Još jedan od alata je benchmarking koji ima nekoliko definicija. Cilj mu je identificirati, razumjeti te prilagoditi proizvod, uslugu, opremu te postupke u poduzeću s istima u poduzećima koja su najbolja na svjetskoj razini. Benchmarkinga ima nekoliko vrsta. Osnova podjela je interni i eksterni, a može se podijeliti i na procesni, izvedbeni te strateški. Zadnje poglavlje je zaključak u kojemu su iznesena vlastita mišljenja koja su donesena tijekom pisanja rada.

## **2. KONTROLING – SAVJETNIK MODERNIH ORGANIZACIJA**

Kontroling je provođenje procesa kojim se tim vodi prema zacrtanim ciljevima te praćenje uspješnosti prema ciljevima. Svrha kontrolinga je osigurati da organizacija napreduje prema postavljenim ciljevima.

### **2.1. POJAM I RAZVOJ KONTROLINGA**

Prema Očko i Švigir (2009) računovodstvene informacije koje su strukturirane u skladu s računovodstvenim propisima i zakonima obično nisu usmjerene na interne procese. Stoga je jedno od najvažnijih kontrolerskih pitanja – kako nerazumljiv računovodstveni jezik pretvoriti u svima razumljive informacije? Poduzeća su kroz ekonomsku povijest zbog brojnih promjena nastalih na tržištima zahtijevala permanentnu prilagodbu. Ustanovljeno je da u je u praksi potrebno angažirati osobu koja će prevesti računovodstveni jezik na način da ga svi razumiju. To nije osoba koja razumije računovodstveni jezik nego i osoba koja ima multidisciplinarna znanja o drugim područjima poslovanja tako da pomogne menadžmentu prilikom ključnih odluka. Praksi je trebao kontroling.

Kontroling je neminovnost modernog poslovanja te koncept bez kojeg je teško zamisliti suvremeno upravljanje, bez njega se funkcioniranje poduzeća u cijelosti teže razumijeva, a kamoli upravlja. Kontroling se prilikom svojih izvještaja temelji samo na računovodstvenim informacijama no pogrešno je shvatiti da je on povezan samo sa računovodstvom u poduzeću. On mora ući u sve detalje koji su vezani za poduzeće te promatrati sve funkcije poduzeća. Objekti njegovog promatranja široko se postavljaju i osim kvantitativnih parametara uključeni su kvalitativni kao i njihove vrijednosti te posljedice. Kontroling je promatrač vizija, strategija te sustava koji se odnosi na kontroliranje, informiranje, organiziranje te upravljanje ljudskim resursima.

Na temelju navedenog kontroling se definira kao skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna te se na osnovi tih znanja te podataka iz poduzeća prikuplja optimalan broj koje trebaju menadžerima i ostalima koji su odgovorni za upravljanje u poduzeću prilikom kvalitetnog odlučivanja. Kontroling se smatra umijećem (*know – how*),

filozofijom upravljanja koja se temelji na osnovi ekonomske logike racionalnosti, funkcijom poduzeća kojoj je zadatak koordiniranje poslovnih procesa te njihovih pojedinih dijelova. Kontroling uz pomoć izgradnje integriranog te objedinjenog sustava upravljanja temelje ima na viziji koja je jasno definirana. Kontroling je ubiti stručna pomoć menadžmenta. Kontroling ima ulogu da spoji dijelove u cjelinu te stvori panoramski pogled poslovanja poduzeća. Također mora spojiti i pojedinačne ciljeve u cjelinu te stvoriti ukupni cilj poduzeća. Mora razdvojiti stratešku sliku u operativne puzzle i obratno te povezati dimenziju svih vremena, prošlog, sadašnjeg i budućeg. Zadatak mu je i povezivanje parcijalnih organizacijskih funkcija u funkciju koja ima jedan opći cilj (Očko i Švigir, 2009, str. 13 – 14).

Kroz povijest kontroling se razvijao tijekom razdoblja različitih kriza koje bile političke ili ekonomske. Ovome se ne treba čuditi jer osnovna funkcija kontrolinga ima smjer ka načelu *cost – benefit*, a ovo načelo se definira tako da je ulog resursa što manji, a ekonomska korist što veća. Pri ovome je potrebno izbjeći aktivnosti koje donose više utrošenih resursa od korisnih efekata. Od kada je poznat pojam koji je vezan za ulaganje u financijsku i materijalnu imovinu te pokretanje poslat kao i od kada je potrebno evidentirati ulaganje u poslovne knjige od tada postoji i potreba za mjerenjem navedenih rezultata odnosno njihovih rezultata.

Kontroling se spominje čak u 15. stoljeću u Velikoj Britaniji. Bez obzira na to njegov se uspon bilježi tek u 19. stoljeću na području SAD – a. Svoj vrhunac je dosegao tijekom novije povijesti na području Njemačke koja je njegov razvoj zapečatila na neizbrisiv način. Konceptija kontrolinga koji se danas primjenjuje uvelike se razlikuje od njegove koncepcije u povijesti.

Na razvijenom tržištu kapitala tržišno orijentirana ekonomija koja ima mnogo poduzeća koja se žele naći na vrhu, internacionalizacija kapitala, visoka konkurencija i još mnogi razlozi koji se nalaze ispred tradicionalnog računovodstva postavili su mnoštvo novih zahtjeva, modela vrednovanja te prikaza poslovnih odluka. Sve ovo je imalo utjecaj na razvoj kontrolinga u pogledu informacijskog te upravljačkog koncepta koji ga usmjerava prema budućnosti .

Razvoj kontrolinga pratio je zahtjeve koje je postavila filozofija upravljanja tijekom određenog vremena u užem smislu te gospodarski razvoj u cijelosti u određenom razdoblju u širem smislu. Zbog navedenog razvoj kontrolinga se razvija kroz različite koncepcije (Očko i Švigir, 2009, str. 16):

- **računovodstvenu koncepciju** – kontroling je nastao u krilu računovodstva. Računovodstvena koncepcija je imala ideju da kontroling koristi računovodstvene podatke u cilju njihovog usmjeravanja ka budućnosti i podizanju efikasnosti poduzeća.
- **informacijsku koncepciju** – svrha kontrolinga je prepoznavanje potražnje za informacijama i gradnja vlastitog sustava koji će informirati sve zainteresirane korisnike u poduzeću u cilju lakšeg i djelotvornijeg odlučivanja.
- **upravljačku koncepciju** – koja je sveobuhvatna koncepcija koja ima cilj povezivanja svih funkcija u poduzeću koje imaju iste i različite hijerarhijske razine kako bi se ostvario sustav vrijednosti tj. misija i vizija poduzeća.
- sve tri nabrojene koncepcije dovode do razvoja **praktične koncepcije kontrolinga** kakav postoji danas, a ona ima zadatak pronaći instrumente i alate koji pomažu kod ostvarivanja ciljeva u poduzeću.

Zaključak na temelju navedenog je da je koncepcija kontrolinga mijenjala u povijesti i tijekom, a razlog tomu je društveno – ekonomski razvoj. Kontroling ne staje s promjenama nego su one i dalje prisutne. Na kontroling će u budućnosti utjecaj najviše imati razvitak informacijske tehnologije koja se paralelno razvija. Može se zaključiti da će se prikupljati i analizirati velik broj podatak koji će morati pretvoriti u kratkom roku na detaljniji način. Osim što će informacije morati biti detaljnije bit će potrebno da one budu i ažurnije te korisnije koje menadžeru omogućuju donošenje preciznijih, bržih i točnijih odluka. Zadatak koji se smatra najzahtjevnijim za kontroling je izabrati podatke koji na najjasniji način pokazuju sliku trenutnog stanja u poduzeću. U budućnosti će kontrolorske vještine biti od iznimne važnosti jer se sa razvojem informacijske tehnologije pojavljuje sve više informacija).

Hrvatska praksa počela se baviti kontrolingom devedesetih godina prošloga stoljeća. U navedeno vrijeme kontroling se mogao naći kod poduzeća odnosno njegove organizacije samo kod kćeri stranih poduzeća. Kod hrvatskih poduzeća kontroling se

nalazio samo u organizacijskim *shemama* tj. kod odjela plana i analize. Plan i analiza se smatraju najvažnijim objektima kontrolinga no na objekte kontrolinga se treba gledati puno šire na način da obuhvate i sustav vrijednosti, organizaciju, kontrolu, informacijski sustav te upravljanje ljudskim potencijalom. Iz ovoga proizlazi da se u Hrvatskoj kontroling primijenio samo kod jednog odjela (Očko i Švigir, 2009, str. 17).

Kako bi poduzeća u Hrvatskoj doživjela svoj puni procvat, ali i amortizirala poslovne bure i oluje, potrebno je formirati funkciju kontrolinga – menadžerske *desne ruke* u punom opsegu tog pojma.

## **2.2. POVEZANOST KONTROLING I DRUGIH FUNKCIJA U PODUZEĆU**

Postavlja se pitanje hijerarhijskog odnosa kontrolinga i drugih funkcija poduzeća. Kontroling se može kvalitetno razviti samo ako se postavi kao izvan hijerarhijska funkcija u poduzeću. Kontroling ne ovisi o drugima nego prikuplja informacije u cijelom poduzeću te omogućuje svim segmentima te hijerarhijskim razinama kako bi dobili potrebne informacije te savjete. Kako bi se kontrolingu omogućio neometani razvoj, potrebno ga je u okviru organizacijske strukture poduzeća postaviti kao štabnu (stožernu) funkciju.

Kontroling se u praksi veoma često može naći u financijsko - računovodstvenoj funkciji, a ovo je pogrešno zbog nekoliko razloga. Kontroling ne treba svrstavati ni u koju funkciju jer se time automatski mijenja njegova osnovna bit koja leži u njegovoj neovisnosti i sveobuhvatnosti te ravnomjernom i koordiniranom prožimanju u cijelom poduzeću. Kako bi se on nesmetano razvijao mora imati izvanhijerarhijski položaj pri čemu osoba odgovorna za vođenje kontrolinga odgovara samo upravi. Na ovaj način je osigurano da informacije nesmetano teku od svih segmenata do uprave i obratno. Na ovaj način se mogu izbjeći neželjene situacije koje se dešavaju zbog zbrke hijerarhijskih kanala.

Kada se kontroling svrsta u financijsko – računovodstvenu funkciju to se dešava jer ga se pogrešno percipira jer se gleda samo na jedan segment koji se odnosi na financijski segment. Onaj koji vodi financije i računovodstvo ne može biti nadređen i kontrolerima

iz razloga što se on bavi njihovim poslovima te ne posjeduje njihova znanja. Kod velikih poduzeća koja imaju veći broj zaposlenih koji rade u kontrolingu organizacijska struktura segmentira kontroling prema hijerarhiji. Prema ovome može se imati strateški te operativni kontroling, kontroling nabave i proizvodnje, prodaje i marketinga, financijski i porezni kontroling i sl. (Očko i Švigir, 2009, str. 26).

Bez obzira na to gdje je postavljen kontroling u poduzeću zadatak kontrolera je isti odnosno da se bude na mjestu na kojem pripada. Kako bi uspio u navedenom zadatku i da bi dobio kredibilitet od uprave, menadžmenta te zaposlenika potrebno je da svoj posao radi na neovisan, profesionalan te stručan način.

### **2.2.1. KONTROLING – MARKETING RAČUNOVODSTVA**

Kod suvremene poslovne prakse razvijenih tržišnih gospodarstava se 40% informacija u poduzeću nalazi u računovodstvu, a ostalih 60% se može izvući iz ostalih izvora. Glavni saveznik kontrolingu je upravo računovodstvo te je potrebno da ova dva odjela surađuju od trenutka kada se podaci počinju prikupljati te evidentirati. Ukoliko su podaci kvalitetno raspoređeni te dobro segmentirani kontroling kreira kvalitetne te jasne poslovne izvještaje. U obratnoj situaciji kontrolerski izvještaji su netočni i nekvalitetni jer sadrže takve informacije.

Ni najkvalitetniji kontroleri ne mogu napraviti kvalitetne poslovne izvještaje u slučaju da podaci koji se nalaze u računovodstvu nisu evidentirani na način da zadovolje sve potencijalne korisnike. Kod detaljnijeg istraživanja svih elemenata poslovanja kontroler inicira kako bi trebalo organizirati računovodstveno praćenje poslovnih promjena koje su vezane za interne izvještaje. Zbog toga je zadatak voditelja financija, računovodstva i kontrolinga da razviju ravnopravne partnerske odnose.

Kontroleri prvo moraju jako dobro poznavati računovodstvo bez obzira na to što to nije njihova profesija. Isto tako moraju imati znanje o svemu što može utjecati na poslovanje poduzeća ili izvan njega te na filozofiju upravljanja što se usko veže za profesiju menadžera. Još jedno znanje koje kontroleri moraju imati je i ono o ekonomskim analizama iz razloga što računovodstvene veličine moraju pretvoriti u priču o uzrocima i

posljedicama. Kontroling se smatra uspješnom poveznicom računovodstva i menadžmenta (Očko i Švigir, 2009, str. 31).

## **2.2.2. STRATEŠKI I OPERATIVNI KONTROLING**

Poduzeća kontroling promatraju kao odjel koji ima primarno operativne zadatke, a o strateškom kontrolingu se ne govori uopće ili u jako malom postotku. Zadaci kontrolinga se dijele na strateške i operativne.

**Strateškim zadacima** kontrolinga podrazumijeva se (Očko i Švigir, 2009, str. 39):

- ✓ permanentan pogled u budućnost te izrada strateških prognoza na temelju analiza i trendova tržišta i konkurencije,
- ✓ pomoć menadžmentu kod procjene smjernica za buduće poslovanje koje se temelji na gospodarskim kretanjima,
- ✓ informiranje i savjetovanje menadžmenta tijekom ostvarenja vizija te podizanje ukupne efikasnosti poduzeća (njegove vrijednosti),
- ✓ permanentno promatranje okoline (makroekonomska kretanja, kupci, dobavljači, političko i socijalno okruženje), primarna usmjerenost prema okolini u kojoj poduzeće djeluje ili se sprema na djelovanje,
- ✓ pomoć SWOT analizom menadžmentu u otkrivanju svega dobrog i lošeg u poduzeću, ali i okolini koja ga okružuje,
- ✓ pomoć kod upravljanja s ljudskim potencijalima.

**Operativnima zadacima** kontrolinga podrazumijeva se (Očko i Švigir, 2009, str. 39 – 40):

- ✓ kontinuirano komuniciranje s cijelim poduzećem,
- ✓ kontinuirani rad na unapređenju informacijskog sustava, s naglaskom na financijsko – računovodstvenu službu,
- ✓ aktivno surađivanje prilikom izrade operativnog plana
- ✓ utvrđivanje relevantnih veličina i pokazatelja koji su nužni za razumijevanje stanja i kretanja poslovnih događaja u poduzeću,



- ✓ testiranje različitih alata te instrumenata kontrolinga kao i brojnih ekonomskih pokazatelja te odabir 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 izvještaja 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),
- ✓ iniciranje i organiziranje sastanaka na različitim menadžerskim razinama – nakon što su izvještaji završeni, 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.

### **3. INSTRUMENTI KONTROLINGA**

Instrumenti kontrolinga su jako važni prilikom provođenja samog procesa kontrolinga. Njihova svrha je pomoći poduzeću kako bi ono kvalitetno planiralo te upravljalo svojim poslovanjem tako da integrira stratešku te operativnu razinu upravljanja. Prilikom toga mora uvažiti klasične i moderne elemente tijekom stvaranja vrijednosti poslovanja poduzeća.

#### **3.1. SUSTAV VREDNOTA**

Prema Osmanagić Bedenik (1998) sustav vrednota je duhovni temelj poslovne aktivnosti poduzeća i predstavlja orijentaciju za sva područja i sve suradnike. Sustav vrednota predstavlja okvir ponašanja poduzeća i prema vanjskim grupama: kupcima, dobavljačima, vjerovnicima, dioničarima, itd. Sustav vrednota se temelji na viziji, misiji i ciljevima poduzeća.

Vizija je poduzeća cjelovita, buduća predodžba o svrsi poduzeća i putovima njezina ostvarenja. Vizija poduzeća se usko veže za misiju poduzeća. Sve dok je vizija poduzeća predodžba prema kojoj se poduzeće može orijentirati prema operativnom i stratezijskom poslu do tada je misija poduzeća element koji se može uključiti u viziju. Misijom se također opisuje i svrha poduzeća i organizacija.

Dokle god je vizija poduzeća kvalitativni iskaz o tome što se želi i u kojem pravcu, a misija je izraz svrhe postojanja sve do tada se ciljevi smatraju kvantitativnim izrazom o tome koliko se želi postići. Ciljevi se definiraju kao krajnje točke i prema njima se usmjeravaju aktivnosti, početna i završna točka procesa upravljanja: planiranje, kontrola, informiranje, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima. Prilikom definiranja ciljeva svaki mora biti (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 78):

- ✓ jasan – oni ciljevi koji su nejasni teže se ostvaruju;
- ✓ ostvariv – oni ciljevi koji nisu ostvarivi djeluju demotivirajuće;
- ✓ mjerljiv – samo kod ovakvih ciljeva moguće je pratiti stupanj ostvarenja;

- ✓ djeljiv – cilj poduzeća mora biti tako definiran da se iz takva cilja mogu izvesti pod ciljevi pojedinih funkcija, projekata, programa, ostvarenjem kojih se pridonosi ostvarenju ukupnog cilja;
- ✓ vremenski ograničen – svaki cilj mora imati jasnu vremensku dimenziju, sagledivo vrijeme u kojem se očekuje njegovo ostvarenje.

Kada se ciljevi definiraju na pravi način to se odražava na budući uspjeh poduzeća, stvoreni su preduvjeti te je olakšano fizičko stvaranje. Opće je poznato da samo 5% poduzeća ima uspješno poslovanje i postavlja se pitanje zašto je to tako. Odgovor na ovo pitanje leži u tome što samo taj broj poduzeća ima jasno definirane vizije, misije, ciljeve i naposljetku jasne duhovne temelje (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 78).

Bez obzira na to što nema osporivih dokaza koji opisuju uzajamnu ovisnost vizije te uspjeha poduzeća za uspješna poduzeća se zna da imaju viziju dok neuspješna nemaju. Mnoga se poduzeća ne bi uspjela nositi s izazovima turbulentnog okruženja da nije bilo vizije. Vizija je kompas za stalan izbor boljih alternativa i za tekuću korekciju pogrešnoga razvoja.

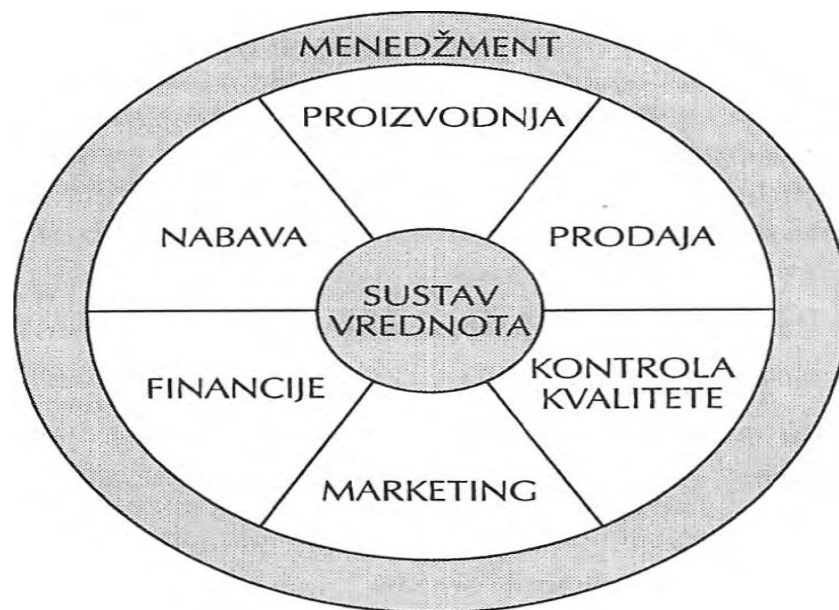
Uzevši u obzir značaj vizije za poduzeće potrebno je navesti zahtjeve koji bi trebali biti ispunjeni prilikom definiranja vizije (Osmanagić Bedenik, 1998, str.78 – 79):

- ✓ vizija bi trebala biti ostvariva u sagledivom vremenu i ne bi smjela biti utopija;
- ✓ vizija odražava osobno uvjerenje poduzetnika i trebala bi biti prožeta s osobnošću vlasnika ili menadžmenta;
- ✓ vizijom se trajno mijenja trenutno stanje;
- ✓ vizija otkriva smjer konkurentskog polja u kojem se poduzeće želi kretati te poziciju koju pri tom zauzima.

S obzirom na to da se pomoću vizije opisuje smjer ona je za poduzeće vrlo važna kada se uvode temeljne promjene tj. kod novih orijentacija poduzeća. Kada nema hrabrosti te stvaralačke sposobnosti kako bi se signali iz javnosti pretvorili u viziju poduzeća. U ovome leži razlog iz kojeg mnoga poduzeća nemaju vizije.

Poduzeće bez vizije karakterizira odsutnost sklada među pojedinim područjima. Vrlo pojednostavnjeni prikaz poduzeća bez vizije odražava nesklad između razvijene proizvodnje (tehnologije, *know-how*) i kontrole kvalitete, s jedne strane, te slabije razvijene nabave i zaostale prodaje, s druge strane. Najjači potencijal takva poduzeća – proizvodnja i kvaliteta proizvoda nemaju dovoljno dobru podršku u drugim funkcijama. Stoga će potencijali tog poduzeća većim dijelom ostati neiskorišteni. Ono što nedostaje jest definirano zajedničko ishodište i širi okvir, nužan za međusobno povezivanje i usklađivanje parcijalnih područja.

Poduzeće koje ima viziju prikazuje se uz pomoć kotača. U njegovom ishodištu je sustav vrednota – vizija, misija i ciljevi kao orijentiri za sva poslovna područja. U vanjskom krugu se nalazi menadžment koji uz planiranje, kontrolu, informiranje, organiziranje te upravljanje ljudskim potencijalima ima brigu o uzajamnom skladu pojedinih područja te njihovu zajedničku orijentaciju (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 80).



Slika 1. Poduzeće koje ima viziju

Izvor: *Osmanagić Bedenik, 1998, str. 79*

Kontroling je zadužen za:

- definiranje vizije poduzeća (organizacije)
- definiranje misije poduzeća (organizacije)
- definiranje ciljeva poduzeća (organizacije),

i to tako da se uvažuje svi zahtjevi pojedinih definicija. Kontrolingom je potaknuto vodstvo i menadžment da oblikuju, preispituju i, po potrebi, mijenjaju viziju, misiju i ciljeve poduzeća.

Razgraničavanjem odgovornosti među vodstvom i menadžmentom, s jedne strane, i kontrolinga, s druge strane, vrlo je jasno. Vodstvo i menadžment imaju zaduženje da oblikuju sustav vrednota i taj zadatak nije moguće delegirati dok kontroling ima zaduženje da potakne stručnu podršku pri tome. Kontroling mora brinuti i o integriranju sustava vrednota tj. o tome da vizija ima širi okvir u kojem se nalazi misija koja je oblikovana kao i logičnom slijedu iz kojeg su izvedeni ciljevi poduzeća. Kontroling također mora brinuti i o zahtjevima koje je potrebno ispuniti tako da se sustav vrednota ispravno oblikuje. Ovakvi naponi rezultiraju hijerarhijskim raščlanjenjem sustava pod ciljeva kojeg je potrebno dovesti do toga da svi u organizaciji imaju svoje ciljeve koji su integrirani preko cilja poduzeća u njegovu viziju. Iz ovoga proizlazi da svi suradnici trebaju znati koliko pridonose prilikom ostvarivanja ciljeva i vizija poduzeća. Ovakvim pristupom je olakšan ukupni proces menadžmenta.

Uloga kontrolinga u sustavu vrednota promatra se općenito putem primjene osnovnih načela kontrolinga: koordinacije i integracije. Koordinaciju ili usklađivanje na istu razinu provodi se na isti način kao i unutarnja te vanjska koordinacija i kao sustavno oblikujuća i povezujuća. Za unutarnju koordinaciju se može reći da se odnosi na to da uskladi pojedini podsustav menadžmenta, a za vanjsku koordinaciju se naglašava da se ona odnosi da se pojedini podsustavi menadžmenta usklade.

Za integraciju se može reći da je ona drugo načelo kontrolinga te se odnosi na usklađivanje različitih hijerarhijskih razina. Za sustav vrednota to znači da su vizije, misije i ciljevi poduzeća uzajamno usklađeni.

Razmatrajući instrumente odnosno mehanizme koordinacije, može se naglasiti kako u sustavu vrednota dominira osobna komunikacija, koja rezultira programima, odnosno pismeno oblikovanom vizijom, misijom i ciljevima organizacije (Osmanagić Bedenik, 1998: 82).

### **3.2. SUSTAV PLANIRANJA**

Prema Osmanagić Bedenik (1998) planiranje se definira kao proces kojim se obrađuju informacije koje služe za sastavljanje osnova uz pomoć kojih su unaprijed utvrđene veličine koje su potrebne da se cilj dostigne. Planiranje rezultira planom ili sustavom planova. Planiranje ima još mnogo definicija, a neke od njih su da je ono sustavni metodički proces s kojim se spoznaje te rješava problem budućnosti, podloga za odlučivanje, jezgra za prospektivno mišljenje i djelovanje itd.

Instrumenti planiranja se definiraju kao sustavni postupak za dobivanje i obradu informacija koje se koriste za postavljanje, preoblikovanje te provjeravanje informativnih izjava. To su instrumenti sustavnog spoznavanja. Uz navedeni pojam se također koriste i slijedeći pojmovi: metode, postupci, tehnike i modeli.

Najvažnija te najkratkoročnija upravljačka jedinica je likvidnost poslovanja iz razloga što je riječ o ekonomskom te pravno definiranom kriteriju opstanka. Prilikom trajnijeg planiranja likvidnosti potrebno je pretpostaviti planiranje koje je vezano za dobitke i uspjeh iz razloga što uz dobitak ide i veća vjerojatnost osiguranja likvidnosti nego neuspjeh.

Kontroling ima ulogu koja se sastoji od toga da potiče razmišljanje i razgovaranje o tome što čini uspjeh, skretanje pozornosti menadžmenta ka ključnim odrednicama uspjeha. U području činitelja uspjeha kontroling ima takav zadatak da oblikuje te uz to zadržava kritičnu distancu ka koncepciji činitelja uspjeha. Strategijske spoznaje u ovom području rezultat su često statističke koncentracije, i kao takve ne moraju vrijediti za konkretno poduzeće, od čega se i sastoji centralni izazov za kontroling.

Temelj oblikovanja životnog vijeka proizvoda leži u tome da je potrebno pretpostaviti da su proizvodi poput živih bića odnosno da su podložni zakonu nastanka i nestanka te prolaze faze rođenja, rasta, zrelosti, starenja i umiranja (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 94). Prilikom primjene koncepcije životnog vijeka proizvoda kontroling ima nekoliko uloga i to da potakne strukturnu analizu starosti proizvoda te stvaranje zdrave strukture proizvoda tj. proizvodnih područja.

SWOT analiza se smatra strategijskim instrumentom uz pomoć kojeg se snaga te slabost poduzeća dinamički sučeljava s prilikama te opasnostima koje donosi okruženje kako bi se identificirale šanse i rizici kako bi poduzeće opstalo (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 98). Kontroling ima ulogu potaknuti menadžment na razmišljanje o činiteljima koji mogu biti vanjski i unutarnji te koji imaju utjecaj na poduzeće i na kraju i na uspjeh poslovanja. Kontroling može inicirati da se izradi SWOT matrica kod svake značajnije promjene u organizaciji ili izvan nje tako da se razazna utjecaj promjene ili njen mogući utjecaj na uspjeh. SWOT matricu potrebno je sastaviti svaka tri mjeseca jer se uslijed suvremenih turbulentnih uvjeta poslovanja dešavaju nagle te neočekivane promjene. Kada je saznat njihov utjecaj i vlastite snage te slabosti olakšano je oblikovanje strategije za budući uspjeh. Ograničenje koje se javlja kod provođenja SWOT analize je neizvjesnost tržišnih te tehnoloških skokova kao i sposobnost povezana s prosuđivanjem i kreativnošću tima.

Portfolio koncepti pomoćno su sredstvo za kritično snimanje stanja strategijske politike poduzeća i ciljno orijentiranu kombinaciju strategijskih alternativa. Oni su usmjereni na pogled sadašnjih i budućih problema proizvoda, tržišta i kupaca kao i na veličine prihoda koje su sadašnje ili se mogu očekivati te primitke i rentabilnost. Strategijsko razmišljanje mora se provjeravati u skladu s njihovom provedivosti i financijsko – ekonomskom podnošljivosti. Kontroling ima ulogu da potiče razmišljanje u navedenom pravcu.

Radi usklađivanja planiranja i proračuna odjel za kontroling uobičajeno sastavlja priručnik za planiranje i proračun. Osim općih planskih smjernica, takav priručnik sadrži i parcijalne ciljeve i uvjete važne za nositelje odlučivanja. Bitan sastavni dio planskih smjernica jesu i rokovi pojedinih faza planiranja. Kontroling funkcija te

kontroler kao nositelj te funkcije odgovoran je za proces preračunavanja. Osnovna su smjernica pri izradi proračuna grube vrijednosti koje zadaje vrhovno rukovodstvo. Doprinos pokriću fiksnih troškova uobičajena je metoda koja se koristi u procesu preračunavanja (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 126).

### **3.3. SUSTAV KONTROLE**

Kako bi poslovanje bilo uspješno uz sastavljen plan poslovanja te organiziranje njegovog provođenja menadžment također treba nadzirati rezultate poslovnih aktivnosti te kontrolirati odvijaju li se oni u skladu s planom. Također je potrebno kontrolirati i voditi računa o tome pridržava li se organizacijskih smjernica i njihovoj efikasnosti .

Kontrola se definira kao sustavan i trajan proces kojim se informacije obrađuju kako bi se spoznala odstupanja među veličinama. Proces kontrole u užem smislu može se raščlaniti na četiri faze (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 135):

1. zadavanje potrebnih vrijednosti,
2. priopćavanje ostvarenih vrijednosti,
3. usporedba potrebnoga i ostvarenoga,
4. analiza odstupanja.

Prilikom kontroliranja upotrebljava se dosta manjih različitih instrumenata u odnosu na to koliko ih se koristi u sustavu planiranja. Instrumenti koji se najčešće koriste su analiza odstupanja i analiza uzorka (Osmanagić Bedenik, 1998, str. 141):

- Analiza odstupanja predstavlja posljednju fazu kod procesa kontrole. Ona je instrument kojim se rezultati kontroliraju i pri tome se koristi određena veličina koja ima ulogu usporedne veličine.
- Analiza uzorka često se koristi kao instrument kontrole. U odnosu na analizu odstupanja ova analiza se odnosi na kontrolu procesa. Može se poći od činjenice da zadatak kontrole karakterizira opsežnost i sve detalje nije moguće provjeriti. Pomoću ovog načina kontroliranja samo se može postići neefikasnost



#### **4. STRATEŠKI KONTROLING**

Okolina socijalnog sustava podliježe tehničkim, socijalnim, tržišnim i drugim promjenama koje se dešavaju sve brže. Prilikom upravljanja socijalnim sustavima nije moguće staviti granicu na iscrpljivanje zadane alternative nego je se potrebno orijentirati kao oblikovanju razvoja. Strategijsko upravljanje postalo je sve važnije i njegova stručna podrška je strategijski kontroling koji podržava menadžment tijekom trajnog usmjeravanja socijalnog sustava ka cilju (Osmanagić-Bedenik i Ivezić, 2006, str. 342).

Strateški kontroling ima zadatak pružanja potpore menadžmentu kako bi se razina efektivnosti poslovanja povećala. Usmjeren je na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća, jačanje vitalnosti poduzeća, poboljšanje njegovih izgleda za trajan uspjeh. Potrebno je da strategijski kontroling pruži stručnu podršku za pitanja poput slijedećih: je li potrebno krenuti na razvoj novog proizvoda, je li potrebno ulaziti na novo tržište, kakvi se rizici i šanse mogu očekivati u budućnosti i sl.

Nekoliko je osnovnih instrumenata koji se nalaze u sklopu strategijskog kontrolinga i to su zapravo instrumenti vezani za strategijsko planiranje (strategijski čimbenici uspjeha, koncept krivulje iskustva, životni vijek proizvoda, SWOT-analize, strategijska bilanca, *portfolio* analize, strategijski proračun, itd.), kontrole (strategijska kontrola, *benchmarking*), informiranja (tihi signali, strategijski radar), organiziranja (oblikovanje organizacijskog procesa i ustrojstva sukladno poslovnoj strategiji) te upravljanja ljudskim potencijalima (izvođenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima iz poslovne strategije poduzeća). Strategijskim kontrolingom se pomaže u tome da se vizija, misija te ciljevi oblikuju i oni su vezani za to da poduzeće trajno uspješno posluje. Strategijski kontroling se mora aktivno prilagođavati odnosno utjecati na vanjske čimbenike kao na prilagodbu okoline sebi.

Svrha strategijskog kontrolinga je neprestano poboljšavanje izgleda za trajni uspjeh poduzeća, jačanje sadašnjih potencijala uspjeha te gradnja novih i jačanje vitalnosti poduzeća. Prilikom usklađivanja procesa za strategijski menadžment kontroling mora

odgovoriti na pitanja je li potrebno krenuti na razvoj novog proizvoda, je li potrebno ući na novo tržište, je li potrebno usavršiti tehnološki proces s novim investicijskim ulaganjima, kakvi se rizici i šanse mogu očekivati u budućnosti i sl. Prilikom istraživanja i razvoja treba se obratiti pozornost na to kakvo je značenje prilikom stvaranja novih potencijala. Prave inovacije u pravo vrijeme automatski utječu na vitalnost poduzeća. Kada se govori o inovacijama misli se da u pitanju nije samo tehnički aspekt nego i to da inovacija može biti novi put kojim će se poduzeće financirati, originalno organizacijsko rješenje, nova strategija nabave ili marketinga i sl. (Osmanagić-Bedenik i Ivezić, 2006, str. 343).

## 5. ALATI ZA PLANIRANJE STRATEŠKOG KONTROLINGA

Strateški kontroling ima različite alate pomoću kojih se provodi. Jedan od alata je SWOT analiza kojom se definira snaga, slabosti, prilike svakog poduzeća kao prijetnje koje se mogu naći tijekom poslovanja. Još jedan alata je benchmarking pomoću kojeg se vlastito poduzeće nastoji usporediti sa najboljima na svjetskoj razini.

### 5.1. SWOT ANALIZA

Prema Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić (2008) cilj analize kojom se analizira vanjska i unutarnja okolina za određenu organizaciju može se ogledati kod obrade te sučeljavanja informacija koje su prikupljene. Pri ovome se koristi jedan od najpoznatijih alata koji se naziva SWOT analizom.

Riječ SWOT u sebi ima početna slova slijedećih riječi na engleskom jeziku: snage (*Strengths*), slabosti (*Weaknes*), prilike (*Oportunities*) i prijetnje (*Threats*). SWOT analiza ima temeljnu pretpostavku i to da se iz uspješne strategije može nastati ako se optimalno podudaraju unutarnji resursi te sposobno tj. organizacijska snaga, slabosti te njezine vanjske situacije odnosno prilike i prijetnje okoline. Snaga se može definirati kao konkurentna prednost organizacije pomoću koje je moguće steći tržišne uvjete koji su bolji u odnosu na one konkurentne. Prilike je moguće definirati kao mogućnost koja se pojavljuje iz okoline, a značajne su za organizaciju iz razloga što se prilikom iskorištavanja prilika popravljaju i učvršćuju položaj na tržištu. Prijetnje su zapravo situacije koje se nalaze u okolini te ugrožavaju poslovanje organizacije kao i njen opstanak.

SWOT analizom je potrebno odgovoriti na slijedeća pitanja (Sikavica et al., 2008, str. 229):

1. Koje **unutarnje snage posjeduje organizacija**, jesu li one konkurentne i kako ih razvijati?
2. Koje su **slabosti organizacije** i u kojoj mjeri one utječu na ukupnu performansu organizacije?

3. Kakve se **prilike pojavljuju u okolini** i što organizacija može učiniti kako bi ih iskoristila?
4. Kakve su **opasnosti prisutne iz okoline** i što bi menadžment trebao napraviti kako bi prijetnje uklonio ili smanjio njihov mogući utjecaj?

Tablica 1. SWOT matrica

	<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<b>UNUTARNJI FAKTORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitetni ljudski potencijal</li> <li>▪ Menadžment koji je dokazano uspješan</li> <li>▪ Tehnološka vještina</li> <li>▪ Vodeći brendovi</li> <li>▪ Provjerena kvaliteta proizvodnje</li> <li>▪ Povjerenje potrošača i izgrađeni odnosi.</li> <li>▪ Razvijena prodaja i kanali distribucije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Slab menadžment.</li> <li>▪ Nedostatak kvalitetnog osoblja.</li> <li>▪ Nerazvijene tehničke vještine</li> <li>▪ Nedostatak poznatih brendova</li> <li>▪ Problematična kvaliteta proizvoda.</li> <li>▪ Nepovjerenje potrošača</li> <li>▪ Nerazvijeni kanali distribucije</li> </ul>
	<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<b>VANJSKI FAKTORI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promjena ukusa potrošača.</li> <li>▪ Otvaranje novih tržišta.</li> <li>▪ Povećanje potražnje.</li> <li>▪ Promjena poreznih stopa.</li> <li>▪ Tehnološki napredak.</li> <li>▪ Novi distribucijski kanali.</li> <li>▪ Promjena demografske strukture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promjena ukusa potrošača.</li> <li>▪ Odumiranje pojedinih tržišta.</li> <li>▪ Smanjenje ukupne potražnje.</li> <li>▪ Promjena poreznih stopa.</li> <li>▪ Tehnološki napredak.</li> <li>▪ Novi distribucijski kanali.</li> <li>▪ Promjena demografske strukture.</li> </ul>

Izvor: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić, 2008, str. 229

SWOT analiza se koristi kada se donose odluke te planovi vezani za poslovanje subjekta kao i u marketingu kada se žele plasirati i analizirati proizvodi. Ovu analizu potrebno je provesti u vremenskim intervalima koji su redoviti iz razloga što se situacije mijenjaju i nikada se ne može znati kakvo je stanje kod konkurenta. SWOT analiza nije namijenjena samo sustavnoj analizi u jednom trenutku nego ju je potrebno primijeniti i tijekom vremenske dinamike. Ovo znači da se analizu može početi s prošlosti te ju

nastaviti tako da se nastavlja sa sadašnjošću te se usredotočiti na buduća razdoblja u različitom trenutku (Weihrich i Koontz, 1998, str. 177).

Iako je izuzetno pogodna za analizu organizacije i vrednovanje informacija o organizaciji, SWOT analiza ima i određena ograničenja koje treba imati na umu kada se očitavaju njezini rezultati. Ona se zasniva na ekspertnoj procjeni jedne ili manjeg broja osoba te može biti subjektivna (Buble, 2005, str. 69).

## **5.2. PORTEROVIH 5 SILA**

Prema Butigan (2008) ocjenjivanje konkurentskog položaja te uspješnosti poslovanja poduzeća zasniva se na tome da se analizira industrija u kojoj poduzeće obavlja djelatnost. Ovakvom analizom može se utvrditi put kojim bi se razvila strategija poduzeća. Postojećom industrijskom strukturom može se uvjetovati te odrediti pravila za konkurentsku igru tj. oblik suparničke borbe, način na koji se odvija poslovni proces, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja te odabir za dugoročne poslovne strategije.

Najpoznatiji okvir koji se koristi za analizu konkurentnosti je *Model pet konkurentskih snaga M. Portera*, koji je ugledan ekonomist sa harvardskoga sveučilišta. Prema njemu konkurentnost neke djelatnosti ovisi o pet osnovnih snaga, a to su (Butigan, 2008, str. 159):

1. jačina nadmetanja među poduzećima koja djeluju unutar promatrane industrije – **suparništvo među postojećim konkurentima.**
2. postojanje poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika – **prijetnja od pridošlica.**
3. prijelaz kupaca na zamjenske proizvode ako oni pridobiju njihovu preferenciju izbora – **prijetnja od zamjenskih proizvoda.**
4. **pregovaračka moć kupaca.**
5. **pregovaračka moć dobavljača.**

Pomoću ovog modela moguće je opisati proces kojim se nastoji pomicati industriju kao ekonomskim uvjetima kada postoji savršena konkurencija. Model pet konkurentskih snaga opisuje proces nastojanja pomicanja industrije prema ekonomskim uvjetima savršene konkurencije.

### **5.2.1. SUPARNIŠTVO MEĐU POSTOJEĆIM KONKURENTIMA**

Svako poduzeće ima vanjsku prijetnju koja može biti pojedinac, grupa ili organizacija izvan njega koja teži tome da smanji razinu učinkovitosti poduzeća. U tom slučaju mogu nastati suparništva jer se konkurenti mogu osjećati ugroženo na trenutnoj poziciji ili ju žele poboljšati. Mnogo je odrednica koje se tiču industrijskog suparništva, a najvažnije su: industrijska koncentracija i konkurentska struktura; industrijski rast; različitost konkurenata; udio fiksnih troškova prema ukupnoj dodanoj vrijednosti; stupanj proizvodne diferencijacije te posebno veličina dodane vrijednosti koju stvara industrija (manja dodana vrijednost inicira veći stupanj rivalstva i obratno). Jačinu suparništva neke industrije čini minimalno tri činitelja: konkurentska struktura, obilježje potražnje i izlazne barijere.

### **5.2.2. PRIJETNJA OD PRIDOŠLICA**

Pridošlica može mijenjati industrijsku strukturu pomoću tržišne ekspanzije (ulazak u posve novo tržište ili ako kvalitetno proširi postojeće), proizvodne ekspanzije (prijenos tehnoloških i marketinških znanja na neke druge industrije), uzlazne ili silazne integracije u industriju i širenja imovine, znanja i umijeća korporacije u bliske ili povezane industrije.

### **5.2.3. PRIJETNJA OD ZAMJENSKIH PROIZVODA**

Supstitucijski proizvod se definira kao proizvod direktnog ili indirektnog konkurenta koji ima jednaku ulogu kao proizvod industrijskog poduzeća, tj. taj proizvod ima istu namjenu i zadovoljava potrebu potrošača samo na drugi način.

#### **5.2.4. PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA**

Kupac u industriji se natječe tako što snižava cijenu, pregovara oko boljih uvjeta plaćanja, veću kvalitetu ili više usluga i to sve da okreće konkurente jedne protiv drugih. Na temelju navedenog može se zaključiti kako je posljedica svega šteta za industrijsku profitabilnost (Butigan, 2008, str. 167).

#### **5.2.5. PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA**

Dobavljači predstavljaju prijetnju poduzeću u specifičnoj industriji tako da podignu cijenu ili snize kvalitetu svojih sirovina ili proizvoda. Na ovaj način je sav iznadprosječni profit unutar industrije može biti transferiran upravo dobavljaču. Skupina dobavljača može postati moćnija od samog poduzeća unutar industrije ukoliko se među dobavljačima nađe nekoliko dominantnih većih poduzeća te ukoliko njihova industrija ima veći stupanj koncentracije od industrije kojoj se prodaju njihovi proizvodi. Dobavljači također postaju moćniji i ako su njihovi proizvodi diferencirani ili jedinstveni, ukoliko dobavljači nisu prisiljeni na natjecanje s onima koji nude zamjenske proizvode koji se prodaju unutar industrije itd.

### **5.3. BENCHMARKING**

Puno je definicija kojima se opisuje pojam *benchmarkinga*, a jedna od njih slijedi u nastavku. *Benchmarking* se definira kao kontinuirani proces kojim se identificira, razumije te prilagođava proizvod, usluge, oprema i postupci poduzeća uz najbolju praksu kako bi se poboljšalo vlastito poslovanje.

#### **5.3.1. DEFINIRANJE BENCHMARKINGA**

Mnogo je suvremenih definicija te načina na koji se tumači pojam *benchmarking* kao i svega što on obuhvaća (Renko et al., 1999):

- usporedba poduzeća ili njenih dijelova s najboljima tako da se ne ograničava s istom djelatnosti, ni istom zemljom gdje se djelatnost obavlja;

- usporedba proizvodnih i ostalih aktivnosti u poduzeću s ekvivalentnim aktivnostima drugog poduzeća koje obavljaju istu djelatnost u cilju definiranja najboljih;
- usporedba proizvoda ili usluga poduzeća s proizvodima i uslugama konkurentskog poduzeća koji imaju najbolje rezultate;
- usporedba tehničkog rješenja poduzeća kako bi se odabrala najbolja oprema koja je namijenjena specifičnoj primjeni;
- primjena poslovnog procesa koji je najbolje definiran;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje na nove trendove;
- ispunjavanje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja.

*Benchmarking* se također definira i kao potraga za ljudima ili organizacijom koja ima najbolje rezultate prilikom obavljanja vlastite djelatnosti te stavljanja njihovog znanja koje je prilagođeno te oplemenjeno tako da odgovara funkciji vlastitog poslovanja koje je uspješno. Značenje *benchmarkinga* je da se mjere vlastiti rezultate s drugima te se uči od ostalih koji su izravni konkurenti. Počinje tako da se uspoređuje strategija konkurenata s vlastitom i nastavlja se tako da se uspoređuju najrazličitiji poslovni procesi, proizvodi, tehnička rješenja te funkcija konkurenta u odnosu na vlastita rješenja i funkcije u cilju spoznaje aktualnih nedostataka te procjene mogućnosti da se postane bolji u odnosu na konkurente.

*Benchmarking* se smatra kontinuiranim procesom kojim se mjere proizvodi, usluge i postupci sa izravnim konkurentom ili kompanijom koje najbolje obavljaju svoje djelatnosti. Potrebno je da to bude kontinuiran proces jer dok jedno poduzeće uvodi promjene i ostvaruje poboljšanja istovremeno se to događa i kod konkurenata.

S obzirom na prethodne definicije *benchmarkinga* može se zaključiti da je to komparacija elemenata poduzeća koji čine poslovanje s najboljima, a da se pri tome ne orijentira na izravnu konkurenciju.

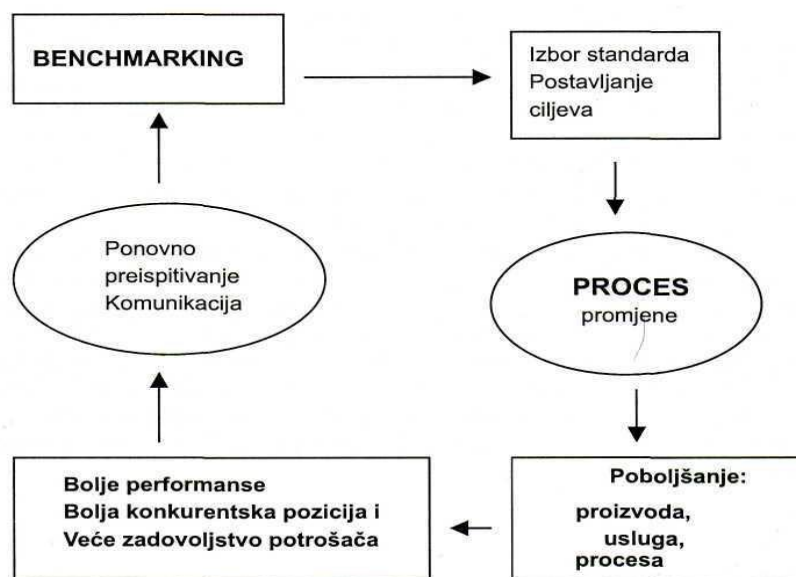
Kada je na tržištu konkurencija žestoka veća poduzeća mogu se susresti s problemima stagnacije te nazadovanja prilikom poslovanja. *Benchmarking* je rješenje ovakve situacije koji je moćno sredstvo jer poduzeće usmjerava prema unaprjeđenju njezinih



problema i poslovnih procesa, tehničkih rješenja te funkcija. *Benchmarkingom* se nastoji pokazati da se prekine dosadašnji način poslovanja te da se orijentira prema novom ili modificiranom postupku. Istodobno je prikaz za više stupnjeva na kojima posluju i druga poduzeća i prema tome se nastoji usmjeriti poduzeće prema agresivnijem cilju. Zbog navedenog je *benchmarking* jedan od najjačih sredstava razvoja no potrebno ga provoditi na ispravan način te sustavno.

### 5.3.2. PODRUČJA PRIMJENE BENCHMARKINGA

*Benchmarking* je pomoć poduzeću kako bi se ono usmjerilo na okolinu kojom je okruženo te poboljša efikasnost poslovanja. Uzimajući u obzir broj i brzinu promjene svakodnevne okoline poduzeće si ne smije priuštiti ponašanje koje se ne slaže s okolinom. Pokazatelji poput povećane sofisticiranosti tržišta i povećanja konkurencije pokazuju kako je konkurentska prednost organizacije u stalnoj opasnosti od širenja i razvoja tržišta (Renko et al., 1999).



Slika 2. Djelovanje i ciljevi benchmarkinga

Izvor: Štoković, 2004, str. 69

*Benchmarking* počinje na ideji kako postoji mogućnost istraživanja najboljih postupaka druge kompanije te primjenjivanje promjene koja je formirana na osnovu tih zapažanja. Poduzeća koja žele početi s *benchmarking* procesom uz jasnu namjeru i cilj imaju

mogućnost za veći uspjeh u odnosu na poduzeća koja ovaj proces žele započeti bez namjera ili smjera. *Benchmarkingom* su osigurane brojne prednosti unutar poduzeća:

- ✓ postavljanje ciljeva koji se žele postići;
- ✓ pomoć kod ubrzavanja i upravljanja s promjenama;
- ✓ bolji poslovni procesi;
- ✓ mogućnost otvaranja očiju pojedinaca izvan njihove najuže okoline;
- ✓ izazov za razumijevanje postignuća poduzeća koja su na svjetskom glasu.

*Benchmarking* ima široko područje primjene. U nastavku su nabrojana najvažnija :

- **Oblikovanje strategije marketinga.** Prilikom ovog procesa potrebno je poznavati tržište u potpunosti, mogući smjer u kojem će ići konkurenti te financijski zahtjev koji se postavlja poslovanju na određenom tržištu. *Benchmarking* se smatra uspješnim sredstvom kojim se prikupljaju podatci na ovim područjima kada se odvija proces oblikovanja te razvijanja strategija marketinga. Pomoću informacija prikupljenih tijekom procesa *benchmarkinga* može se oblikovati marketinška strategija u realnijem svijetu ili identificirati rizik poslovanja na određenom tržištu.
- **Marketing.** Kada se određuju troškovi koje uzrokuje ekonomska propaganda, uvođenje novih proizvoda, strategija marke proizvoda, potrebni kanali distribucije i sl. tada *benchmarking* informacije opisuju to na koji način rade najbolja poduzeća danas tako da predstave već uobičajen postupak marketinga.
- **Istraživanje i razvoj.** Kod ovog područja *benchmarking* ima ulogu da osigura informacije koje su potrebne kako bi se pomoglo poduzeću. Pomažu na način da se odredi potreban broj zaposlenih, troškovi istraživanja i razvoja te koliki je njihov udio u ukupnoj prodaji, broj patenata ili novih proizvoda koje bi trebalo realizirati i sl.
- **Troškovi i financije.** Elementi poput strukture troškova, veličine fiksnih i varijabilnih troškova, profitabilnosti, veličine investicije te dugovanja mogu biti predmet *benchmarkinga*. Dapače mogu biti najvažniji elementi u *benchmarking* analizi.
- **Upravljanje i organizacija.** Bez obzira na to što mnoge kompanije nemaju cilj da postignu razinu poslovanja kao što ju imaju najbolji koriste podatke koje su

dobivene od *benchmarkinga* kako bi utvrdili specifični proizvodni ili poslovni cilj. Sva poduzeća bi trebala postaviti cilj koji predstavlja izazov.

- **Predviđanje.** Informacije *benchmarkinga* se često koriste kako bi se procijenilo stanje tržišta te prognoziralo tržišne potencijale. *Benchmarking* proces nudi mogućnost izvora podataka koji opisuju poslovna kretanja za ključne konkurente na tržištu, trendove razvoja, uzroke ponašanja potrošača i dr. Prognoziranje ovih aktivnosti često su konkurentima te uslužnim agencijama osigurana informacija o tome kakve će biti buduće implikacije poslovanja. Analitičari često procjenjuju smjer kretanja na tržištu prema aktivnostima tržišnih lidera. Ovaj pristup također koriste poduzeća prilikom prognoziranja aktivnosti u integralnom dijelu.
- **Novo ideje.** *Benchmarking* proces je izvrstan izvor poslovnih ideja. Jedna od osnovnih dobrobiti *benchmarkinga* je otvaranje pojedinaca prema novim idejama, proizvodima, poslovnim procesima i načinima upravljanja sredstvima kompanije.
- **Komparacija proizvoda i proizvodnih procesa.** U obični *benchmarking* proces obično su uključene informacije koje opisuju proizvode te poslovne procese konkurencije ili poduzeća koja imaju najbolju praksu. Ove podatke potrebno je prikupiti potom koristiti kao standard komparacije za slične proizvode ili usluge koje nudi *benchmarking* kompanija. Kod ovakvog slučaja konkurentski proizvod ili uslugu potrebno je usporediti u odnosu na detalje proizvoda ili usluge poduzeća koja provodi *benchmarking* projekt. Također je moguće izvršiti analizu proizvoda ili usluga koje u svojoj ponudi ima poduzeće koje nije konkurent tako da se dobije uvid u dizajn, kvalitetu proizvoda te servis koji ide uz proizvod ili proizvodne procese. Analiza poslovnih procesa koje imaju izvanredne kompanije često se obavlja od strane nekonkurenata jer imaju namjeru priključiti elemente poslovne prakse navedenih poduzeća u vlastitu poslovnu okolinu.

### 5.3.3. OPASNOSTI POGREŠNE PRIMJENE BENCHMARKINGA

Jedan od osnovnih problema *benchmarkinga* čini problem informacija odnosno kako doći do relevantnih informacija drugih poduzeća. Najveća opasnost kada se primjenjuje *benchmarking* je opseg prikupljenih podataka. Opća potreba za većom količinom podataka može stvoriti poteškoće kod daljnjeg procesa obrade što dovodi do prolongiranja trajanja projekta te na taj način otežati menadžmentu da razlikuje bitne od

nebitnih rezultata. Prilikom pred susretanja navedenih poteškoća preporuča se da se koncentrira na manji broj poduzeća ili samo ono koje je prikladno za usporedbu. Preporuka je da se istraže procesi koji su najhitniji po svojoj važnosti.

Potrebno je obratiti pažnju i na utrošeno vrijeme koje je potrebno prilikom prikupljanja i vrednovanja podataka. Prikladnim izborom članova tima koji provode *benchmarking* i oslobađanje istih od drugih poslova značajno poboljšava kvaliteta rezultata koje daje *benchmarking* proces te se na taj način izbjegava kašnjenje.

*Benchmarking* ne završava tako da se uspoređuje s drugima nego ima slijedeće ciljeve (Osmanagić-Bedenik i Ivezić, 2006, str. 344):

- ✓ stvoriti zajedničku svijest o potrebi za poboljšanjem;
- ✓ razviti zajedničko razumijevanje o tome što treba raditi;
- ✓ provesti uzajamno usklađene mjere kako bi se učinak poboljšao;
- ✓ zajednički provjeriti mjere i izradu zaključka tako da budu u skladu sa stalnim poboljšavanjem procesa.

*Benchmarking* ima jednostavnu ideju, ali problemi vezani za praktičnu primjenu mogu biti složeni (Osmanagić-Bedenik i Ivezić, 2006, str. 344):

- ✓ izbor pravog objekta za *benchmarking*;
- ✓ određivanje prikladnog partnera;
- ✓ prikupljanje podataka;
- ✓ vrjednovanje rezultata usporedbe;
- ✓ implementacija spoznaja.

*Benchmarking* ima nedostatak, a on leži u tome što se temelji na tome što oponaša najbolja rješenja. Kod zasićenog tržišta se uz pomoć oponašanja ne može doći do konkurentne prednosti i to je najveće ograničenje kada se primjenjuje ovaj instrument.

## 5.4. VRSTE BENCHMARKINGA I GLAVNE ZNAČAJKE BENCHMARKING PROCESA

*Benchmarking* se može podijeliti na **interni** i **eksterni benchmarking** što čini osnovnu podjelu. Interni *benchmarking* se provodi unutar poduzeća, a eksterni se provodi tako da se uspoređuje neka druga organizacija. Prilikom diferencijacije *benchmarkinga* prema vrsti mora se krenuti od pitanja s kime će se organizacija usporediti kao i to što će se uspoređivati. Uzevši u obzir to s kime se organizacija uspoređuje postoje četiri vrste *benchmarkinga* i to (Osmanagić-Bedenik i Ivezić, 2006, str. 334 – 335):

### 5.4.1. VRSTE BENCHMARKINGA

- **Interni benchmarking** koji predstavlja usporedbu u isto organizaciji. Prilikom ovoga se vrši usporedba pojedinih centara odgovornosti kao i funkcijska područja kao što je nabava, proizvodnja, prodaja, marketing i sl. Kako je vlastita organizacije najbolje mjesto kako bi se počelo s *benchmarkingom* iz razloga što su troškovi niski, a detaljni podatci lako dostupni većina organizacija proces *benchmarkinga* počinje upravo sa internim *benchmarkingom*.
- **Eksterni konkurentni benchmarking.** On obuhvaća uspoređivanje organizacije s njenom direktnom te najjačom konkurencijom ili organizacija na drugom tržištu koje obavljaju istu djelatnost. Potrebno je uspoređivati proizvode, usluge, procese, udjele na tržištu, stopu rasta i sl.
- **Eksterni funkcionalni benchmarking.** S njime se označava usporedba s najboljim svjetskim organizacijama koje provode slične procese, ali u različitim industrijama te pri tome *benchmarking* partneri imaju slične tehnološke i tržišne karakteristike. Činjenica je da se ne radi o izravnim konkurentima, olakšava se suradnja među organizacijama, pristupu informacijama te se provodi *benchmarking* proces.
- **Eksterni generički benchmarking.** Ovaj *benchmarking* predstavlja usporedbu najboljih organizacija neovisno o tome kojom se djelatnošću bave ili kojom tržištu pripadaju.

Uzevši u obzir to što se uspoređuje postoje tri vrste *benchmarkinga* (Osmanagić-Bedenik i Ivezić, 2006, str. 335):

- **Procesni *benchmarking*.** U središtu interesa ovog *benchmarkinga* stavljeni su pojedini poslovni procesi i operativna poslovanja. S njime se promatraju poslovni procesi poput uzimanja narudžbi, naplaćivanja, pružanja usluga kupcima, strateškog planiranja i dr. Usmjerava se na to da se identificira najbolja operativna praksa s obzirom na druge organizacije koje obavljaju slične poslove ili usluge, njeno proučavanje i implementacije te praksa vlastite organizacije.
- **Izvedbeni *benchmarking*.** Počinje s procjenom proizvoda te usluga koje nude konkurenti i na taj način nudi menadžerima mogućnost procjene položaja vlastite organizaciji na tržištu. U prvom planu stavljena je cijena, tehnička kvaliteta, brzina kao i druge karakteristike koje se odnose na proizvode i usluge konkurenata. Ovaj *benchmarking* je postao standardno sredstvo kojim se postiže konkurentska prednost unutar različitih industrija.
- **Strateški *benchmarking*** se usmjerava ka tome da se pronade uspješna, pobjednička strategija pomoću koje se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Ovaj proces donosi sporije rezultate te poboljšanja, a oni se vide u dugoročnom razdoblju u odnosu na procesni *benchmarking* koji nudi poboljšanja kraćem razdoblju.

Izbor *benchmarkinga* organizacije ovisi o različitim čimbenicima kao što su ciljevi i strategije organizacije, položaj na tržištu, stupanje tehnologije koja se upotrebljava, snaga konkurenata te problemi na koje može naići, vrsta proizvoda i usluga koje nudi te dostupnost informacija. Nema univerzalne vrste *benchmarkinga* koja se može primijeniti kod svih organizacija za sve slučajeve. U organizacijama se često kombinira nekoliko vrsta *benchmarkinga*. U praksi se obično primjenjuje konkurentni i procesni *benchmarking*.

Tablica 2. Vrste benchmarkinga – prednosti i nedostaci

Vrsta	S kime ga usporediti	Prednosti	Nedostaci
Interni	Međusobna usporedba organizacijskih dijelova unutar iste organizacije	Lako dostupne informacije  Ne zahtijeva puno vremena ni resursa	Interni standardi često su ispod tržišnih  Nema postignuća konkurentnosti na tržištu
Konkurentni (eksterni)	Usporedba s najboljim konkurentima	Dobivene informacije presudne su za postizanje konkurentske prednosti  Realna slika o vlastitom položaju na tržištu	Informacije su teže dostupne  Za prikupljanje informacija potrebno je više vremena i resursa u odnosu na interni benchmarking
Funkcionalni (eksterni)	Usporedba najboljih organizacija unutar drugih industrija	Informacije su lakše dostupne u odnosu na konkurentnog benchmarkinga  Iskustvo drugog tržišta i okruženja može biti presudno za ostvarenje konkurentske prednosti	Često je potrebno standardizirati prikupljene informacije i prilagoditi potrebe okruženja u kojem organizacija djeluje  Visoki troškovi
Generički (eksterni)	Usporedba s organizacijama u nekoj drugoj djelatnosti	Lakše dostupnije informacije u odnosu na konkurentni i funkcionalni benchmarking  Rezultat osigurava dugotrajnu konkurentsku prednost na tržištu	Potreba prilagođavanja rezultata za konkretne potrebe organizacije Visoki troškovi Puno vremena
Procesni	Poslovni procesi	Poboljšanja vidljiva tijekom kraćeg roka  Operativna poboljšanja imaju rezultat snižavanja troškova, većom prodajom i zadovoljstvom kupaca što rezultira boljim financijskim rezultatom	U usporedbi s konkurentima informacije su teško dostupne  U usporedbi procesa između različitih dijelova organizacije rezultati često ne dostižu standarde konkurencije
Izvedbeni	Proizvodi i usluge (cijena, brzina usluge, kvaliteta, stupanj zadovoljstva kupaca, dostupnost, asortiman ponude i sl.)	Moguća procjena vlastite tržišne pozicije  Bez obzira na oblik konkurentskog <i>benchmarkinga</i> , informacije su lako dostupne na tržištu	Često zahtijeva primjenu procesnog <i>benchmarkinga</i> (primjerice, kada je kvaliteta proizvoda i usluga rezultat poslovnih procesa unutar organizacije)
Strateški	Poslovna strategija	Mogućnost dugoročnu konkurentsku prednost	Poboljšanja dolaze sporije  Rezultati su dugoročno vidljivi

Izvor: *Osmanagić-Bedenik, Ivezić, 2006, str. 336*

#### 5.4.2. PROCES BENCHMARKINGA

Ovaj *benchmarking* se nalazi u središtu interesa kod većine autora koji istražuju *benchmarking* kao suvremeni instrument koji se koristi tijekom poslovanja organizacije te kod većine organizacija koje ga primjenjuje prilikom svakodnevnog poslovanja. Ovaj proces se može nazvati i *benchmarkinškim* krugom kod kojeg svaka faza ima manje ili više podfaza tj. pojedinačnih akcija te zadataka pomoću koji se dolazi do realiziranja i ispunjavanja pojedinih faza. Ovaj krug započinje onda kada se spozna problem te se definira, a završava tako da se implementira tj. primjenjuje rješenje. *Benchmarking* proces ima 4 osnovne faze (Osmanagić-Bedenik i Ivezić, 2006, str. 337 – 339):

**1. Definiranje problema te prikupljanje potrebnih podataka.** Ova faza je najzahtjevnija faza *benchmarkinga*. Ona ima sljedeće podfaze:

- ✓ analizu vlastitog procesa;
- ✓ formiranje *benchmarkinškog* tima;
- ✓ izbor *benchmarking* partnera i prikupljanje podataka.

Kada se analizira vlastiti proces tada se može identificirati onaj proces, proizvod, usluga ili aktivnost koji su ključni faktori kada organizacija uspješno posluje ili mogu biti predstavnici problematičnog područja. U analizu je uključen dijagram toka procesa, povratna informacija od kupca, mjerenje procesa kao i procedure rada. Ova podfaza rezultira odgovorom na pitanje što se uspoređuje prilikom procesa *benchmarkinga*. Druga faza u kojoj se formira *benchmarkinški* tim ovisi o nekoliko faktora poput ciljeva procesa *benchmarkinga*, veličine organizacije, raspoloživih sredstava, dislociranosti pojedinih dijelova organizacije i sl. Tim obično čini 3 do 8 članova i ovisan je o veličini organizacije, opsegu istraživanja i raspoloživim resursima. Prije početka izbora *benchmarkinškog* partnera i prikupljanja podataka, potrebno je da se definiraju karakteristike koje se očekuju od *benchmarkinškog* partnera. Prilikom pronalaženja *benchmarkinškog* partnera izvore koje organizacija koristi može biti domaća te inozemna literatura, internet, domaća te inozemna profesionalna organizacija, vanjski suradnici te konzultanti i sl. Kada je odabrana potencijalna organizacija tj. partner potrebno je realizirati suradnju. Nema garancije da će *benchmarkinški* partner koji je odabran surađivati. U praksi se pokazalo da je najbolje imati otvoren te etični pristupiti kod kojeg je svaka strana spremna uzeti upravo onoliko koliko je spremna i dati.



- 2. Analiza prikupljenih podataka.** Ovo je druga faza *benchmarkinškog* kruga kojoj je cilj identificirati odstupanje i uzroke odstupanja u vlastitoj praksi s obzirom na najbolju poslovnu praksu *benchmarkinškog* partnera. Ova faza ima podfaze i to:
- ✓ sistematizaciju, standardizaciju i obradu prikupljenih podataka te
  - ✓ identificiranje odstupanja i definiranje uzroka odstupanja.

Sistematizacija, standardizacija i obrada prikupljenih podataka čini podfazu kod koje se pažnja posebno posvećuje. Važna je iz razloga što postoje razlike okruženja, tržišne pozicije, zakonodavstva i veličine između organizacija koje provodi *benchmarking* te organizacije *benchmarkinškog* partnera. Kada se identificira odstupanje i definira uzrok odstupanja nastoji se potvrditi da *benchmarkinški* partner radi nešto kako bi bio bolji u odnosu na druge. Ova faza rezultira listom čimbenika koji imaju doprinos kod više razine izvedbe *benchmarkinškog* partnera.

- 3. Odluka o najboljem rješenju.** Ovo je treća faza *benchmarkinškog* kruga. Na temelju podataka koji su prikupljeni i strukturirani u prethodnim fazama *benchmarkinški* tim donosi odluku o tome kako će biti usmjerene buduće akcije ka realiziranju ciljeva *benchmarkinškog* projekta. Kod ove faze potrebno je utvrditi plan kojim će se implementirati rješenja prilikom kojeg je potrebno identificirati redoslijed akcija, financijske i nefinancijske resurse koji su potrebni kao i obuhvaćanje analize troškova. Također je potrebno utvrditi koju korist i rizike sa dobom nosi implementacija rješenja. Menadžment organizacije je odgovaran za konačnu odluku o tome koja će se rješenja primijeniti. Konačna odluka se donosi na osnovi rezultata *benchmarkinškog* tima te plana implementacije.

- 4. Primjena rješenja.** U ovoj fazi su završeni svi prethodno navedeni koraci u jednom *benchmarkinškog* procesa. Drugi naziv za ovu fazu je faza implementacije, adaptacije ili akcije. U njoj je obuhvaćen proces uvođenja promjena kada se primjenjuju rezultati rezultata *benchmarkinga*, upravljanja procesom te praćenja i kontrole ostvarenih rezultata. Budući da je za uspjeh organizacije važno da se stalno poboljšava poslovna praksa s obzirom na konkurente, *benchmarkinški* proces mora teći kontinuirano. Ovime završava faza primjene rješenja za jedan *benchmarkinški* krug te time počinje drugi *benchmarkinški* krug.

## **6. ZAKLJUČAK**

Strateški kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu radi povećanja razine efektivnosti poslovanja. Usmjeren je na izgradnju potencijala budućeg uspjeha poduzeća, jačanje vitalnosti poduzeća, poboljšanje njegovih izgleda za trajan uspjeh.

Kada se u poduzeću formira kontroling sve se tada mijenja. Menadžeri više nemaju slobodu te nemaju mogućnost oslanjanja na dobre instinkte za posao ili opravdanje s kojim ne mogu opravdati predviđanje za negativne trendove. S kontrolingom se također i mijenja način na koji razmišljaju ostali zaposlenici. Više nije moguće trošiti ukoliko nema planiranog budžeta koji garantira dobit. Nijedna aktivnost nije završena dok se ne izračuna korist koju je donijela, više se ne ponavljaju pogreške koja donose gubitak, samo zato jer nitko ne zna što donosi korist. Kontroleri imaju ulogu ekonomskih trenera te ekonomskom savjesti nastoji postići da svi zaposleni, u koje su uključeni menadžeri, aktivno ostvaruju dugoročnu efikasnost i efikasnost poduzeća.

Svrha kontrolinga prvenstveno je u njegovu praktičnom korištenju. Kontroling ima temelje u čvrstim ekonomskim zakonima te znanjima. Mnogo toga što se u poduzećima događa, može se matematički izračunati, statistički predvidjeti i na temelju ekonomskih zakona objasniti. Kontroleri nemaju znanje o tome što će biti sutra no pomoću trendova, smjera kretanja i stopa rasta (ili pada) određene pojave i sl. mogu odrediti kakav će biti radijus kretanja za buduće događaje.

Kvalitetno vođeno poduzeće je ono koje ima dovoljno pravih informacija koje su potrebne da bi se na vrijeme ispravile pogrešne odluke. U većini poduzeća problem nije u tome što se donesu pogrešne odluke, već u tome da previše vremena mora proći dok se one detektiraju kao pogrešne.

Ne postoji menadžer koji uvijek donesi ispravnu odluku no postoje poduzeća koje karakterizira ovakvo ponašanje. Kontroling nepogrešivost demistificira i onemogućava da se duže vrijeme rade greške koje narušavaju poslovanje poduzeća.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Buble, M. (2005) *Strateški management*. Zagreb: Sinergija.
2. Butigan, R. (2008) Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, Vol. 59 No. 3 – 4 str. 153-176.
3. Očko, J, Švigir, A. (2009) *Kontroling – upravljanje iz backstagea*. Zagreb: Kognosko – Altius savjetovanje.
4. Osmanagić Bedenik, N. (1998) *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
5. Osmanagić-Bedenik, N, Ivezić, V. (2006) Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 4 No. 1, str. 331-346.
6. Renko, N., Delić, S., Škrčić, M. (1999) *Benchmarking u strategiji marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o.
7. Sikavica, P, Bahtijarević – Šiber, F, Pološki – Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
8. Štoković, I. (2004) Benchmarking u turizmu. *Ekonomski pregled*, Vol. 55 No. 1 – 2, str. 66-84.
9. Weihrich, H, Koontz, H. (1998) *Menedžment*. Zagreb: Mate.

## **POPIS SLIKA I TABLICA**

### **POPIS SLIKA**

Slika 2. Poduzeće koje ima viziju .....	13
Slika 3. Djelovanje i ciljevi benchmarkinga .....	26

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1. SWOT matrica.....	21
Tablica 2. Vrste benchmarkinga – prednosti i nedostaci .....	32

## **IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Petar Pavlić**

**Matični broj studenta: 0234060437**

**Naslov rada: Strateški kontroling i alati za planiranje strateškog kontrolinga**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---



## Europass Životopis

### Osobni podaci

Prezime/ Ime

**Pavlić Petar**

Adresa(e)

Marije Jurić Zagorke 5, 49243 Oroslavje, Hrvatska

Telefonski broj(evi)

Broj telefona: 049/285-194

Broj mobilnog telefona: 0995643571

Broj(evi) faksa

E-mail

[petar-pero1@hotmail.com](mailto:petar-pero1@hotmail.com)

Državljanstvo

Hrvatsko

Datum rođenja

28.12.2000.

Spol

Muško

### Željeno zaposlenje/zanimanje

**Nezaposlen**

### Radno iskustvo

Praktikant u WERK d.o.o.

Datumi

01.09.2022.-28.09.2022

Zanimanje ili radno mjesto

Referent prodaje i nabave

Glavni poslovi i odgovornosti

I-RA,U-RA, Nabava uredskog materijala

Ime i adresa poslodavca

WERK d.o.o, Viča Sela 10, 49217 Krapinske Toplice

Vrsta djelatnosti ili sektor

Prodaja i nabava

### Obrazovanje i osposobljavanje

Datumi

2015/2019

Naziv dodijeljene kvalifikacije

Srednja stručna sprema, Ekonomist

Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine

Računovodstvo i financije, bankarstvo, osnove ekonomije, marketing

Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja

Srednja ekonomska škola Zabok

Razina prema nacionalnoj ili međunarodnoj klasifikaciji

Srednja škola

### Osobne vještine i kompetencije

Materinski jezik(ci)

**Hrvatski jezik**

Drugi jezik(ci)

**Engleski i njemački jezik**

Samoprocjena

*Europska razina (\*)*

Razumijevanje		Govor		Pisanje
Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	

<b>Engleski jezik</b>	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik
<b>Njemački jezik</b>	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik	B1	Samostalni korisnik
(*) <a href="#">Zajednički europski referentni okvir za jezike</a>										
Društvene vještine i kompetencije	Komunikativnost, pristupačnost i otvorenost, sklonost timskom radu.									
Organizacijske vještine i kompetencije	Organizacija rada umjetničkih radova u obiteljskoj firmi koja izgrađuje unikatne predmete.									
Tehničke vještine i kompetencije	Sposobnost rješavanja problema te sposobnost timskog rada, desetoprstno slijepo pisanje.									
Računalne vještine i kompetencije	Poznavanje programskog paketa Microsoft Office ( Word, PowerPoint, Excel, Access, Outlook)									
Umjetničke vještine i kompetencije	Trenirao sam nogomet 10 godina									
Druge vještine i kompetencije	Motiviran za rad, usavršavanje i usvajanje novih znanja. Fleksibilan u radu.									
Vozačka dozvola	A i B kategorija									
<b>Dodatne informacije</b>	Nogometni sudac Hrvatskog nogometnog saveza									
<b>Dodaci</b>	/									