

# Strateški kontroling i upotreba alata u strateškom planiranju

---

**Bogović, Saša**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:663880>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad 385/TGL/2018**

## **Strateški kontroling i upotreba alata u strateškom planiranju**

Bogović Saša, 0601/336

Varaždin, Rujan 2018. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku		
PRISTUPNIK	Saša Bogović	MATIČNI BROJ	0601/336
DATUM	07.09.2018	KOLEGIJ	Porezni sustav i kontroling
NASLOV RADA	Strateški kontroling i upotreba alata u strateškom planiranju		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Strategic controlling and the use of tools in strategic planning		

MENTOR	Vesna Sesar, MBA	ZVANJE	univ.spec.oec
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. Ivana Martinčević, univ.spec. oec., predsjednik		
	2. Vesna Sesar, MBA, mentor		
	3. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član		
	4. doc.dr.sc. Igor Klopotan, zamjenski član		
	5. _____		

## Zadatak završnog rada

BROJ	385/TGL/2018
------	--------------

OPIS

U suvremenim uvjetima poslovanja strateški kontroling sve više dobiva na značaju kao što je to dugo godina dobivao operativni kontroling u praksi. Ideja ovog završnog rada je bila prikazati što je to strateški kontroling, te koje je alate moguće koristiti kao pomoć u strateškom planiranju, te prikazati na jednostavnom primjeru njegovu upotrebu. Rad obrađuje istraživanje koje je provedeno na farmaceutskom poduzeću Phoenix farmacija d.o.o. u kojem se pomoću alata "INDUSTRUCT" koji se temelji na „PORTEROVIH 5 SILA“ istražilo kako na spomenuto poduzeće utječe industrijsko suparništvo, pregovaračka moć dobavljača, koje su prijetnje od pridošlica, koja je opasnost od zamjenskih proizvoda te kako pregovaračka moć kupca utječe na rad poduzeća, odnosno koja je percepcija o konkurenciji poduzeća.

S ovim vrijednim alatom moguće je napraviti analizu okruženja i time osvijestiti moguće prijetnje i prilike i sukladno tome planirati daljnje strateške korake i odabrati strategiju razvoja.

- U radu je potrebno:
- opisati što je to strateški kontroling
  - opisati važnost upotrebe alata u strateškom planiranju u suvremenim uvjetima poslovanja
  - provesti analizu modela INDUSTRUCT na primjeru poduzeća Phoenix farmacija d.o.o.
  - analizirati podatke iz provedene ankete
  - iznijeti zaključak

ZADATAK URUČEN 12.9.2018.



POTPIS MENTORA

Vesna Sesar



# Sveučilište Sjever

Tehnička i gospodarska logistika

Završni rad 385/TGL/2018

## Strateški kontroling i upotreba alata u strateškom planiranju

**Student**

Saša Bogović, 0601/336

**Mentor**

Vesna Sesar, univ.spec.oec, MBA

Varaždin, Rujan 2018. godine



## **Sažetak**

Ideja ovog završnog rada je bila prikazati što je to strateški kontroling, koji su alati u upravljanju strateškim kontrolnom i na koji način ih se može koristiti u praksi. Na tom tragu provedeno je istraživanje u farmaceutskom poduzeću Phoenix farmacija d.o.o. u kojem se pomoću alata „INDUSTRUCT“ istražilo kakvo je industrijsko suparništvo, pregovaračka moć dobavljača koje su prijetnje od pridošlica, koja je opasnost od zamjenskih proizvoda te kakva je pregovaračka moć kupaca unutar sam industrije te kako to utječe na samo poduzeće, odnosno koja je percepcija o konkurenciji unutar poduzeća.

## **Abstract**

The aim of this thesis was to present strategic control, the tools involved in strategic control management and how they can be used in practice. Research was conducted at the PHOENIX Farmacija d.o.o. in which the INDUSTRUCT tool is used to investigate industrial rivalry, the negotiating power of suppliers, the threats from newcomers, the risk of substitute products, the negotiating power of customers within the industry itself and the impact of this on the company, that is, the perception of the competition within the company.

## **Popis korištenih kratica**

**SWOT** - kratica za analizu u kontrolingu kojom se menadžeri služe u kreiranju strategije  
(S -Strengths → snaga; W - Weaknesses → slabosti; O - Opportunities → prilike;  
T - Threats → prijetnje )

**BSC** - Pojam balanced scorecard odnosi se na alat u kontrolingu za upravljanje strategijom



# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Kontroling – savjetnik modernih organizacija.....	2
2.1.	Pojam i razvoj kontrolinga .....	2
2.2.	Veza kontrolinga i drugih funkcija poduzeća.....	4
2.2.1.	<i>Kontroling – marketing računovodstva</i> .....	6
2.2.2.	<i>Strateški i operativni kontroling</i> .....	6
3.	Strateški kontroling.....	8
4.	Alati strateškog kontrolinga .....	10
4.1.	Porterovih 5 sila .....	10
4.1.1.	<i>Suparništvo među postojećim konkurentima</i> .....	10
4.1.2.	<i>Prijetnja od pridošlica</i> .....	11
4.1.3.	<i>Prijetnja od zamjenski proizvoda</i> .....	11
4.1.4.	<i>Pregovaračka moć kupca</i> .....	11
4.1.5.	<i>Pregovaračka moć dobavljača</i> .....	11
4.2.	SWOT analiza kao instrument strateškog kontrolinga.....	12
4.3.	Model 7S .....	13
4.4.	Benchmarking kao instrument suvremenog strateškog kontrolinga .....	17
4.4.1.	<i>Pojam benchmarkinga</i> .....	17
4.4.2.	<i>Područje primjene benchmarkinga</i> .....	18
4.4.3.	<i>Opasnost pogrešne primjene benchmarkinga</i> .....	20
4.4.4.	<i>Vrste benchmarkinga</i> .....	21
4.5.	Balanced scorecard (BSC) .....	23
5.	Analiza percepcije o konkurenciji unutar farmaceutske industrije prema alatu „INDUSTRUCT“ .....	28
6.	Zaključak.....	32

# 1. Uvod

Kod poslovnog odlučivanja menadžment ima potrebu za „desnom rukom“ koja će mu pomoći da se u turbulentnom okruženju poslovanja poduzeća osloni na nju. A desna ruka menadžmentu jest kontroling. Kontroling je suvremeni odjel u poduzeću koja vrši koordinaciju i integraciju među odjelima i menadžerima. Osim toga pomaže menadžmentu kod obavljanja menadžerskih funkcija planiranja, organiziranja, kadrovanja, vođenja i kontroliranja. Zadaća kontrolinga jest savjetovanje. Odluke donosi menadžment. Kontroling se može podijeliti na strateški i operativni kontroling strateški služi za definiranje strateških ciljeva, savjetovanje odgovornih osoba, vršenje analize odstupanja te predlaganje korektivnih akcija. Kontroling je odgovoran za ostvarenje ciljeva, mjerenje rezultata, jasnoću i vremensku komponentu zacrtanog cilja. Nakon definiranja ciljeva kontroling vrši potpunu funkciju definiranja strategije koja će odvesti poduzeće odnosno menadžment do tog cilja. Zadaća kontrolinga jest analiza poslovnog subjekta i njegove okoline u svrhu pružanje potrebnih informacija za formiranje strategije.

Budući da i sam radim u sektoru prodajnog kontrolinga, želja i svrha pisanja ovog rada bila je da se dodatno upoznam sa problematikom strateškog kontrolinga, više sa područja teorije ali isto tako i praktičnog dijela koji je također uključen u rad.

Za pisanje ovog završnog rada korišteni su razni izvori stručne literature te isto tako zabilješke sa predavanja iz kolegija „kontroling“. Uz dobronaklonost profesorica Sesar ustupila mi je nekoliko znanstvenih članaka o strateškom kontrolingu. Literatura koja je obrađivana odnosila se na strateški menadžment, alate za strateški kontroling, područje ekonomije te teoriji menadžmenta.

Cilj ovog završnog rada je analizirati temeljna obilježja strateškog kontrolinga i instrumente (alate) strateškog kontrolinga. Pomoću alata za strateško upravljanje „INDUSTRUCT“ na modelu „Porterovih 5 sila“ provedeno je istraživanje u poduzeću Phoenix farmacija d.o.o. Provedenim istraživanjem u poduzeću u suradnji sa rukovoditeljem odjela kontrolinga i direktora poslovnog centra došlo se do rezultata koji pokazuju kako je u farmaceutskoj industriji vrlo velika opasnost od konkurencije i izraženo je jako suparništvo. Pregovaračka moć dobavljača u farmaceutskoj industriji vrlo je velika te kao takva predstavlja opasnost za poduzeća i za njihovo poslovanje. Opasnost od novih kompanija koje žele ući na tržište jest velika. Također, kao velika opasnost prepoznata je od strane zamjenskih proizvoda koji svakim danom stižu na tržište. Pregovaračka moć kupca uvelike utječe na rad poduzeća.

## **2. Kontroling – savjetnik modernih organizacija**

### **2.1. Pojam i razvoj kontrolinga**

Kako bi se računovodstvene informacije koje su u skladu s računovodstvenim propisima i zakonima pretvorile u razumljive informacije za menadžment bio je potreban proces tko će te informacije učiniti razumljivima. Kroz povijest poduzeća su uvijek zahtijevala permanentne prilagodbe. Tako je i u praksi bilo potrebno pretvoriti računovodstveni jezik u jezik razumljiv svima. Da bi se nešto tako provelo u djelo bila je potrebna osoba koja osim računovodstvenih znanja posjeduje i multidisciplinarna znanja iz drugih područja poslovanja te na taj način pomoći managementu da odlučuje kvalitetno i manje rizično. Poslovanje je zahtijevalo kontroling.

Kontroling jest temelj modernog poslovanja te koncept bez kojeg nema suvremenog upravljanja ili ga je teško zamisliti, koncept bez kojega je teško zamisliti funkcioniranje poduzeća u cjelini a kamo li upravljanje poduzećem. Iako se kontroling temelji na nekim računovodstvenim informacijama, kontroling nije isključio vezan za računovodstvo. Dapače, kontroling je usko vezan uz samu prodaju, strategijama poslovanja, ulazi u sve pore poduzeća, analizira i promatra sve funkcije u poduzeću. Spektar poslova koji promatra kontroling jest širok i tu spadaju kvantitativni, kvalitativni parametri te njihove vrijednosti i posljedice. Uloga kontrolinga, između ostalog, jest promatranje vizije i strategije, ali i sustav kontroliranja, informiranja, organiziranja te upravljanja ljudskim resursima.

Iz svega navedenog proizlazi da je kontroling skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju velike količine podataka iz poduzeća ali i izvan njega sumirao optimalan broj onih koji su nužni menadžerima te ostalim strukturama koje upravljaju poduzećem za donošenje najboljih i najkvalitetnijih odluka. Mogli bismo reći da je kontroling umijeće upravljanja na osnovi ekonomske logike racionalnosti, funkcija poduzeća koja ima zadatak koordinirati poslovne procese i njihove pojedine dijelove te pomoću izgradnje integriranog i objedinjenog sustava upravljanja, koji svoje temelje nalazi na jasno definiranoj viziji, misiji i ciljevima ukratko rečeno biti stručna pomoć managementu. Spajanjem mikro informacija u makro informacije omogućuje spajanje mikro ciljeva u makro ciljeve i, na kraju, u ukupni cilj poduzeća. Također kontroling ima moć razdvajanja strateške slike u operativnu, pa se može reći da ima mogućnost povezivanja prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Cjelovita funkcija kontrolinga na organizaciju ima jedan cilj, a to je permanentno podizanje ukupne efikasnosti i efektivnosti poduzeća.

Povijesno promatrano razvoj kontrolinga može se zahvaliti razdobljima ekonomskih i političkih kriza. To i ne čudi jer je osnovna funkcija kontrolinga usmjerena na načelo „cost benefit“ po kojem se uz što manje utrošenih resursa pokušavaju stvoriti što veće ekonomske koristi a pri tome se sustavno izbjegavaju aktivnosti koje donose više utrošenih resursa od korisnika efekata. Potreba za praćenjem efekata ulaganja u neki posao stara je vjerojatno koliko i sama poduzetnička aktivnost . Otkada postoji pojam ulaganja financijske i materijalne imovine u pokretanje nekog posla te otkada postoji potreba za evidentiranjem tih ulaganja u poslovne knjige, postoji i potreba da se rezultati tih ulaganja mjere.

Iako se kontroling spominje u 15. stoljeću u Velikoj Britaniji, svoj uspon započinje u 19. stoljeću u Sjedinjenim Američkim Državama, a vrhunac dostiže u novijoj povijesti Njemačke, koja njegovu razvoju daje neizbrisiv pečat. Tadašnja koncepcija kontrolinga uvelike se razlikovala od one koju kontroling danas njeguje.

Razvijeno tržište kapitala, tržišno orijentirana ekonomija s mnoštvom poduzeća koja se bore za svoje mjesto pod suncem, internacionalizacija kapitala, nepoštedna konkurencija te mnogi drugi razlozi pred tradicionalno računovodstvo stavili su nove zahtjeve, modele vrednovanja i prikazivanja poslovnih odluka. Sve navedeno utjecalo je na razvoj kontrolinga kao informacijskog i upravljačkog koncepta usmjerivši ga ka budućnosti.

Kontroling se razvijao prateći zahtjeve koje je pred njega postavljala filozofija upravljanja određenog vremena u užem smislu te cjelokupni gospodarski razvoj određenog razdoblja u širem smislu. Stoga se kontroling razvijao kroz različite koncepcije i to :

- računovodstvenu koncepciju – kontroling je nastao u krilu računovodstva. Ideja računovodstvene koncepcije kontrolinga korištenje je računovodstvenih podataka s ciljem njihova usmjeravanja na budućnost i podizanje efikasnosti poduzeća.

- informacijsku koncepciju – cilj kontrolinga je prepoznati potražnju za informacijama te izgraditi vlastiti sustav informiranja svih zainteresiranih korisnika u poduzeću kako bi mogli lakše i djelotvornije odlučivati.

- upravljačku koncepciju – za koju se može reći da je sveobuhvatna koncepcija kojoj je cilj povezati sve funkcije u poduzeću na istim i različitim hijerarhijskim razinama radi ostvarenja sustava vrijednosti, odnosno misije i vizije poduzeća.

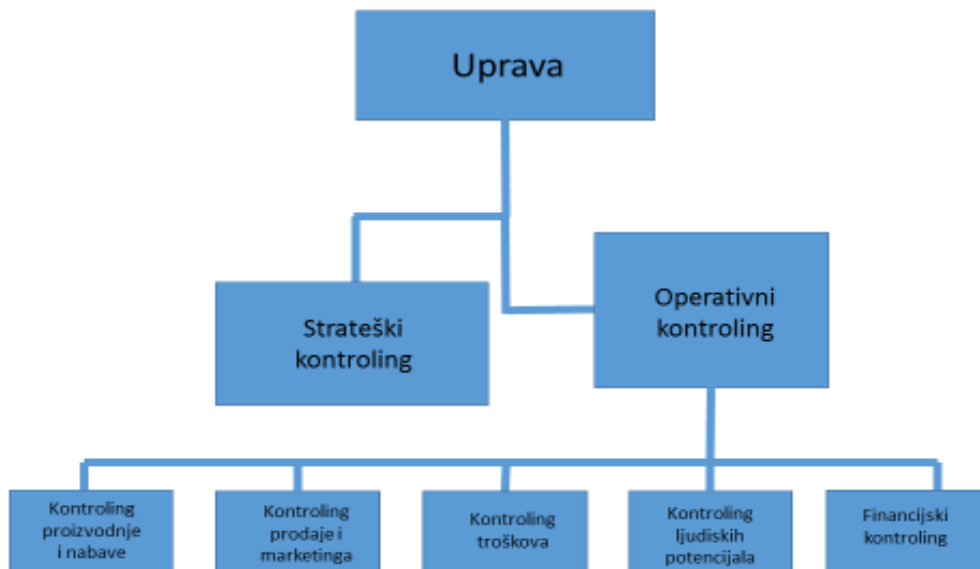
- sve tri navedene koncepcije dovele su do razvoja praktične koncepcije kontrolinga kakav postoji danas, a koja ima temeljni i kontinuirani zadatak pronaći instrumente i alate koji će pomoći u ostvarenju ciljeva poduzeća. [1, p. 16]

Može se zaključiti da se koncepcija kontrolinga mijenjala tijekom povijesti zbog društveno ekonomskog razvoja. Razvoju kontrolinga tu nikako nije došao kraj nego i dalje neprekidno teče. Razvoj informacijske tehnologije mogao bi u budućnosti imati najveći utjecaj na kontroling. Svakim danom će se prikupljati i analizirati sve veći broj podataka i pretvarati ih u kratkom vremenskom roku u sve detaljnije, ažurnije i korisne informacije za donošenje preciznih, brzih i točnih odluka menadžmenta. Može se reći da je jedan od najzahtjevnijih kontrolerskih zadataka u moru najrazličitijih podataka odabrati nekoliko onih koji najjasnije prezentiraju trenutnu sliku poduzeća. Shodno tome jasno je da će se razvojem informacijske tehnologije takva vještina iznimno cijeniti.

U Hrvatskoj kontroling se počeo razvijati devedesetih godina prošlog stoljeća. U to vrijeme kontroling su u svojim organizacijama imala poduzeća kćeri stranih kompanija dok su hrvatska poduzeća u svojim organizacijama u pravilu imala odjel plana i analize. Plan i analiza dakako jesu jedan od najvažnijih objekata, međutim objekti kontrolinga postavljeni su daleko šire. Obuhvaćaju sustav vrijednosti, organizaciju, kontrolu, informacijski sustav, ali upravljanje ljudskim potencijalima. Stoga se može reći da se kontroling u Hrvatskoj primjenjivao samo u jednom njegovom dijelu. Kontroling u Hrvatskoj, kao i svugdje u svijetu, zamišljen je kao desna ruka menadžmentu u punom smislu te riječi i samo na taj način može doživjeti svoj puni procvat u Hrvatskoj.

## **2.2. Veza kontrolinga i drugih funkcija poduzeća**

Promatrajući hijerarhijsku strukturu poduzeća kontroling bi trebao biti izvan hijerarhijska funkcija i to je jedini ispravan put kako se kontroling može kvalitetno razvijati. Mora biti neovisan, a u njemu moraju biti sažete sve informacije cijelog poduzeća, koje koriste svim strukturama u poduzeću. Kontroling jest štabna na odnosno stožerna funkcija poduzeća. Na slici 2.1. prikazan je prijedlog organizacijske sheme kontrolinga u velikom poduzeću.



*Slika 2.1 Prijedlog organizacijske sheme kontrolinga u velikom poduzeću [1, p. 27]*

Često se kontroling nalazi unutar financijsko računovodstvene funkcije, što je pogrešno. Prije svega, svrstavanje kontrolinga pod bilo koju funkciju automatski mijenja osnovu i bit kontrolinga, a to je njegova neovisnost i sveobuhvatnost te ravnomjerno i koordinirano prožimanje kroz cijelo poduzeće. Iz toga proizlazi da je za nesmetani razvoj kontrolinga važan izvan hijerarhijski položaj u kojem je kontroling podređen jedino upravi. Jedino na taj način osigurava se ne smetani protok informacija od svih segmenata poslovanja do uprave i obrnuto, te se izbjegavaju neželjene situacije zbog zbrke u hijerarhijskim kanalima.

Bilo kakvo svrstavanje kontrolinga unutar financijsko-računovodstvene funkcije proizlazi iz pogrešne percepcije cijelog kontrolinga kroz samo jedan njegov segment – financijski kontroling. Voditelj financija i računovodstva ne može biti nadređen kontrolerima jer se ne bavi poslovima kontrolinga i nema kontrolerska znanja. U velikom poduzeću, u kojem je zaposlen veći broj radnika u kontrolingu, organizacijska struktura može segmentirati kontroling prema hijerarhiji. Tako se može imati strateški i operativni kontroling, zatim kontroling nabave i proizvodnje, prodaje i marketinga, financijski i porezni kontroling i sl.

Neovisno o položaju kontrolinga u poduzeću, zadatak kontrolera je da se dovede na mjesto koje mu pripada. Da bi uspio u tom zahtjevnom i složenom zadatku te da bi zaslužio kredibilitet, kako uprave i menadžmenta, tako i zaposlenika, kontroler mora svoj posao raditi potpuno neovisno, profesionalno i nadasve stručno.

### **2.2.1. Kontroling – marketing računovodstva**

U suvremenom poslovanju i razvijenim tržišnim gospodarstvima smatra se kako 40% svih informacija u poduzeću potječu iz računovodstva dok ostalih 60% stiže iz drugih izvora. Računovodstvo jest jedan od glavnih saveznika kontrolinga u poduzeću. Iz točnih podataka koji su kvalitetno raspoređeni i dobro segmentirani kontroling može kreirati kvalitetne i jasne poslovne izvještaje. Ako podaci nisu točni izvještaji koje rade kontroleri bit će netočni .

Ako u računovodstvu podaci nisu evidentirani na način da zadovoljavaju sve potencijalne korisnike, ni najkvalitetniji kontroling neće biti sposoban napraviti kvalitetan poslovni izvještaj. S obzirom na izvještavanje kontrolinga računovodstvo treba svoje poslovanje i izvještavanje prilagoditi kako bi kontroler mogao kvalitetno obavljati svoj posao. Na taj način kontroling i računovodstvo razvijaju ravnopravni partnerski, ali izvan hijerarhijski odnos.

Kontroleri moraju vrlo dobro baratati računovodstvenim terminima i poznavati procese u računovodstvu bez obzira što im to nije profesija. Moraju mnogo znati o ostalim utjecajima na poslovanje u poduzeću i izvan njega, kao i na filozofiju upravljanja što je opet usko vezano uz menadžersku profesiju. Isto tako, kontroleri moraju biti stručnjaci u ekonomskim analizama kako bi računovodstvene veličine znali pretvoriti u priču o uzrocima i posljedicama. Može se reći da je kontroling uspješna poveznica između računovodstva i menadžmenta.

### **2.2.2. Strateški i operativni kontroling**

Poduzeća često kontroling promatraju kao odjel s primarno operativnim zadacima, dok se o strateškom kontrolingu govori malo ili se ne govori uopće. Zadaci kontrolinga mogu se dijeliti na strateške i operativne.

Strateški zadaci kontrolinga su :

- permanentan pogled u budućnost te izrada 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 ostvarenja vizije 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 pri upravljanju ljudskim potencijalima. [1, p. 39]

Operativni zadaci kontrolinga su:

- kontinuirana komunikacija kroz cijelo poduzeće,
- kontinuirani rad na unapređenju informacijskog sustava, s naglaskom na financijsko-računovodstvenu službu,

- aktivna suradnja na izradi operativnih planova,
- utvrđivanja relevantnih veličina i pokazatelja nužnih za razumijevanje stanja i kretanja poslovnih događaja u poduzeću,

- testiranja 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 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. [1, pp. 39-40]



### 3. Strateški kontroling

Poslovni sustavi u današnjem modernom svijetu podložni su promjenama. Te promjene mogu biti tehničke, socijalne, tržišne ili neke druge prirode. Upravljanje socijalnim sustavima ne može se ograničiti na iscrpljivanje zadanih alternativa, već se mora orijentirati na suoblikovanje razvoja. Strateško upravljanje postaje vrlo važan segment poslovanja, a podršku mu pruža strateški kontroling koji podržava menadžment u trajnom usmjeravanju ka cilju.

Strateški kontroling je podrška menadžmentu koji uz pomoć kontrolinga povećava svoju efektivnost te efektivnost poduzeća. Budući uspjeh poduzeća temelji se na kvalitetnom strateškom kontrolingu i na taj način jača poduzeće te poboljšava njegove izgleda za trajan uspjeh. Strateški kontroling treba pružati stručnu podršku i odgovore na pitanja o novim tržištima, rizicima, šansama u budućnosti, novim akvizicijama, novim tehnološkim procesima, investicijama i ulaganjima.

Osnovni instrumenti u sklopu strateškog kontrolinga jesu instrumenti strateškog planiranja (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). Strategijski kontroling pomaže u oblikovanju vizije, misije i ciljeva te strategija za trajan uspjeh poduzeća. Smisao strateškog kontrolinga je aktivno prilagođavanje, tj. utjecanje na vanjske čimbenike te prilagođavanje okoline sebi. [2, p. 343]

Svrha strateškog kontrolinga jest neprestano poboljšavati izgleda za trajan uspjeh poduzeća, jačati sadašnje potencijale i graditi nove, jačati vitalnost poduzeća. Strateški kontroling pomaže managementu u strateškim procesima a neki od njih mogu biti kretanje u proizvodnju novog proizvoda, ulasci na nova tržišta, usavršavanje tehnoloških procesa, kakvi se rizici i kakve šanse mogu očekivati za poslovanje poduzeća u budućnosti. Isto tako strateški kontroling pruža podršku menadžmentu u području istraživanja i razvoja. Poznato je da vitalnost poduzeća ovisi uvelike o pravovremenim inovacijama . Na tom tragu može se reći da je strateški kontroling od vrlo velike važnosti za poduzeće. Na slici 3.1. prikazan je proces i oblikovanje strateškog procesa.



*Slika 3.1 Proces i oblikovanje strateškog procesa [3]*

## **4. Alati strateškog kontrolinga**

### **4.1. Porterovih 5 sila**

Analiza industrije unutar koje poduzeće obavlja svoju djelatnost donosi ocjenu konkurentskog položaja i uspješnosti poslovanja poduzeća. Ti rezultati industrijske analize su putokaz za razvijanje strategije poduzeća. Postojeća industrijska struktura uvjetuje i određuje pravila (konkurentske) igre, odnosno oblike suparničke borbe, načine odvijanja poslovnog procesa, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja i odabir dugoročnih poslovnih strategija.

Najpoznatiji okvir za analiziranje konkurentnosti je Model pet konkurentskih snaga M. Portera, uglednoga ekonomista s harvardskoga sveučilišta. Prema Porteru konkurentnost u nekoj djelatnosti ovisi o pet osnovnih snaga, a to su :

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.

Model pet konkurentskih snaga opisuje proces nastojanja pomicanja industrije prema ekonomskim uvjetima savršene konkurencije. [4, p. 159]

#### **4.1.1. Suparništvo među postojećim konkurentima**

Svakom je poduzeću vanjska prijetnja svaki pojedinac, grupa ili organizacija izvan njega koja pokušava smanjiti razinu učinkovitosti toga poduzeća. Suparništvo nastaje zato što konkurenti osjećaju ugroženost svoje trenutne pozicije ili tu poziciju nastoje poboljšati. Među mnogim odrednicama industrijskoga suparništva izdvajaju se najvažnije: 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). Jačina suparništva u nekoj industriji funkcija je najmanje triju činitelja: konkurentske strukture, obilježja potražnje i izlaznih barijera. [4, pp. 159-160]

#### **4.1.2. Prijetnja od pridošlica**

Pridošlice mogu mijenjati industrijsku strukturu tržišnom ekspanzijom (ulaskom na posve novo tržište ili kvalitetnim proširenjem postojećega), proizvodnom ekspanzijom (prijenosom tehnoloških i marketinških znanja iz neke druge industrije), uzlaznom ili silaznom integracijom u industriju i širenjem imovine, znanja i umijeća korporacije u bliske ili povezane industrije. [4, p. 169]

#### **4.1.3. Prijetnja od zamjenskih proizvoda**

Supstitucijski proizvodi su proizvodi direktnih ili indirektnih konkurenata koji imaju jednaku funkciju kao proizvodi industrijskoga poduzeća, odnosno zadovoljavaju iste potrebe potrošača, samo na drugačiji način. [4, p. 171]

#### **4.1.4. Pregovaračka moć kupca**

Kupci se unutar industrije natječu snižavanjem cijena, pregovaranjem za bolje uvjete plaćanja, višu kvalitetu ili za više usluga i okrećući konkurente jedne protiv drugih. Sve navedeno postiže se na štetu industrijske profitabilnosti. [4, p. 167]

#### **4.1.5. Pregovaračka moć dobavljača**

Dobavljači mogu predstavljati prijetnju poduzećima u specifičnoj industriji podizanjem cijene ili snižavanjem kvalitete svojih sirovina ili proizvoda. Na taj način svi iznadprosječni profiti u industriji mogu biti transferirani dobavljačima. Skupina dobavljača moćnija je od poduzeća u industriji: ako među dobavljačima dominira nekoliko velikih poduzeća i ako njihova industrija ima veći stupanj koncentracije od industrije kojoj prodaju svoje proizvode; ako je proizvod dobavljača diferenciran ili čak jedinstven; ako dobavljači nisu prisiljeni natjecati se s ponuđačima zamjenskih proizvoda za prodaju u industriji; ako proizvod dobavljača predstavlja važan input u industriju koji utječe na uspješnost poslovanja poduzeća i na kvalitetu njihovih krajnjih proizvoda. [4, p. 166]

## 4.2. SWOT analiza kao instrument strateškog kontrolinga

SWOT analiza jest najpoznatiji alat koji se koristi za analizu vanjske i unutarnje okolina neke organizacije, pomoću SWOT analize obrađujemo i sučeljavamo prikupljene informacije. SWOT je akronim za snage (Strengths), slabosti (Weaknes), prilike (Oportunities) i prijetnje (Threats). Temeljna pretpostavka SWOT analize je da uspješna strategija nastaje iz optimalnog podudaranja i sukladnosti između unutarnjih resursa i sposobnosti odnosno organizacijskih snaga i slabosti te njezine vanjske situacije, odnosno prilika i prijetnji u okolini. Skupina autora Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Podolski-Vokić definiraju snage kao konkurentske prednosti organizacije koje joj omogućuju da stekne bolje tržišne uvjete u odnosu na svoje konkurente. Slabosti predstavljaju nedostatke organizacije koji slabe njene konkurentske prednosti. Prilike su mogućnosti koje se pojavljuju iz okoline, a značajne su za organizaciju jer bi iskorištavanjem tih prilika popravila i učvrstila svoj položaja na tržištu. Prijetnje predstavljaju situacije iz okoline koje mogu ugroziti poslovanje organizacije, pa čak i njen sam opstanak.

Ono što bi trebalo utvrditi SWOT analizom neke organizacije daje odgovore na sljedeća pitanja :

- 1) Koje su unutarnje snage te organizacije, jesu li te snage konkurentne i kako ih razvijati?
- 2) Koje su slabosti dotične organizacije i koliko one utječu na ukupne performanse organizacije?
- 3) Kakve prilike se pojavljuju u okolini i što je organizacija kadra napraviti da ih iskoristi?
- 4) Kakve opasnosti iz okoline su prisutne i što menadžment treba učiniti da bi te prijetnje uklonio ili smanjio njihov utjecaj? [5, p. 229]

Ova analiza se prvenstveno koristi kod donošenja odluka i planova u poslovanju subjekata te u marketingu kod plasiranja i analiziranja proizvoda. SWOT analizu bi trebalo provoditi u redovitim vremenskim intervalima jer se situacija brzo mijenja, a nikad se ne može znati što točno konkurent sprema. SWOT analiza ne treba se koristiti samo za sustavnu analizu jednoga trenutka, već se treba primjenjivati i u vremenskoj dinamici, odnosno može se početi SWOT analizom prošlosti, nastaviti takvom analizom sadašnjosti i, što je možda najvažnije, usredotočiti se na različita razdoblja u budućnosti (Weihrich, Koontz, 1998: 177). Tablica 4.1. prikazuje SWOT matricu.

<b>UNUTARNJI FAKTORI</b>	<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kvalitetni ljudski potencijali</li> <li>▪ Dokazno uspješan menadžment</li> <li>▪ Tehnološke vještine</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>Vanjski faktori</b>	<b>PRIILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</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>

*Tabela 4.1 SWOT matrica [5, p. 229]*

### 4.3. Model 7S

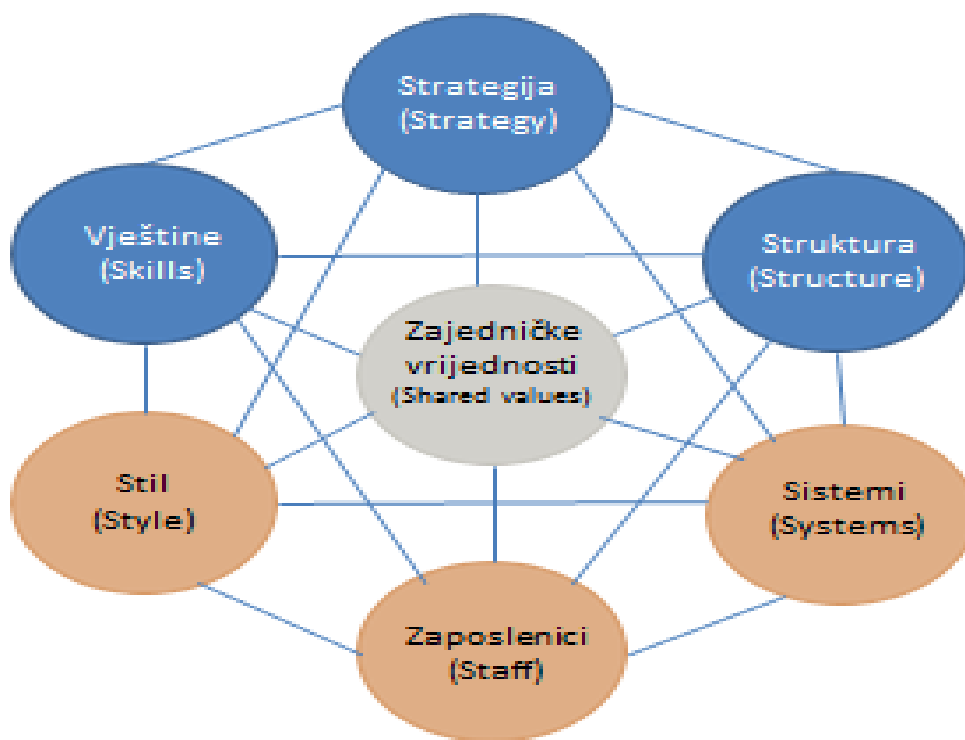
Kada govorimo o unutarnjim promjenama u nekom poduzeću strateški alat za organizacijsku analizu model 7S može nam pomoći kod procjene i praćenja istih. U dinamičnoj okolini današnjice mogućnost prilagodbe i brze reakcije na promjene na tržištima glavne su odlike uspješnosti poduzeća.

Model 7S se sastoji od 7 faktora a to su:

- Strategija (engl. strategy): plan osmišljen za održavanje i izgradnju konkurentske prednosti
- Struktura (engl. structure): način na koji je društvo strukturirano te kakva je hijerarhija uloga

- Sistemi (sustavi) (engl. systems): dnevne aktivnosti i procesi koji se provode kako bi se posao uspješno obavio
- Zajedničke vrijednosti (engl. shared values): temeljne vrijednosti društva koje se očituju u organizacijskoj kulturi i općoj radnoj etici
- Stil (engl. style): usvojen stil vođenja društva
- Zaposlenici (engl. staff): zaposlenici društva i njihove opće mogućnosti
- Vještine (engl. skills): stvarne vještine i sposobnosti zaposlenika zajedničkih vrijednosti (engl. shared values)

Slika 4.1 prikazuje faktore od kojih se sastoji model 7S [Izvor : Danijel Pevec, Kontroling kroz primjenu strateških alata, June 26, 2018]



Slika 4.1 Model 7S [6]

Elemente 7S modela može se podijeliti u dvije skupine . Prva skupina su tzv. tvrdi elementi, u tu skupinu spadaju strategija, struktura i sistemi .Druga skupina su tzv. meki elementi,a to su: vještine, stil, zajedničke vrijednosti i zaposlenici. Menadžment na tvrde elemente može izravno utjecati, lako ih definirati i identificirati. Meki elementi teže se definiraju i identificiraju te su podložni utjecaju organizacijske kulture, no to nikako ne umanjuje njihovu važnost i utjecaj na

poslovanje društva.

Model 7S koristimo kod poboljšavanja performansi društva, ispitivanja vjerojatnih učinaka, budućih promjena unutar društva, usklađivanje odjela i poslovnih procesa prilikom spajanja i preuzimanja, određivanje najboljeg načina za provođenje odabrane strategije. Pomoću modela 7S može se analizirati trenutna situacija, predložena buduća situacija i identificirati praznine i nedosljednost između njih. Kada dođemo do predložene buduće situacije društvo funkcionira učinkovito.

Svaki element u modelu 7S odgovara na određena pitanja. Ta pitanja pomažu u procjeni vlastite situacije. Nakon što utvrdimo trenutnu situaciju ista pitanja mogu poslužiti za dobivanje predložene situacije.

Pitanja u modelu 7S su:

**1. Strategija:**

- Koja je naša strategija?
- Kako namjeravamo postići naše ciljeve?
- Kako se nosimo s konkurentskim pritiskom?
- Kako se nosimo s promjenama zahtjeva kupaca?

**2. Struktura:**

- Kako je društvo/ tim podijeljen?
- Koja je hijerarhija?
- Kako različiti odjeli koordiniraju aktivnosti?
- Kako se članovi tima organiziraju i usklađuju?
- Je li proces odlučivanja i kontrole centraliziran ili decentraliziran? Je li to u skladu s onim što radimo?

**3. Sistemi (sustavi):**

- Koji su glavni sustavi koji vode organizaciju? Razmislite o financijskim sustavima i sustavima ljudskih potencijala.
- Kakve su kontrole i kako se prate i vrednuju?
- Koja unutarnja pravila i procese tim koristi za praćenje uspješnosti?

**4. Zajedničke vrijednosti:**

- Koje su temeljne vrijednosti?
- Kakva je organizacijska kultura/ kultura tima?



- Koliko su jake vrijednosti?

#### **5. Stil:**

- Koliko je stil upravljanja/ vodstva participativan?
- Koliko je učinkovito vodstvo?
- Imaju li zaposlenici/ članovi tima tendenciju da budu konkurentni ili kooperativni?

#### **6. Zaposlenici:**

- Koje su pozicije ili specijalizacije zastupljene unutar tima?
- Koje položaje treba popuniti?
- Postoje li nedostaci u potrebnim kompetencijama?

#### **7. Vještine:**

- Koje su najsnažnije vještine zastupljene unutar društva/ tima?
- Postoje li razlike u vještinama?
- Po čemu je društvo/ tim poznat po tome što dobro radi?
- Imaju li trenutni zaposlenici / članovi tima sposobnost obavljanja posla?
- Kako se vještine prate i ocjenjuju?
- Postoje li nedostaci u potrebnim kompetencijama? [6]

Nakon što smo došli do informacija koje smo prikupili pomoću pitanja istražujemo gdje postoje nedostaci i nedosljednosti između elemenata organizacije. Kod otkrivanja nedostataka i nedosljednosti između različitih elemenata Danijel Pevec navodi sljedeće korake :

- Započnite sa zajedničkim vrijednostima. Je li u skladu sa strukturom, strategijom i sustavima društva? Ako nisu, što treba promijeniti?
- Zatim pogledajte tvrde elemente organizacije. Koliko dobro svaki element podržava druge elemente? Odredite gdje treba napraviti potencijalne promjene.
- Nakon toga pogledajte meke elemente organizacije. Koliko dobro meki elementi podržavaju tvrde elemente te koliko se dobro podržavaju međusobno? Odredite gdje treba napraviti potencijalne promjene.
- Nakon izvršenih svih potrebnih promjena trebat ćete upotrijebiti iterativni (i često dugotrajan) proces prilagodbe, a zatim ponovno analizirati međusobni utjecaj elemenata. Rezultat uspješno obavljenog procesa su bolje performanse i učinkovitije poslovanje društva.

Model 7S temelji se na teoriji kako se za uspješno poslovanje društva svih 7 elemenata mora podupirati te moraju biti međusobno usklađeni. Može se reći da je model 7S pogodan da se

utvrđi što treba uskladiti kako bi se poboljšale performanse tijekom raznih organizacijskih promjena. On se koristi za razumijevanje kako se različiti organizacijski elementi društva međusobno povezuju te na taj način osigurati da se u obzir uzme širi utjecaj neke promjene koje se događa u jednom području poslovanja.

## **4.4. Benchmarking kao instrument suvremenog strateškog kontrolinga**

### **4.4.1. Pojam benchmarkinga**

Jedna od definicija benchmarkinga govori da je to kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka poduzeća s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja.

Benchmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka poduzeća s najboljom praksom u cilju poboljšanja vlastitog poslovanja. Ovaj proces u sebi uključuje :

- usporedbu kompanije ili njezinih dijelova s najboljima, ne ograničavajući se na istu djelatnost, ni istu zemlju gdje se djelatnost obavlja;
- usporedbu proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije s ekvivalentnim aktivnostima drugih kompanija iste djelatnosti kako bi se definirali najbolji;
- usporedbu proizvoda i usluga kompanije s proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate;
- usporedbu tehničkih rješenja kompanije u cilju odabira najbolje opreme za specifične primjene;
- primjenu najbolje definiranog poslovnog procesa;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima;
- ispunjavanje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja.

Benchmarking se može definirati i kao potragu za ljudima i organizacijama koje su najbolje u djelatnostima kojima se bave i stavljanje njihova znanja, prilagođenog i oplemenjenog, u funkciju vlastitog uspješnog poslovanja. Benchmarking znači mjeriti svoje rezultate prema drugima i učiti od drugih, najčešće izravnih konkurenata. On počinje usporedbom strategije konkurenata s vlastitom strategijom, nastavlja se usporedbom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata s vlastitim rješenjima i funkcijama, da bi se spoznali aktualni nedostaci i procijenile mogućnosti da se postane bolji od konkurenata. [7, pp. 9-10]

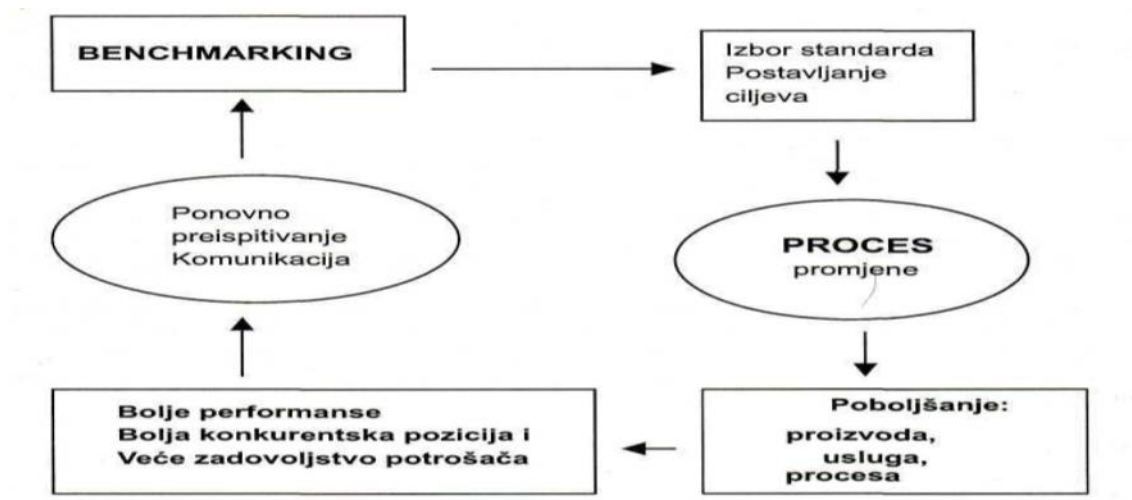
Benchmarking je kontinuirani proces mjerenja proizvoda, usluga i postupaka prema izravnim konkurentima ili kompanijama poznatim kao najbolje u djelatnostima kojima se bave. To mora biti kontinuirani proces, jer dok se uvode promjene i ostvaruju poboljšanja, to istodobno rade i konkurenti :

Svaka kompanija se u svom poslovanju susreće sa problemima stagnacije i nazadovanja u poslovanju. Benchmarking jest svakako lijek za takve probleme. On daje smjernice kako bi se problemi poduzeća i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli unaprijediti. Benchmarking orijentira poduzeće ka novim ili modificiranim postupcima poslovanja a iza sebe ostavlja dosadašnji način poslovanja. Benchmarking postavlja poduzeće na višu razinu te usmjerava kompaniju ka agresivnim ciljevima. Da bi benchmarking bio uspješan treba ga provoditi na ispravan način i sustavno, tek tada je on jedan od najjačih sredstava razvoja. [7, p. 11]

#### 4.4.2. Područje primjene benchmarkinga

Benchmarking usmjerava poduzeća na okolinu koja ih okružuje i poboljšava ih u toj okolini, podiže im efikasnost poslovanja. Budući da su okoline najčešće pune promjena, poduzeće si ne može priuštiti ponašanje koje nije u skladu s okolinom. Konkurentnost poduzeća stalno je ugrožena širenjem i razvojem tržišta, a ako povećavamo sofisticiranost poduzeća ta opasnost se smanjuje.

Slika 4.2. prikazuje djelovanje i ciljeve benchmarkinga



Slika 4.2 Djelovanje i ciljevi benchmarkinga [8, p. 69]

Benchmarking počiva na ideji da je moguće istraživati najbolje postupke drugih kompanija i zatim primijeniti promjene formirane na osnovi tih opažanja. Kompanije koje počinju proces benchmarking s jasnom namjerom i ciljem imaju više uspjeha od kompanija koje ga poduzimaju bez određene namjere ili smjera. Benchmarking osigurava mnoge prednosti u kompaniji :

- postavlja ciljeve koji se žele dostići;
- pomaže pri ubrzavanju i upravljanju promjenama;
- poboljšava poslovne procese;
- omogućuje pojedincima da progledaju izvan svoje najuže okoline;
- izaziva razumijevanje dostignuća kompanija na svjetskom glasu. [7, pp. 13-14]

Područja primjene benchmarkinga su mnogobrojna. Neka od najvažnijih su sljedeća :

**Oblikovanje strategije marketinga.** Proces oblikovanja strategije marketinga zahtijeva potpuno poznavanje tržišta, moguća kretanja konkurenata i financijske zahtjeve za poslovanje na određenim tržištima. Benchmarking je uspješno sredstvo prikupljanja podataka na ovim područjima prilikom procesa oblikovanja i razvijanja strategije marketinga. Informacije prikupljene procesom benchmarkinga mogu uobličiti marketinšku strategiju u realnijem svjetlu ili barem pomoći u identificiranju rizika poslovanja na određenim tržištima.

• **Marketing.** Prilikom određivanja troškova ekonomske propagande, uvođenja novih proizvoda, strategije marke proizvoda, potrebnih kanala distribucije i slično, benchmarking informacije o tome kako to rade najbolje kompanije danas predstavljaju već uobičajeni postupak u marketingu.

• **Istraživanje i razvoj.** Benchmarking i u ovom području može osigurati brojne informacije koje će kompaniji pomoći u određivanju broja zaposlenih, troškova za istraživanje i razvoj i njihov udio u ukupnoj prodaji, broja patenata ili realiziranih novih proizvoda i dr.

• **Troškovi i financije.** Struktura troškova, veličina fiksnih i varijabilnih troškova, profitabilnost, veličina investicija, ali i dugovanja, također može biti predmetom benchmarkinga, čak štoviše to može biti jedno od najvažnijih područja benchmarking analiza.

• **Upravljanje i organizacija.** Iako mnoge kompanije ne ciljaju realno na postizanje razine poslovanja najboljih, ipak koriste podatke dobivene benchmarkingom da bi utvrdile specifične proizvodne ili poslovne ciljeve. Svako poduzeće treba postaviti ciljeve koji predstavljaju izazov.

• **Predviđanje.** Informacije benchmarkinga često se koriste za procjenu stanja na tržištu i prognoziiranje tržišnih potencijala. Benchmarking proces također omogućuje izvore podataka u vezi poslovnih kretanja ključnih konkurenata na tržištu, trendovima u razvoju, uzorcima ponašanja potrošača i sl. Prognoziiranje ovakvih aktivnosti često osigurava konkurentima i

uslužnim agencijama informacije o budućim implikacijama poslovanja. Analitičari često procjenjuju smjer kretanja na tržištu prema aktivnostima tržišnih lidera. Ovakav pristup koriste i kompanije kao integralni dio svojih aktivnosti prognoziranja.

- **Nove ideje.** Proces benchmarkinga 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.** Uobičajeni proces benchmarkinga uključuje informacije o proizvodima i poslovnim procesima konkurenata ili kompanija s najboljom praksom. Ti se podaci prikupljaju i koriste kao standard komparacije za slične proizvode ili usluge benchmarking kompanije. U ovakvim slučajevima, proizvod konkurenta ili usluga uspoređuje se u svim detaljima s proizvodom ili uslugom kompanije koja provodi benchmarking projekt. Isto se tako može analizirati proizvod ili usluga koje proizvodi nekonkurentna kompanija, da bi se dobio uvid u dizajn, kvalitetu proizvoda, servis koji ide uz proizvod ili proizvodne procese. Poslovne procese izvanrednih kompanija često analiziraju ne konkurenti s namjerom priključivanja elemenata poslovne prakse ovih kompanija u vlastitu poslovnu okolinu. [7, pp. 14-18]

#### **4.4.3. Opasnost pogrešne primjene benchmarkinga**

Benchmarking postaje opasnost za poduzeće ako se ga ne koristi na pravilan način. Problemi poput pogrešnog pristupanja relevantnim informacijama iz drugih poduzeća, opseg prikupljenih informacija dovodi do prolongiranja trajanja projekta te na taj način otežava menadžmentu razlikovanje između bitnih i nebitnih rezultata. U predusretanju ovih poteškoća preporučuje se koncentriranje na manji broj poduzeća ili samo jedno poduzeće prikladno za usporedbu. Trebalo bi se također fokusirati na procese koji su najhitniji. Potrošnja vremena kod prikupljanja i vrednovanje podataka također je bitan čimbenik. Pogodnim odabirom članova tima za provođenje benchmarkinga može se izbjeći kašnjenje.

Benchmarking ne završava usporedbom s drugima već mu je cilj :

- stvaranje zajedničke svijesti o potrebi poboljšanja;
- razvoj zajedničkog razumijevanja o tome što treba raditi;
- provođenje uzajamno usklađenih mjera za poboljšanje učinka;
- zajedničko provjeravanje mjera i izrada zaključaka u skladu sa stalnim poboljšavanjem procesa.

Ideja benchmarkinga je jednostavna, no problemi praktične primjene mogu biti složeni :

- izbor pravog objekta za benchmarking;
- određenje prikladnog partnera;
- prikupljanje podataka;
- vrednovanje rezultata usporedbe;
- implementacija spoznaja. [2, p. 344]

Nedostatak benchmarkinga je u tome što se on temelji na oponašanju najboljih rješenja. Na zasićenim tržištima se, međutim, pomoću oponašanja ne dolazi do konkurentske prednosti i tu je najveće ograničenje u primjeni ovoga instrumenta.

#### 4.4.4. Vrste benchmarkinga

Osnovna podjela benchmarkinga je podjela na interni i eksterni benchmarking. Interni benchmarking organizacija provodi unutar kuće, dok se eksterni provodi usporedbom s nekom drugom organizacijom. Kod diferencijacije benchmarkinga po vrstama, važno je krenuti od pitanja s kime se organizacija uspoređuje i što se uspoređuje. S obzirom na to s kime se organizacija uspoređuje razlikuju se sljedeće četiri vrste benchmarkinga :

- **Interni benchmarking.** Interni benchmarking predstavlja usporedbu unutar iste organizacije. Pri tome se uspoređuju pojedini centri odgovornosti, ali i funkcijska područja, poput nabave, proizvodnje, prodaje, marketinga i sl. Kako se vlastita organizacija smatra najboljim mjestom za početak benchmarkinga zbog niskih troškova te lako dostupnih i detaljnih podataka, većina organizacija započinje benchmarking proces internim benchmarkingom.

- **Eksterni konkurentni benchmarking.** Eksterni konkurentni benchmarking obuhvaća usporedbu organizacije s njezinim direktnim i najjačim konkurentima ili organizacijama na drugim tržištima koje se bave istom djelatnošću. Uspoređuju se proizvodi, usluge, procesi, udjeli na tržištu, stopa rasta, povrat na investirano, stupanj zadovoljstva kupaca i sl.

- **Eksterni funkcionalni benchmarking.** Eksterni funkcionalni benchmarking označuje usporedbu s najboljim organizacijama u svijetu koje provode slične procese u različitim industrijama, pri čemu benchmarking partneri imaju slične tehnološke i tržišne karakteristike. Činjenica kako se ne radi o izravnim konkurentima, olakšava suradnju između organizacija, pristup informacijama te provođenje benchmarking procesa.

- **Eksterni generički benchmarking.** Eksterni generički benchmarking predstavlja uspoređivanje s najboljim organizacijama neovisno o djelatnosti kojom se bave ili tržištu kojem pripadaju.

S obzirom na to što se uspoređuje, razlikuju se sljedeće tri vrste benchmarkinga :

- **Procesni benchmarking.** Procesni benchmarking u središte interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje. On promatra poslovne procese, kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluga kupcima, strateško planiranje i sl. Usmjeren je na identificiranje najbolje operativne prakse u odnosu na one organizacije koje se bave sličnim poslom ili pružaju slične usluge, njezino proučavanje i implementaciju te prakse u vlastitoj organizaciji.

- **Izvedbeni benchmarking.** Polazi od procjene proizvoda i usluga konkurenata te tako omogućuje menadžerima procjenu položaja vlastite organizacije na tržištu. U prvi plan stavlja cijenu, tehničku kvalitetu, brzinu te druge karakteristike proizvoda i usluga konkurenata. Ovaj je oblik benchmarkinga postao standardno sredstvo postizanja konkurentne prednosti u različitim industrijama.

- **Strateški benchmarking.** Strateški benchmarking usmjeren je prema pronalaženju uspješne, pobjedničke strategije kojom se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati i poboljšanja koje donosi, sporija su i vidljiva u dugoročnom razdoblju, za razliku od procesnog benchmarkinga koji osigurava poboljšanja u kraćem razdoblju. [2, pp. 344-345]

Odabir vrste benchmarkinga od strane poduzeća ovisi o čimbenicima poput ciljeva i strategije organizacije, položaja na tržištu, stupnja tehnologije koji primjenjuje, snage konkurencije i problema s kojima se susreće, vrsti proizvoda i usluga koje nudi kao i dostupnosti informacija. Ni jedna vrsta benchmarkinga nije univerzalna te na taj način primjenjiva za sve organizacije i u svim slučajevima. Vrlo često se kombiniraju dvije ili više vrsta benchmarkinga.

U tabeli 4.2. prikazane su vrste benchmarkinga sa svojim prednostima i nedostacima.

<b>Vrste benchmarkinga</b>	<b>S kime se uspoređuje</b>	<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
<b>Interni</b>	Međusobna usporedba organizacijskih dijelova (centara odgovornosti) unutar iste organizacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacije su lako dostupne</li> <li>ne zahtijeva puno vremena i resursa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>interni standardi često su ispod tržišnih</li> <li>ne postiže se konkurentnost na tržištu</li> </ul>
<b>Konkurentni (eksterni)</b>	Usporedba s najboljim konkurentima	<ul style="list-style-type: none"> <li>dobivene informacije presudne su za postizanje konkurentske prednosti</li> <li>realna slika o vlastitom položaju na tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacije su teško dostupne</li> <li>prikupljanje informacija zahtijeva više vremena i resursa u odnosu na interni <i>benchmarking</i></li> </ul>
<b>Funkcionalni (eksterni)</b>	Usporedba s najboljim organizacijama u drugim industrijama	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacije lakše dostupne nego kod konkurentnog <i>benchmarkinga</i></li> <li>iskustva drugih tržišta i okruženja mogu biti presudna za ostvarivanje konkurentske prednosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>često je potrebna standardizacija prikupljenih informacija i prilagodba potrebama okruženja u kojem organizacija djeluje</li> <li>visoki troškovi</li> </ul>
<b>Generički (eksterni)</b>	Usporedba s organizacijama u nekoj drugoj djelatnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>informacije su lakše dostupne nego u odnosu na konkurentni i funkcionalni <i>benchmarking</i></li> <li>rezultat može osigurati dugotrajnu konkurentsku prednost na tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potreba prilagodavanja rezultata konkretnim potrebama organizacije</li> <li>visoki troškovi</li> <li>puno vremena</li> </ul>
<b>Vrste benchmarkinga</b>	<b>Što se uspoređuje</b>	<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
<b>Procesni</b>	Poslovni procesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>poboljšanja su vidljiva u kratkom roku</li> <li>operativna poboljšanja rezultiraju snižavanjem troškova, povećanjem prodaje i zadovoljstva kupaca što dovodi do boljeg financijskog rezultata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>u usporedbi s konkurentima informacije su teško dostupne</li> <li>u usporedbi procesa između različitih dijelova organizacije rezultati često ne dostižu standarde konkurencije</li> </ul>
<b>Izvedbeni</b>	Proizvodi i usluge (cijena, brzina usluge, kvaliteta, stupanj zadovoljstva kupaca, dostupnost, asortiman ponude i sl.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>omogućuje procjenu vlastite tržišne pozicije</li> <li>iako se radi o obliku konkurentskog <i>benchmarkinga</i>, informacije su lako dostupne na tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>često zahtijeva primjenu procesnog <i>benchmarkinga</i> (primjerice, kada je kvaliteta proizvoda i usluga rezultat poslovnih procesa unutar organizacije)</li> </ul>
<b>Strateški</b>	Poslovna strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>omogućuje dugoročnu konkurentsku prednost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>poboljšanja su sporija</li> <li>rezultati su dugoročno vidljivi</li> </ul>

Tabela 4.2 Vrste benchmarkinga – prednosti i nedostaci [2, p. 336]

#### 4.5. Balanced scorecard (BSC)

BSC je alat koji služi za upravljanje strategijom i mjerenje odnosno praćenje strateških ciljeva. Prvi put je opisan u časopisu Harvard Business Review 1992. godine od strane Roberta D. Kaplana i David P. Nortona.

Na numeričko – kvantitativan način prikazuje značaj strateških segmenata poslovanja, omogućuje praćenje nefinancijskih i financijskih pokazatelja te osigurava uvid i realnu procjenu organizacije.



Glavni principi primjene BSC su:

1. Provođenje strategije u operativne pojmove
2. Usklađivanje organizacije sa strategijom
3. Učiniti strategiju svakodnevnim poslom svih zaposlenika
4. Učiniti strategiju kontinuiranim procesom
5. Vođenje promjena preko izvršnog menadžmenta

BSC strateška mapa je detaljan opis strategija te je ujedno i alat za definiranje strategija i strateških ciljeva.

BSC performanse se promatraju iz četiri perspektive :

#### **A) Učenje i razvoj**

- Promatra se sposobnost osoblja, kvaliteta informacijskog sustava, kakvi su elementi organizacijske ravnoteže te kakva je sposobnost postizanja postavljenih ciljeva. Osoblje treba usvajati nova znanja, nove vještine i prihvaćati nove drugačije odgovornosti, a sve zbog zadovoljenja potrebe kupaca.

#### **B) Interni poslovni procesi**

- Interni poslovni procesi rezultiraju djelotvornošću organizacije, naglašavajući ciklus obrtaja, troškove i proizvodnost.

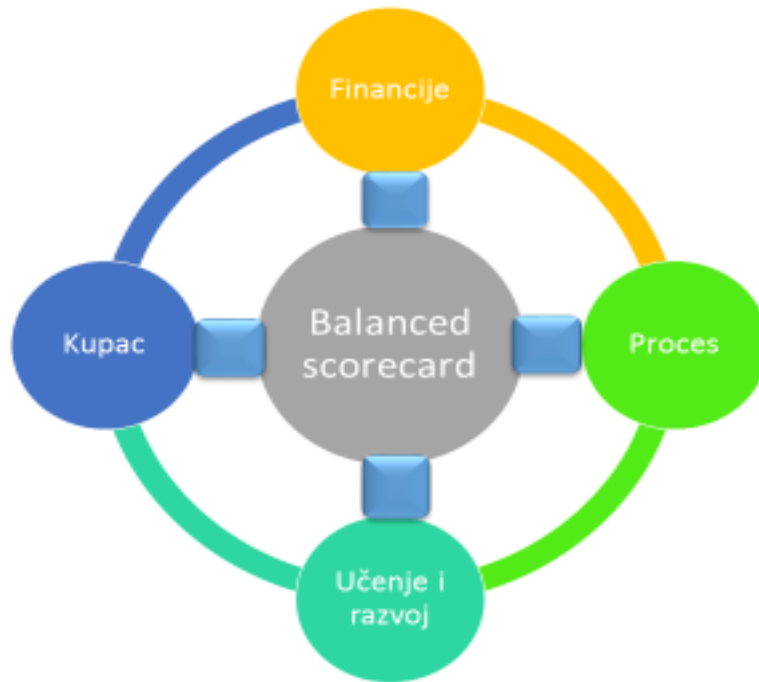
#### **C) Kupci**

- Kvalitetni proizvodi i usluge, efikasna isporuka i zadovoljstvo kupaca su pokazatelji kvalitetne organizacije koja je sposobna osigurati te kvalitete.

#### **D) Financije**

- Promatranje tradicionalne financijske metrike uključujući profitabilnost, kontrolu troškova, rast prihoda... [9]

Na slici 4.3. prikazane su perspektive koje se promatraju u BSC analizi



*Slika 4.3 Četiri perspektive promatranja BSC performansi [10]*

Kada je BSC sustav uspostavljen na najvišoj organizacijskoj razini važno je da se počinje spuštati na niže funkcionalne cjeline (odjele, radne grupe, lokacijske jedinice). Dodatne mjere performansi koje usklađuju pojedinačne s korporacijskim ciljevima potrebno je napraviti za svaku organizacijsku razinu. Preko BSC metrike menadžeri mogu utvrditi organizacijske dijelove koji ne funkcioniraju u skladu s poslovnom strategijom. Postoje slučajevi kada su ciljevi ostvareni, ali putem promatranja veza i interakcija između pojedinih metrika otkrivaju se neočekivani efekti čiji se odnosi mogu utvrditi statističkim metodama ili npr. analizom scenarija, korelacijskom analizom.

Uvođenje BSC-a provodi se kroz četiri faze:

### **1. Definiranje organizacijske vizije, misije i strategije.**

- Menadžeri putem BSC imaju potreban alat kojim mogu upravljati postavljene ciljeve pošto su vizija i misija dugoročno orijentirane.

### **2. Uspostavljanje metrike performansi.**

- Metrika performansi mora biti precizna, jasna, s definiranom metodom, vremenskim periodom i izvorima podataka. Kada se kreira metrika performansi mora biti povezana s postavljenom vizijom organizacije.

- Plan metrike performansi predstavlja konkretizacija strategijskog plana i plana performansi, kao i miks kvantitativnih (objektivnih) i kvalitativnih (subjektivnih) metrika.

### **3. Tranzicija s mjerenja performansi na upravljanje performansi.**

- Mjerenje predstavlja alat za djelotvornije upravljanje jer osigurava temelj za procjenu napretka u postizanju unaprijed definiranih ciljeva, pomaže pri identificiranju snaga i slabosti te definiranju sljedećih koraka.

- Za prelazak s mjerenja na upravljanje performansama treba ostvariti dvije komponente, i to: A) organizacijske postavke, B) sposobnost korištenja rezultata mjerenja u smislu promjena u organizaciji.

### **4. Kontinuirano unapređivanje korištenjem stečenog iskustva.**

- Stečeno iskustvo je značajan faktor neprekidnog unapređenja, a upravljanje performansama je evolucijski proces.

Ključni faktori BSC sustava:

#### **A) Definiranje strategije i njezino prihvaćanje na svim razinama**

- Za mjerenje performansi i unapređenja procesa od presudne važnosti je top menadžment koji treba organizirati formalne i neformalne sastanke sa menadžerima i zaposlenicima kako bi pokazali podršku implementaciji.

#### **B) Ukidanje organizacijskih barijera**

- Organizaciju i performanse treba promatrati kroz procese.

#### **C) Osiguranje fleksibilnosti BSC modela u smislu usklađivanja s poslovnim promjenama**

- Uspostavljenja metrika treba se jednostavno mijenjati i/ili nadopunjavati, jer transformacija strategije u korisnu poslovnu metriku predstavlja složeni, kontinuirani i dinamički proces.

#### **D) Dostupnost ulaznih podataka**

- Kvalitetne organizacije imaju proces prikupljanja, pročišćavanja i spremanja podataka u skladište podataka. Automatiziran bi trebao biti prijenos podataka iz raznih raspoloživih izvora u sustav za podršku BSC-u.

#### **E) Raspoloživost izlaznih rezultata svih zaposlenika**

- Važno je objavljivanje postignutih rezultata svim zaposlenicima, jer se na taj način može vidjeti na koji se način pojedine aktivnosti održavaju na performanse cjelokupnog sustava.

#### **F) Usklađenost sa pojedinačnim potrebama**

- Postoje različite upravljačke razine, odjeli i pojedinci i svi imaju različita područja djelovanja, a BSC sustav mora imati mehanizam koji sve te elemente poslovnog sustava usklađuje.

#### **G) Uspostava sustava nagrađivanja vezanog za unapređenje performansi**

- Potreban je timski sustav nagrađivanja kako bi ohrabrio integrirane, horizontalne timove na unapređenje performansi.

#### **H) Trening osoblja**

- Osigurava sposobnost osoblja da poboljša procese.

#### **I) Sigurnost podataka**

- BSC može sadržavati i povjerljive podatke koji su zaštićeni autorizacijom odnosno sustav može biti otvoren do mjere gdje počinje poslovna tajna, ali kvalitetno planiranim sustavom selektivnog pristupa problem može biti riješen.

#### **J) Brzo uvođenje**

- Na prihvaćanju BSC sustava od strane menadžmenta i osoblja utječe brzina, ažurnost i preciznost dobivenih rezultata.

#### **K) Analiza**

- Uspoređuju se postignuti rezultati s planiranim. Neočekivani se rezultati mogu dobiti analizom rezultata, a neke od najvažnijih analitičkih tehnika su benchmarking, analiza odstupanja i analiza trenda.

#### **L) Ostalo**

- Postaviti realna očekivanja, raditi na promjeni organizacijske kulture, objasniti svima razloge za unapređenja.

## 5. Analiza percepcije o konkurenciji unutar farmaceutske industrije prema alatu „INDUSTRUCT“

Najveći farmaceutski proizvođači u svijetu (u Top 10 ) 5 od 10 u 2015. godine dolaze iz SAD-a. Na prvom mjestu je Johnson & Johnson s prihodom od 71.9 mlrd. USD sa porastom prihoda od 2,6%, sa 126.400 zaposlenih i ulaganjem u istraživanje i razvoj u iznosu od 7 mlrd. USD. Najprodavaniji lijek na svijetu je Humira (poduzeće AbbVie) koji je ostvario prihod od 16.5 mlrd. USD te je poduzeću generirao više od 60% ukupnih prihoda. U Europi je 2015. godine proizvodnja donijela 238.437 mil. eura, izvoz je iznosio 365.3030 mil. eura, a uvoz 269.021 mil. eura. Broj zaposlenih u farmaceutskoj industriji u Europi bio je 739.499. Svi navedeni pokazatelji su imali rast u odnosu na prethodnu godinu. Najinovativnija farmaceutska industrija je Švicarska, dok je Poljska najmanje inovativna, Hrvatska se nalazi iza Poljske, Rusije i Italije po inovativnosti odnosno zauzima neslavno četvrto mjesto od dna tablice. Pliva, JGL i Belupo su najveći hrvatski farmaceutski proizvođači. Pliva kao najveći hrvatski farmaceutski proizvođač ostvarila je prihod u iznosu od 4.601.800 milijardi kuna i stopom rasta prihoda u iznosu od 15.9% te je s ukupnim prihodima deset najvećih proizvođača u RH sudjelovala sa 69%. Pliva zapošljava 2.095 zaposlenih. [11] Tabela 5.1. prikazuje neke pokazatelje farmaceutske industrije.

Pokazatelj	2000.	2010.	2015.	2016.*
<b>Proizvodnja [u mil. eura]</b>	125.504	199.400	238.437	250.000
<b>Izvoz [u mil. eura]</b>	90.935	276.357	365.303	375.000
<b>Uvoz [u mil. eura]</b>	68.841	204.824	269.021	275.000
<b>Vanjskotrgovinska bilanca [u mil. eura]</b>	22.094	71.533	96.291	100.000
<b>Izdaci za istraživanje i razvoj [u mil. eura]</b>	17.849	27.920	33.557	35.000
<b>Broj zaposlenih</b>	534.186	670.088	739.499	745.000
<b>Zaposleni u istraživanju i razvoju</b>	88.397	117.035	113.713	115.000

Tabela 5.1 Odabrani pokazatelji farmaceutske industrije u Europi [11, p. 7]

PHOENIX Farmacija d.o.o. jedna je od vodećih veledrogerija u Hrvatskoj i članica je PHOENIX grupe koja posluje u 26 zemalja u Europi te je vodeća europska veledrogerija. Tvrtka osigurava isporuku lijekovima i medicinskim proizvodima mnogobrojnim subjektima unutar sustava zdravstvene zaštite: ljekarnama, bolnicama, domovima zdravlja i medicinsko-dijagnostičkim laboratorijima. PHOENIX Farmacija d.o.o. u Hrvatskoj ima 5 poslovnih centara (Zagreb, Osijek, Solin, Rijeka, Velika Gorica), opskrbljuje 1900 kupaca diljem Hrvatske, raspolaže sa 23000 artikala te ima 268 zaposlenih.

Istraživanje o percepciji konkurenata koje je provedeno unutar PHOENIX-Farmacije provedeno je uz pomoć najpoznatijeg modela za analizu strukture industrije te je univerzalno poznat kao Porterov model pet natjecateljskih sila (Porter, 1979). Model se razvija uz pretpostavku da dugoročna profitabilnost industrije i poduzeća unutar industrije ovisi o utjecaju sljedećih pet čimbenika :

1. Industrijsko suparništvo
2. Prijetnja od pridošlica
3. Opasnost od zamjenskih proizvoda
4. Pregovaračka moć kupca
5. Pregovaračka moć dobavljača

**Industrijsko suparništvo** - konkurentna snaga unutar industrije važan je čimbenik industrijske profitabilnosti. Diskrecija među konkurentima može biti "brutalna" (rat cijene i razne agresivne taktike), "srednja ili vrlo uobičajena" (omogućava većini članova industrije profitabilnu zaradu) i "loše" (rijetko nagrađuje kupce, ima puno privlačnih zarada) (Thompson et al., 2005.)

**Prijetnja od pridošlica** – poduzeća koja bi mogla biti zainteresirana za tržišno natjecanje s istim ili sličnim asortimanom proizvoda

**Opasnost od zamjenskih proizvoda** – postojanje zamjenskih proizvoda (supstituta) izravno ograničava glavne proizvode i utječe na potencijalnu zaradu industrije glavnih proizvoda. Postojanje zamjenskih proizvoda znači mogućnost da potrošači zadovolje svoje potrebe na drugi način. Negativni učinci jakih supstituta postoje dok god postoji visoka elastičnost cijena glavnih proizvoda, stoga glavna industrija ima manje profita i neće se moći razviti na željeni način.

**Pregovaračka moć kupca** - moć kupaca određena je njihovom sposobnošću da utječu na strategije dobavljača (pritisak na smanjenje cijena, potražnja za višom kvalitetom po jednakoj cijeni)

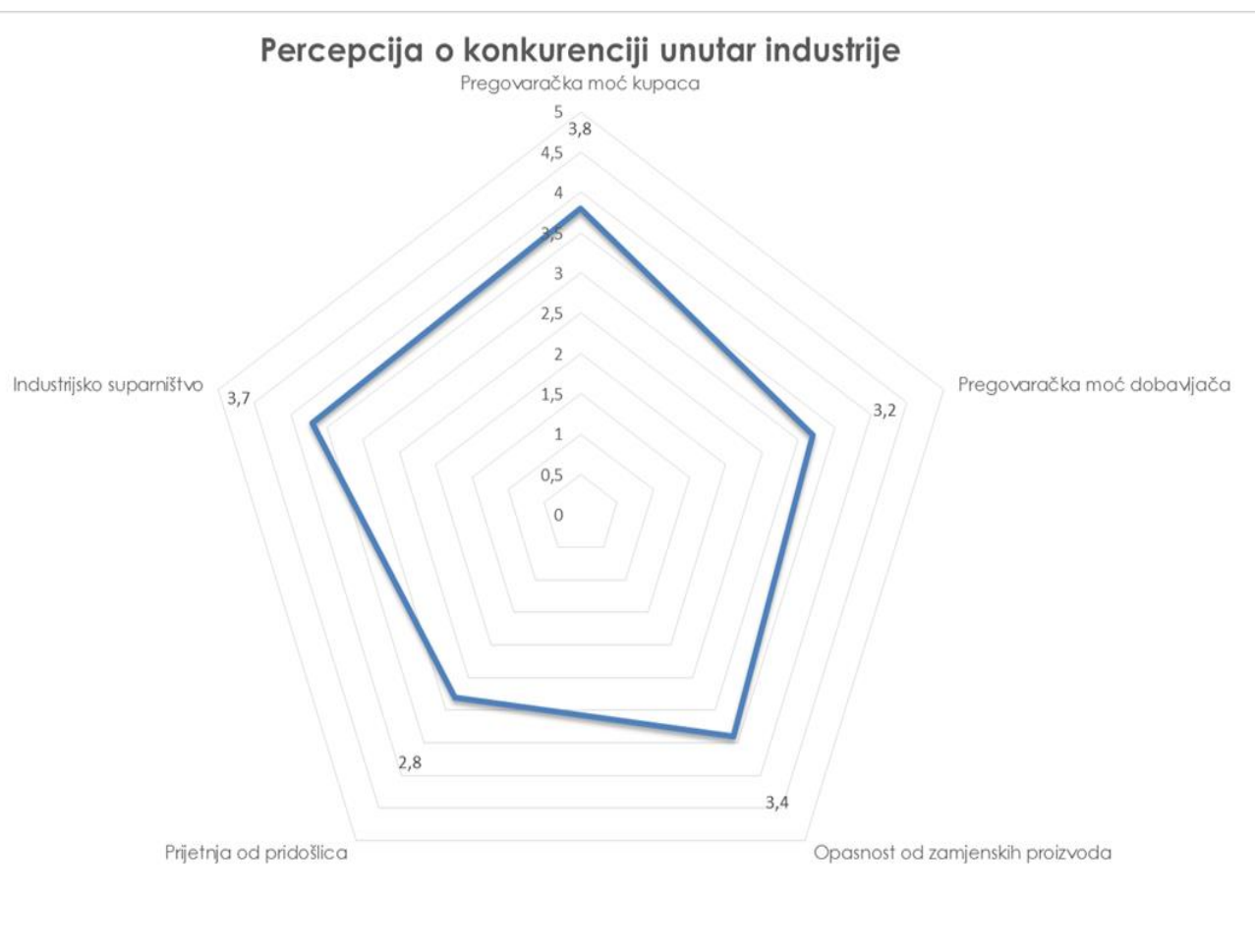
**Pregovaračka moć dobavljača** - Dobavljači pokazuju pregovaračku moć nad tvrtkama u industriji smanjivanjem njihove zarade na način da povećavaju cijenu proizvoda smanjivanjem kvalitete proizvoda koji se prodaje po istoj cijeni.

U svrhu ove analize, uzet je korigirani instrument INDUSTRUCT, budući da je njegova validacija potvrđena u istraživanjima Pecotich i sur. (2004) u kontekstu hrvatskog okoliša. [12]

Očito je da tvrtka posluje u vrlo složenom okruženju. Upitnik s 52 pitanja podijeljen je timu kontrolinga s voditeljicom kontrolinga kao vođom tima. Svako pitanje su zajedno analizirali i odlučili se za određeni stupanj bodova na 5 bodovnoj Likertovoj ljestvici (1 "potpuno se ne slaže" i 5 „potpuno se slaže") o značaju određenog pitanja u kontekstu svoje tržišne pozicije. Na temelju njihovih odgovora izračunata je aritmetička sredina za svaku prijetnju. [13]

Analizirani podaci pokazuju intenzivan rivalitet unutar industrije. Natjecatelji su opisani kao oštri i borbeni. Kada dolazi do smanjenja cijena u takvoj intenzivnoj industriji tada se očekuje pomak u odnosu na konkurentne cijene. Pitanja o visokim izlaznim barijerama, višku kapaciteta industrije, sličnost proizvoda i kratkom roku upotrebe ocijenjene su s ocjenom 2 na Likertovoj ljestvici kao "Ne slažem se". Pregovaračka moć kupaca dobila je najvišu ocjenu od 3,8 boda na Likertovoj ljestvici, a u ovoj industriji kupci su dobro informirani o potražnji proizvoda i njihovim cijenama, svjesni su kolika je profitabilnost i koja je struktura troškova u industriji. Također se ujedinjaju kako bi stekli pregovaračku moć. Lako mijenjaju dobavljače jer je promjena cijena niska. Kupci nemaju mogućnost integracije ulaza u industriju. Intenzitet konkurencije između kupaca u industriji i kupaca koji kupuju industrijske proizvode od mnogih dobavljača ocijenjen je s ocjenom 3 na Likertovoj ljestvici, što znači "Ne slažem se niti se ne slažem". Pregovaračka moć dobavljača ocjenjuje se sa ocjenom 3,2 na Likertovoj ljestvici gdje su njihovi proizvodi diferencirani i predstavljaju važan doprinos ovoj industriji. Također postoji mali broj dobavljača koji imaju veliki udio u nabavi robe i njihovi proizvodi mogu utjecati na konačnu kvalitetu proizvoda unutar industrije. Ukupna snaga dobavljača ili grupe dobavljača ocijenjena je kao moćna. Opasnost od zamjenskih proizvoda dobila je ocjenu 3,4 na Likertovoj ljestvici. Ovaj rezultat pokazuje da postoji velik broj zamjenskih proizvoda, proizvodi unutar industrije lako se mogu zamijeniti s mnogim drugim proizvodima, zamjenski proizvodi su proizvedeni u visoko profitnim industrijama, pa postoji veliki pritisak na jeftinije proizvode (zamjenski proizvodi). Posljednja sila je prijetnja od pridošlica koja je ocijenjena s ocjenom 2,8 na Likertovoj ljestvici. Ako je stopa na Likertovoj ljestvici veća znači da je prijetnja od pridošlica manja i obratno. Stoga, na temelju rezultata, prijetnja od pridošlica može se opisati

kao srednja. Novi korisnici ne moraju ulagati veliku količinu kapitala u rizične i nepovratne troškove oglašavanja i / ili istraživanja i razvoja. Ne postoje prepreke u plasiranju proizvoda pridošlica u postojeće distribucijske kanale. Međutim, državna politika i propisi pridošlicama otežavaju ulazak u industriju. Također, pridošlice moraju uložiti značajan kapital i / ili finansijska sredstva za ulazak u industriju te moraju trošiti znatnu količinu novca za izgradnju vlastitih robnih marki kako bi pridobili kupce koji su odani postojećim robnim markama. Slika 5.1. prikazuje percepciju o konkurenciji unutar industrije te prosječne ocjene promatranih čimbenika. [14]



*Slika 5.1 Percepcija o konkurenciji unutar industrije [14]*



## 6. Zaključak

Formiranjem kontrolinga u poduzeću više ništa nije isto. Menadžeri više nisu slobodni umjetnici, ne mogu se oslanjati na dobar instinkt za biznis ili opravdati nemogućnošću predviđanja negativnih trendova. Jednako tako, kontroling mijenja i način razmišljanja svih ostalih zaposlenika. Ništa se više ne troši bez planiranog budžeta koji mora generirati dobit. Nijedna aktivnost nije završena dok se ne izračuna korist koju je donijela, više se ne ponavljaju pogreške koje donose gubitak, samo zato jer nitko ne zna što donosi korist. Kontroleri kao ekonomski treneri i ekonomska savjest poduzeća potiču sve zaposlene, uključujući i menadžment poduzeća, na aktivnu ulogu u ostvarivanju dugoročne efikasnosti i efektivnosti poduzeća.

Svrha kontrolinga prvenstveno je u njegovu praktičnom korištenju. Kontroling se temelji na čvrstim ekonomskim zakonima i znanjima. Mnogo toga što se u poduzećima događa, može se matematički izračunati, statistički predvidjeti i na temelju ekonomskih zakona objasniti. Kontroleri ne mogu znati što sutra nosi, ali trendovi, smjer kretanja i stope rasta (ili pada) određenih pojava, mjerenih u dužem vremenskom horizontu, sasvim sigurno mogu vrlo uspješno prognozirati radijus kretanja budućih događaja.

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.

Nema menadžera koji donosi uvijek samo ispravne odluke, ali ima poduzeća koja se ponašaju kao da je tako. Kontroling nepogrešivost demistificira i onemogućava da se duže vrijeme rade greške koje narušavaju poslovanje poduzeća.

Analiza koja je rađena u farmaceutskom poduzeću pomoću modela „Porterovih 5 sila“ bodovana je prema Likertovoj ljestvici bodovima od „1-uopće se ne slažem“ pa do „5-u potpunosti se slažem“. Ako sumiramo dobivene rezultate može se zaključiti sljedeće. Što se tiče industrijskog suparništva postoji vrlo velika opasnost od konkurencije i razvijeno je jako suparništvo, na Linkertovoj skali ocijenjeno je ocjenom 3,7. Ako govorimo o pregovaračkoj moći dobavljača ona je također jaka, te kao takva se smatra potencijalno velikom opasnošću za kupce. Na Linkertovoj skali ocijenjena je s ocjenom 3,2. Prijetnja od pridošlica je velika, novim poduzećima koja ulaze u farmaceutsku industriju prijeti jaka konkurentska sila. Farmaceutska industrija izložena je velikom broju supstituta koji stvaraju veliki pritisak u industriji. Opasnost od supstituta ocijenjena je prosječnom ocjenom 3,4. Pregovaračka moć kupca je vrlo velika. Kupci se udružuju kako bi povećali svoju pregovaračku moć. Na taj način predstavljaju vrlo

moćnog kupca koji može na razne načine manipulirati uvjetima kupnje. Na linkertovoj skali pregovaračka moć kupca označena je sa ocjenom 3,8.

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je okruženje u farmaceutskoj industriji vrlo dinamično, zahtjevno i nemilosrdno. Bez poznavanja materije na tržištu, praćenja trendova, kontinuiranog ulaganja u nova znanja, projekte i infrastrukturu vrlo lako se gubi korak za konkurencijom te posljedično doživljava poraz u tržišnoj utakmici. Da bi se spriječio takav scenarij, strateški kontroling mora biti prisutan u poduzeću. S obzirom na okolnosti u farmaceutskoj industriji samo uz dobar strateški kontroling koji je involviran u sve pore poduzeća, poduzeće može biti konkurentno i profitabilno.

**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Susa Bogović (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kažnenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Struktura kontinuiranog i neprekidnog rada u istovrsnom plavim (upisati naslov) te da u navedenom radu nisam na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Susa Bogović  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Susa Bogović (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Struktura kontinuiranog i neprekidnog rada u istovrsnom plavim (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Susa Bogović  
(vlastoručni potpis)

## **7. Popis slika**

Slika 2.1 Prijedlog organizacijske sheme kontrolinga u velikom poduzeću

Slika 3.1 Proces i oblikovanje strateškog procesa

Slika 4.1 Model 7S

Slika 4.2 Djelovanje i ciljevi benchmarkinga

Slika 4.3 Četiri perspektive promatranja BSC performansi

Slika 5.1 Percepcija o konkurenciji unutar industrije

## **8. Popis tabela**

Tabela 4.1 SWOT matrica

Tabela 4.2 Vrste benchmarkinga – prednosti i nedostaci

Tabela 5.1 Odabrani pokazatelji farmaceutske industrije u Europi

## 9. Popis literature

- [1] J. Očko i A. Švigir, *Kontroling - upravljanje iz backstagea*, Zagreb: Kognosko - Altius, 2009..
- [2] N. Osmanagić-Bedenik i N. Ivezić, *Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga*, svez. 4, Zagreb: Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2006.
- [3] M. Meter, *Instrumenti kontrolinga*, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno upravljanje, 2017.
- [4] R. Butigan, *Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj*, svez. 59, *Ekonomski pogled*, 2008.
- [5] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki-Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, 2008.
- [6] D. Pevec, »Alpha capitals,« 26 June 2018. [Mrežno]. Available: <https://alphacapitalis.com/2018/06/26/kontroling-kroz-primjenu-strateskih-alata-model-7s/>.
- [7] N. Renko, S. Delić i M. Škrtić, *Benchmarking u strategiji marketinga*, Zagreb: Mate d.o.o., 1999.
- [8] I. Štoković, *Benchmarking u turizmu*, svez. 55, *Ekonomski pogled*, 2004.
- [9] P. inteligencija, »Skladištenje.com,« 08 05 2001. [Mrežno]. Available: <http://www.skladistenje.com/balanced-scorecard-bsc/>.
- [10] »Dreamstime,« [Mrežno]. Available: <https://www.dreamstime.com/stock-illustration-balanced-scorecard-business-diagram-illustration-strategy-concept-infographic-perspectives-image53148239>. [Pokušaj pristupa 14 08 2018].
- [11] T. Barbić, »Sektorske analize,« Rujan 2015. [Mrežno]. Available: [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_farmaceutska\\_rujan-2015.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_farmaceutska_rujan-2015.pdf). [Pokušaj pristupa 11 07 2018].
- [12] A. Pecotich, N. Renko i J. Pavičić, »Reinterpretation of industruct and me porter's five forces model: empirical evidence from croatian business practice,« u *An Enterprise*

*Odyssey. International Conference Proceedings University of Zagreb, Faculty of Economics and Business, Zagreb, 2004.*

- [13] A. Pecotich, J. Hattie i L. Low, Development of industruct : A scale for the measurement of perception of industry structure, svez. 10, Marketing Letters, 1999, pp. 403-416.
- [14] V. Sesar, K. Buntak, I. Martinčević i S. Bogović, »Industry structure in developing company`s long-term business strategy,« u *Enternova 6-8*, Split, 2018.

## 10. Prilozi

### 1. Upitnik o industrijskom suparništvu, instrument INDUSTRUCT sa „Linketovom skalom“

INDUSTRIJSKO SUPARNIŠTVO	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Naše poduzeće natječe se s velikim brojem drugih poduzeća	1	2	3	4	5
U našoj industriji konkurentski potezi jednog poduzeća imaju značajne učinke na ostala konkurentna poduzeća te iniciraju odmazdu i protupoteze	1	2	3	4	5
Izrazi koji najbolje opisuju konkurenciju u našoj industriji su: ratoborna, ljuta, oštra	1	2	3	4	5
U našoj industriji poduzeća posjeduju resurse pomoću kojih mogu trajno poduzimati snažne konkurentne akcije i protumjere prema svojim konkurentima	1	2	3	4	5
U našoj industriji borbe oglašavanjem su učestale i vrlo intenzivne	1	2	3	4	5
U našoj je industriji cjenovna konkurencija visokog intenziteta (na snižavanje cijena konkurencija brzo i jednostavno reagira istom mjerom)	1	2	3	4	5
Snižavanje cijena je uobičajena konkurentna akcija u našoj industriji	1	2	3	4	5
U našoj se industriji poduzeća rijetko koriste necjenovnim oblicima nadmetanja kao što su: kvaliteta, razvoj novih proizvoda, inovacije, stvaranje branda, oglašavanje i sl.	1	2	3	4	5
Industrijski rast je ograničen, stoga poduzeća u industriji ne mogu ostvariti svoje razvojne ciljeve bez ugrožavanja tržišnih udjela svojih suparnika.	1	2	3	4	5
Poduzeća u našoj industriji imaju visok udio fiksnih troškova i izdvajaju značajna sredstva za proizvodnu opremu i postrojenja.	1	2	3	4	5
Proizvodi naše industrije imaju kratak rok uporabe i ne mogu se uskladištiti.	1	2	3	4	5
Proizvodi naše industrije su vrlo slični, bez diferencijacijskih čimbenika.	1	2	3	4	5
Poduzeća u našoj industriji imaju višak kapaciteta.	1	2	3	4	5
U našoj su industriji konkurenti vrlo različiti u pogledu porijekla, troškovne strukture, ciljeva, strategija, osobnosti, stila menadžmenta i si.	1	2	3	4	5
Značajne izlazne zapreke, kao što su specifična imovina, ekonomska ovisnost o industriji, državni i društveni pritisci, visoki fiksni troškovi izlaska i sl., sprječavaju poduzeća da napuste našu industriju	1	2	3	4	5
Poduzeća unutar naše industrije intenzivno se natječu kako bi zadržala i / ili povećala svoj udjel na tržištu	1	2	3	4	5



2. Upitnik o pregovaračkoj moći dobavljača, instrument INDUSTRUCT sa „Linketovom skalom“

PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Postoji mali broj dobavljača koji imaju velik udio u nabavi inputa za našu industriju	1	2	3	<b>4</b>	5
Proizvodi dobavljača mogu utjecati na konačnu kvalitetu proizvoda naše industrije.	1	2	3	<b>4</b>	5
Proizvodi dobavljača predstavljaju važne inpute za našu industriju.	1	2	3	4	<b>5</b>
Proizvodi dobavljača koje upotrebljavamo u našem proizvodnom procesu ne mogu se uskladištiti na neko vrijeme.	1	<b>2</b>	3	4	5
Proizvodi dobavljača su diferencirani - znatno se razlikuju po svojim karakteristikama, cijeni i kvaliteti.	1	2	3	<b>4</b>	5
Prilikom promjene dobavljača, poduzeća u našoj industriji imaju dodatne troškove koji se odnose na modifikaciju proizvodnog procesa, testiranje inputa itd.	1	2	<b>3</b>	4	5
Poduzeća u našoj industriji nisu dobro informirana o svojim dobavljačima, njihovim cijenama i troškovima, tržišnim udjelima i si.	<b>1</b>	2	3	4	5
Dobavljači sirovina i drugih materijala za našu industriju traže i dobivaju ustupke.	1	2	<b>3</b>	4	5
Dobavljači proizvoda za našu industriju posjeduju znatan potencijal (i prijetnju) za silaznu integraciju u industrijsku djelatnost.	1	<b>2</b>	3	4	5
U našoj su industriji dobavljači ili grupe dobavljača moćni.	1	2	3	<b>4</b>	5

### 3. Upitnik o prijetnji od pridošlica, instrument INDUSTRUCT sa „Linketovom skalom“

PRIJETNJA OD PRIDOŠLICA	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
U našoj industriji novi konkurenti moraju ući na vidljiv način, odnosno s velikim proizvodnim kapacitetima, čime riskiraju početnu prekapacitiranost, kao i snažnu reakciju postojećih poduzeća	1	2	3	4	5
Novi konkurenti koji ulaze u industriju s malim obujmom poslovanja moraju računati na značajne troškovne nepovoljnosti	1	2	3	4	5
Pridošlice, odnosno novi konkurenti u našoj industriji, moraju trošiti znatna sredstva kako bi izgradili svoje brandove i pridobili potrošače lojalne postojećim brandovima.	1	2	3	4	5
Nova poduzeća koja ulaze u našu industriju, moraju uložiti velik iznos kapitala u riskantne i nepovratne troškove oglašavanja i / ili istraživanja i razvoja.	1	2	3	4	5
Da bi se ušlo u našu industriju, potrebni su značajan kapital i / ili financijski resursi.	1	2	3	4	5
Pridošlice u našu industriju teško će u postojeće kanale distribucije ubaciti svoje proizvode.	1	2	3	4	5
Poduzeća koja su već u industriji imaju troškovne prednosti nad pridošlicama nevezane za obujam poslovanja i ekonomiju veličine kao što su : specifična tehnologija, povoljniji pristup sirovinama, povoljnije lokacije, državna potpora, iskustvo itd.	1	2	3	4	5
Državna politika i regulativa otežavaju ulazak poduzeća u našu industrijsku granu propisima o zdravstvenoj ispravnosti i deklariranju proizvoda, standardima zaštite okoliša i sl.	1	2	3	4	5
Renomirana poduzeća unutar naše industrije posjeduju značajne resurse koje mogu iskoristiti za sprječavanje ulaska novih konkurenata.	1	2	3	4	5
Reakcija (odmazda) renomiranih poduzeća prema poduzećima - pridošlicama u industriju bila je i još uvijek jest snažna.	1	2	3	4	5

4. Upitnik o opasnosti od zamjenskih proizvoda, instrument INDUSTRUCT sa „Linketovom skalom“

OPASNOST OD ZAMJENSKIH PROIZVODA	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Naša industrija proizvodi proizvode za koje postoji velik broj supstituta.	1	2	3	<b>4</b>	5
Dostupnost zamjenskih proizvoda ograničava profitni potencijal naše industrije.	1	2	<b>3</b>	4	5
Potrebe koje zadovoljavaju proizvodi naše industrije lako se mogu zadovoljiti i mnogim drugim proizvodima.	1	2	3	<b>4</b>	5
Proizvodi industrije u kojoj se natječemo nemaju neke posebne intrinzične karakteristike zbog kojih bi bilo teško naći zamjenski proizvod.	1	<b>2</b>	3	4	5
Kod zamjenskih proizvoda postoji jači trend poboljšanja odnosa cijene i kvalitete, nego kod proizvoda naše industrije.	1	2	<b>3</b>	4	5
Supstituti za proizvode naše industrije proizvode se u industrijama s visokim profitima.	1	2	3	<b>4</b>	5
U našoj industriji postoji velik pritisak jeftinijih supstituta (zamjenskih proizvoda).	1	2	3	<b>4</b>	5

5. Upitnik o pregovaračkoj moći kupaca, instrument INDUSTRUCT sa „Linketovom skalom“

PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	Uopće se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
U našoj industriji kupci su visoko koncentrirani (kupuju velike količine u odnosu na prodaju našeg poduzeća).	1	2	3	4	5
Kupci se udružuju kako bi povećali svoju pregovaračku moć.	1	2	3	4	5
Kupci su dobro informirani o potražnji za našim proizvodima i njihovim cijenama, a poznata im je čak i naša troškovna struktura i profitabilnost.	1	2	3	4	5
Kupci imaju sposobnost i mogućnost uzlazne integracije u našu industriju.	1	2	3	4	5
Proizvodi koje prodajemo kupcima vrlo su slični i zamjenjivi, bez diferencijacijskih čimbenika.	1	2	3	4	5
Kupci koji kupuju proizvode naše industrije mogu lako i uz vrlo male troškove promijeniti dobavljače.	1	2	3	4	5
Kupci kupuju proizvode naše industrije od velikog broja dobavljača.	1	2	3	4	5
Intenzitet suparništva između kupaca naše industrije je vrlo velik.	1	2	3	4	5
U našoj su industriji kupci ili grupe kupaca moćni.	1	2	3	4	5