

# Kontroling nabave

---

**Kunić, Andrea**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:266764>

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

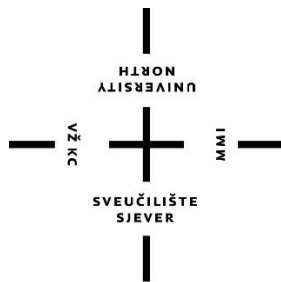
*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 048/LIM/2024**

## **Kontroling nabave**

**Andrea Kunić, 0336054831**

Varaždin, rujan 2024. godine





# Sveučilište Sjever

**Odjel za Logistiku i održivu mobilnost**

**Završni rad br. 048/LIM/2024**

## **Kontroling nabave**

**Student**

Andrea Kunić, 0336054831

**Mentor**

Vesna Sesar doc.dr.sc.

Varaždin, rujan 2024. godine



# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za logistiku i održivu mobilnost		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost - Varaždin		
PRISTUPNIK	Andrea Kunic	MATIČNI BROJ	0336054831
DATUM	02.09.2024	KOLIGI	Kontroling
NASLOV RADA	Kontroling nabave		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Procurement controlling		
MENTOR	dr.sc. Vesna Sesar	ZVANJE	Docent
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednica 2. Ivan Cvitković, mag. traff., član 3. doc.dr.sc. Vesna Sesar, mentorica 4. Ante Klešina, mag. ing. traff., zamjenski član 5.		

## Zadatak završnog rada

PROJ 048/LIM/2024

OPIS

Svako poduzeće mora kontinuirano osiguravati određena sredstva, ljude i opremu kako bi moglo nesmetano poslovati. Ta funkcija naziva se nabavom. Nabava je djelatnost poduzeća i drugih poslovnih sustava koja se brine o opskrbi materijalima, opremom i uslugama potrebnih za realizaciju ciljeva poslovanja. Mnoga poduzeća i danas dolaze do problema u nabavi, a to su prekomjerne zalihe. Kako bi nabava kvalitetno funkcionirala, podršku joj čini i kontroling te predmet ovog rada stavlja u fokus ulogu kontrolinga u nabavi u svrhu sprječavanja tog problema. Problem je ovog rada prepoznavanje važnosti kontrolinga u procesu nabave. Problemska pitanja kojima se bavi ovaj rad jesu: ?Koja je uloga kontrolinga u nabavi? “, te ?Koju metodu može kontroling odabrati kako bi mjerio kvalitetno funkcioniranje procesa nabave? “

Kroz završni rad je potrebno:

- povijesni razvoj kontrolinga te koncepcije kontrolinga
- objasniti što je to strateški a što operativni kontroling
- opisati i objasniti alate koje kontroling koristi u strateškom i operativnom poslovanju
- objasniti funkciju nabave i proces nabave
- na primjeru odabranog poduzeća primjenom ABC analize prikazati kako upravljati zalihama

ZADATAK ODREČEN 13. 09. 2024.



*Jana Kujum*

—  
MORON  
ALITERAINO

Sveučilište  
Sjever

+

—  
SVEUČILIŠTE  
SIEVER  
—

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, ANDREA LUNIC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KONTROLING NABAVE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Andrea Lunic  
(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, ANDREA LUNIC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KONTROLING NABAVE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Andrea Lunic  
(vlastoručni potpis)

## **Sažetak**

Kontroling je funkcija u poduzeću koja se bavi planiranjem, kontrolom i upravljanjem poslovnim procesima kako bi se osigurala efikasnost i učinkovitost poslovanja. Cilj kontrolinga je pružiti menadžmentu potrebne informacije za donošenje informiranih odluka koje će pomoći u ostvarivanju strateških ciljeva poduzeća.

Kontroling nabave, specifično, fokusira se na nabavne procese u poduzeću. To uključuje definiranje potreba za materijalima, uslugama i opremom te izrada plana nabave koji je usklađen s ukupnim poslovnim planom.

Kontroling nabave je ključan za osiguranje efikasnog i ekonomičnog procesa nabave, što može značajno utjecati na profitabilnost i konkurentnost poduzeća.

**Ključne riječi:** kontroling, nabava, logistika, zalihe, skladištenje

## **Summary**

Controlling is a company function that deals with planning, control and management of business processes in order to ensure the efficiency and effectiveness of operations. The goal of controlling is to provide management with the necessary information to make informed decisions that will help achieve the company's strategic goals.

Procurement controlling, specifically focuses on procurement processes in the company. This includes defining the needs for materials, services and equipment and creating a procurement plan that is aligned with the overall business plan.

Procurement controlling is key to ensuring an efficient and economical procurement process, which can significantly affect the profitability and competitiveness of the company.

**Key words:** controlling, procurement, logistics, supplies, storage



## **Popis korištenih kratica**

GE General Electric Company

SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, and threats)- Snage, slabosti, prilike i prijetnje

PEST Politički, ekonomski, socijalni i tehnološki

ISO (International organization for standardization)- Međunarodna organizacija za standardizaciju

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja</b> .....	2
<b>1.2. Svrha i cilj istraživanja</b> .....	2
<b>1.3. Korištene znanstvene metode</b> .....	2
<b>1.4. Struktura znanstvenog rada</b> .....	3
<b>2. Općenito o kontrolingu</b> .....	4
<b>2.1. Povijesni razvoj kontrolinga</b> .....	5
<b>2.2. Konceptije kontrolinga</b> .....	6
<b>2.3. Strateški i operativni kontroling</b> .....	6
<b>2.4. Instrumenti i alati strateškog i operativnog kontrolinga</b> .....	9
<b>3. Uvođenje kontrolinga u poduzeće</b> .....	12
<b>3.1. Objekti kontrolinga i važnost sustava planiranja</b> .....	13
<b>4. Poslovna funkcija nabave</b> .....	15
<b>4.1. Ciljevi nabave</b> .....	16
<b>4.2. Logistika, skladištenje i zalihe</b> .....	17
<b>4.3. Strategija nabave</b> .....	19
<b>4.4. Kontroling nabave u poduzeću</b> .....	22
<b>4.6. Upravljanje zalihama uz primjenu instrumenata ABC analize</b> .....	23
<b>4.6.1. ABC analiza</b> .....	24
<b>5. Primjer ABC analize u upravljanju zalihama</b> .....	26
<b>5.1. ABC analiza upravljanja zalihama tvrtke Wollsdorf Components d.o.o.</b> .....	27
<b>7. Literatura</b> .....	33
<b>Popis slika</b> .....	34
<b>Popis tablica</b> .....	35
<b>Popis grafova</b> .....	36

# 1. Uvod

Kontroling je upravljanje postupcima i djelovanje organizacije radi ostvarenja poslovnih ciljeva. Za svako poslovanje, kontroling donosi različite koncepcije i strategije rada te utječe na cjelokupno poslovanje. Kontroling je danas jedan od najvažnijih dijelova poslovanja svih poslovnih organizacija jer bez kontrole nema kvalitetnog poslovnog plana.

Kod uvođenja kontrolinga u odjel nabave sagledaju se djelatnosti organizacije te njezinim planovima, strategijama i ciljevima koje želi ostvariti. Kontrolingom u nabavi, pokušavaju se smanjiti troškovi skladištenja zaliha, povećati optimizaciju nabavnih procesa, smanjiti troškovi sirovina i materijala te na posljetku, smanjiti same troškove proizvodnje. Krajnji ciljevi kontrolinga nabave su uspješnost organizacije, zajedno sa efikasnošću i efektivnošću poslovanja. Pri tome je važno spomenuti i ključne elemente pri uvođenju kontrolinga u poduzeće, a to su inovacije, veličina poduzeća, struktura i organizacija poduzeća, obujam problema, planiranje, kontrola, tehnologija promjene i trenutna pozicija poduzeća. Ipak, kraj svega navedenog, najbitniji element uvođenja kontrolinga u poduzeće je planiranje. Procesom planiranja se predviđa buduće stanje poduzeća, te se uz pomoć planiranja pokušavaju smanjiti rizici poslovanja. Kako bi se osiguralo da uvođenje kontrolinga bude što uspješnije, potrebno je uskladiti ciljeve i planove te osigurati da planovi i ciljevi budu realni.

Kontroling u nabavi je od izuzetne važnosti za svako poduzeće jer pomaže u analizi troškova nabave te razvija strategije za njihovo smanjenje i mogućnosti eliminiranja nepotrebnih troškova. Uz to, omogućava efikasnije upravljanje svim nabavnim procesima i smanjenje vremena koje je potrebno za zaključivanje procesa nabave. Kroz kontroling nabave, poduzeće kontinuirano prati dobavljače i osigurava da sav naručeni materijal zadovoljava definirane standarde kvalitete, što na posljetku smanjuje broj reklamacija i poboljšava konačnu kvalitetu proizvoda. Informacije i analize tih informacija koje pruža kontroling nabave, pomažu menadžmentu donošenje informiranih i strateških odluka. To može uključivati odluke o diversifikaciji dobavljača, dugoročnim ugovorima ili investicijama u nove tehnologije. Kroz sustavno praćenje i analizu, kontroling nabave može pomoći u izgradnji i održavanju boljih odnosa s dobavljačima. Dugoročno, to može dovesti do povoljnijih uvjeta nabave, boljih uvjeta plaćanja i pouzdanijih isporuka. Kontroling u nabavi je kritičan za optimizaciju nabavnih procesa, smanjenje troškova, poboljšanje kvalitete, upravljanje rizicima i donošenje strateških odluka, što sve zajedno doprinosi uspjehu i konkurentnosti poduzeća.

## **1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja**

Svako poduzeće mora kontinuirano osiguravati određena sredstva, ljude i opremu kako bi moglo nesmetano poslovati. Ta funkcija naziva se nabavom. Nabava je definirana kao jedna od djelatnosti poduzeća i drugih poslovnih sustava koja se brine da je poduzeće opskrbljeno materijalima, opremom i uslugama koje su potrebne za realizaciju ciljeva poslovanja. Mnoga poduzeća i danas dolaze do problema u nabavi, a to su prekomjerne zalihe. Kako bi nabava kvalitetno funkcionirala, podršku joj čini i kontroling te predmet ovog rada stavlja u fokus ulogu kontrolinga u nabavi u svrhu sprječavanja tog problema. Kontroling pomaže organizacijama pratiti troškove, upravljati zalihama, smanjenja troškova poslovanja i povećanja uspješnosti procesa nabave.

## **1.2. Svrha i cilj istraživanja**

Kontroling je vladanje postupcima i događajima te djelovanje radi ostvarivanja ciljeva, misije i vizije top menadžmenta, a za svako poslovanje kontroling donosi različite koncepcije i strategije rada.

Predmet ovog rada je upravljanje procesom nabave i kontroling nabave. Cilj je ovog rada prikazati ulogu kontrolinga u samom procesu nabave u svrhu kvalitetnog skladištenja zaliha i smanjenja troškova skladištenja.

Problem ovog rada je mogućnost prepoznavanja važnosti kontrolinga u procesu nabave. Rad istražuje taj problem pregledom teorije o kontrolingu, o nabavi i prikazom jednog najznačajnijih alata za mjerenje uspješnosti– ABC analize.

Pitanja koja ovaj rad postavlja su:

- Koja je uloga kontrolinga u nabavi?
- Koju metodu može kontroling odabrati kako bi mjerio kvalitetno funkcioniranje procesa nabave?

## **1.3. Korištene znanstvene metode**

Za izradu ovog rada koristili su se podatci iz literature o relevantnim područjima. Metoda koja se najviše upotrebljavala u ovom radu je metoda deskripcije, koja će se koristiti za opisivanje pojmova kontrolinga i nabave. Uz tu metodu koristila se i metoda kompilacije kojom se za deskripciju pojmova preoblikovati i koristiti sekundarni izvori podataka. Za donošenje zaključaka koristit će se metode analize i sinteze.

## **1.4. Struktura znanstvenog rada**

Rad je sastavljen od šest poglavlja. U uvodnom poglavlju definirali su se predmet i cilj rada, problem rada, postavljaju se istraživačka pitanja i daje se pregled strukture i sadržaja rada. Drugo poglavlje donosi pojmovno određivanje kontrolinga, njegov povijesni razvoj, koncepcije kontrolinga i opisuje strateški i operativni kontroling, kao i njihove alate. Također, kao jedan od tih alata opisuje ABC analizu. U trećem poglavlju opisuje se uvođenje kontrolinga u poduzeće i navodi se ključna uloga sustava planiranja. Četvrto poglavlje, uvodno opisuje sam pojam nabave, a zatim pregovara o ciljevima nabave, logistici i skladištenju te opisuje portfelj nabave. Nadalje, opisuje se važnost kontrolinga nabave i zaliha u poduzeću. Peto poglavlje sadrži informacije o poduzeću „Wollsdorf Components d.o.o.“ i kroz njihov kontroling zaliha izrađena je ABC analiza upravljanja zalihama. Šesto poglavlje sadrži zaključak rada, a nakon njega nalazi se popis literature.

## 2. Općenito o kontrolingu

Podrijetlo pojma kontroling dolazi još iz srednjeg vijeka, a proizlazi iz angloameričke riječ control. Danas kada čujemo pojam kontroling, on podrazumijeva „utjecanje“ ili „upravljanje“, odnosno „držanje pod kontrolom“. „Kontroling je nadopuna i stručna podrška menadžmentu, a ostvaruje se suradnjom menadžera i kontrolera.“ (Bedenik, 2007)

Kontroling se definira kao vladanje postupcima i događajima te djelovanje radi ostvarivanja ciljeva te misije i vizije top menadžmenta. Za svako poslovanje, kontroling donosi različite koncepcije i strategije rada. Primjena kontrolinga u praksi nije odmah bila prihvaćena od strane organizacija, neki su sumnjali u njegovu učinkovitost, a neki u njegovu nužnost. Danas je kontroling jedan od bitnijih aspekata poslovanja, te se samim time educira na mnogo manjim i većim europskim fakultetima. Kontroling i kontrola neizostavni su dio planiranja, odnosno bez kontrole nema kvalitetnog poslovnog plana. Svako poduzeće, tijekom svojeg procesa planiranja, mora definirati određene standarde na temelju kojih će kasnije vršiti mjerenja. Kvalitetnim i pravodobnim planiranjem te samim procesom kontrolinga, organizacija ispunjava zahtjeve svih zainteresiranih strana te na posljertku kvalitetno upravlja samom organizacijom. Svaka organizacija mora biti spremna na stalan rast i razvoj, te se mora znati brzo prilagoditi vanjskim uvjetima. Tome najviše pridonosi poslovno planiranje, razvijanje strategija i kontroling poslovanja.

U svojem izvještavanju, kontroling se većim dijelom koristi financijskim izvještajima, odnosno računovodstvenim informacijama. Jedan od glavnih zadataka kontrolinga je odabrati samo one informacije koje će biti od najveće koristi menadžmentu za daljnje donošenje poslovnih odluka. Te informacije moraju biti relevantne, pravovremene i točne. Očekivano je da će odluka menadžmenta biti u loša, u slučaju da odabrane informacije ne odgovaraju tim zahtjevima. Unatoč tom primarnom temelju na računovodstvenim podacima, kontroling promatra sve ostale funkcije u organizaciji, a objekti njegova promatranja mnogo su širi. Kontroling nalazimo u području nabave, razvoja, istraživanja, marketingu, logistici te u analizi i obradi podataka.

Na temelju ciljeva i zadataka, postoje različite vrste kontrolinga za svaku pojedinu fazu razvoja poduzeća. Kontroling se može podijeliti na osnivački razvoj, razvoj već postojećeg, kontroling konsolidacije i krizni kontroling. Proces kontrole odvija se kroz nekoliko koraka. Prvo, postavljaju se ciljevi koji su rezultat planiranja i koje treba ostvariti. Zatim se provjerava jesu li ti ciljevi ispunjeni i na kraju se uspoređuju planirani ciljevi s onim što je stvarno postignuto, kako bi se vidjelo koliko je plan bio uspješan. Ako rezultati nisu zadovoljavajući,

unose se potrebne promjene i proces planiranja kreće ispočetka. Na kraju, analiziraju se odstupanja između planiranog i postignutog kako bi se otkrili uzroci neuspjeha i spriječili slični problemi u budućnosti.

Kao što je već navedeno, kontroling objedinjuje strategiju i ciljeve organizacije, uzimajući u obzir sustav kontrole, organiziranja, informiranja i upravljanja. Ovdje dolazimo do problema pozicioniranja kontrolinga kao vještine kontrolera ili pak znanstvene discipline. Kako bi kontroling prošao razinu vještine i došao do područja znanosti, potrebno je proučiti uspješnost pojedinih rješenja kontrolinga i spoznati koja bi od njih mogla tvoriti stup djelatnosti kontrolinga kao znanstvene discipline. Stoga se kontroling definira kao skup višeznačnih znanja i vještina potrebnih da bi na temelju prikupljenih podataka unutar i izvan organizacije, producirali optimalan broj i kvalitetu za ispravno i kvalitativno donošenje odluka.

## **2.1. Povijesni razvoj kontrolinga**

Pojam "kontroling" prvi put se pojavio u 15. stoljeću u Velikoj Britaniji, gdje je značio provjeru dokumenata o robi koja je ušla ili izašla iz zemlje. Kasnije, 1718. godine, kontroling se pojavljuje u Sjedinjenim Američkim Državama, gdje je bio zadužen za nadzor državnog proračuna. S razvojem industrije, 1880. godine stvoreno je radno mjesto za upravljanje kapitalom i financijama. Nekoliko godina kasnije, u kompaniji GE (General Electric Company), osnovana je prva pozicija kontrolora unutar poduzeća.

Kontroling se kroz te godine jako sporo razvijao i sam koncept kontrolinga bio je drugačiji nego danas. Inovacije na tržištu, uspon konkurencije i globalizacija tržišta samo su neki od razloga razvoja kontrolinga, te su ga oni usmjerili prema budućnosti. Jedan od važnijih razloga razvoja kontrolinga je činjenica da je Njemačka nakon Drugog svjetskog rata morala razviti sustav upravljanja kojim su pratiti svoje unutarnje i vanjske faktore.

Posljednjih godina, pojam kontrolinga sagleda se kao jedan od najvažnijih dijelova poslovanja poduzeća te kao takav, kontroling svoj razvoj doživljava u stvarnim potrebama za poslovnim upravljanjem. Zbog toga, u današnje vrijeme, on čini jednu od funkcija menadžmenta. U Republici Hrvatskoj, implementacija kontrolinga došla je tek 90-ih godina 20. stoljeća. Javlja se pokušaji uvođenja edukacije o kontrolingu, te iako se on uči na mnogim fakultetima i dalje nije dovoljno široko zastupljen. Kontroling u Republici Hrvatskoj i dalje je u početnim fazama razvoja.

## **2.2. Konceptije kontrolinga**

Kontroling je neizostavni dio suvremenih organizacija i kao takav predstavlja sponu između planiranja, informiranja, analize i kontrole svih ljudskih, informacijskih, materijalnih i financijskih resursa, što pridonosi ostvarenju ciljeva organizacije . Prema tome, razlikujemo:

- Računovodstveno usmjerenu koncepciju
- Informacijsku usmjerenu koncepciju
- Upravljačku usmjerenu koncepciju
- Načela praktičara

Računovodstveno usmjerena koncepcija fokusira se na pripremu financijskih podataka. Ova koncepcija koristi se za planiranje i kontrolu budućih financijskih događaja, kao što su likvidnost i upravljanje novčanim tokovima. Potrebne informacije za upravljanje na svim razinama organizacije prikupljaju se putem analize prihoda, rashoda, troškova i novčanih tijekova

Informacijski usmjerena koncepcija naglašava prikupljanje i usklađivanje informacija unutar organizacije. Kontroling ovdje koordinira prikupljanje informacija i usklađuje ponudu i potražnju informacija potrebnih za donošenje odluka, proširujući svoju ulogu izvan samog računovodstva.

Upravljački usmjerena koncepcija je najrazvijenija. Ona promatra kontroling kao dio sustava upravljanja u organizaciji, s ciljem povećanja učinkovitosti i prilagodljivosti poslovanja. Za uspješno postizanje ciljeva, važno je razumjeti sve razine unutar poduzeća i integrirati ih s kontrolingom.

Uz navedene koncepcije, važno je spomenuti i načela praktičara kojima je zajedničko da se u prvi plan stavlja orijentacija na cilj tako da se i kontroling doživljava kao instrument ciljnog upravljanja organizacije. Pri tome, isti brine za sredstvo kojim utječe na ostvarenje ciljeva, odnosno ostvarenje dobiti organizacije.

## **2.3. Strateški i operativni kontroling**

Kontroling je ključna funkcija u poslovnom upravljanju koja obuhvaća planiranje, praćenje, analizu i izvještavanje o financijskim i operativnim aktivnostima organizacije. Njegova svrha je osigurati da se poslovni ciljevi postignu na najefikasniji i najefektivniji način. Kontroling nije samo tehnička funkcija već i strateški alat koji omogućava menadžmentu donošenje



informiranih odluka temeljenih na točnim i pravovremenim podacima. Unutar kontrolinga, razlikujemo dvije glavne vrste: strateški i operativni kontroling.

Strateški kontroling je složena funkcija koja obuhvaća vrlo širok raspon aktivnosti, a svrha mu je osigurati održivost organizacije i njezin dugoročni uspjeh. To osigurava putem praćenja i prilagođavanja odabranih strategija poslovanja te samim time i efektivnim planiranjem. Ključni aspekti strateškog kontrolinga su sljedeći:

#### 1. Analiza okruženja

Analiza okruženja sastoji se od raznih analiza, a neke od njih su SWOT analiza, PEST analiza, analiza konkurencije i tržišna analiza. SWOT analiza analizira moguće snage, slabosti, prilike i prijetnje poslovanja. PEST analiza evaluira političke, ekonomske, socijalne i tehnološke faktore. U analizi konkurencije prate se konkurenti te njihove strategije i njihova trenutna tržišna pozicija, a tržišna analiza radi se zbog razumijevanja ponašanja kupca i samog tržišta kao i tržišnih trendova.

#### 2. Postavljanje ciljeva

Bitno je da se u svakoj organizaciji postave poslovni ciljevi. To podrazumijeva definiranje dugoročne vizije i misije organizacije, te postavljanje SMART ciljeva, odnosno specifičnih, mjerljivih, dostižnih, relevantnih i vremenski određenih ciljeva.

#### 3. Planiranje

Kod strateškog kontrolinga, planiranje podrazumijeva definiranje dugoročnog strateškog plana uz pomoć kojeg će organizacija ostvariti svoje ciljeve. U strateškom kontrolingu, planiranje obuhvaća nekoliko faza i aktivnosti koje su međusobno povezane.

#### 4. Praćenje i evaluacija

Redovno praćenje rezultata i prikupljanje podataka o poslovnim rezultatima također je bitni aspekt strateškog kontrolinga. Jedna od analiza koja se koristi u ovoj fazi je analiza odstupanja koja identificira razlike između planiranih i ostvarenih rezultata.

#### 5. Izvještavanje i adaptacija strategije

Važno je napraviti izvještaje o rezultatima poslovanja gdje se navode potencijalni rizici i predlažu strategije za njihovo upravljanje. Također je važno dati korektivne mjere i prijedloge

za poboljšanje poslovanja. Uz to, strategija se mora često ispitivati i prilagođavati promjenama okruženja.

Strateški kontroling pomaže menadžmentu u ostvarivanju efektivnosti poslovanja te samim time pozitivno pridonosi području izgradnje budućih potencijala organizacije. On je usmjeren na budućnost i na dugoročne ciljeve. Koristi se kvantitativnim i kvalitativnim podacima te primjenjuje različite instrumente kako bi stvorio uvid u buduće mogućnosti poslovanja. Strateški kontroling je usmjeren na efektivnost i, u vezi s tim, na povećanje vitalnosti poduzeća, aktivno prilagođavanje i utjecaj na promjene. Samim time, on je u funkciji stvaranja potencijala za budući uspjeh poduzeća.

Operativni kontroling je funkcija unutar organizacije koja podrazumijeva kratkoročno planiranje, praćenje i kontrola svih procesa, aktivnosti te poslovnog rezultata. Cilj mu je postizanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja sa fokusom na konkretne poslovne procese i zadatke koji osiguravaju ostvarenje ciljeva.

Ključne komponente operativnog kontrolinga su planiranje, kontrola, izvještavanje i usmjeravanje aktivnosti. Planiranje podrazumijeva izradu detaljnih kratkoročnih planova koji obuhvaćaju planirane operativne aktivnosti koje se nalaze u vremenskom periodu od nekoliko mjeseci do godine dana. Kod izrade plana, također se priprema operativni budžet koji definira očekivane prihode, troškove i investicije u kratkom roku. Nakon izrade plana, potrebna je česta kontrola i praćenje poslovnih rezultata. Kod kontrole se najčešće koristi analiza odstupanja koja identificira planirane i ostvarene rezultate. Pripremaju se redovni izvještaji o poslovanju organizacije te se aktivnosti koordiniraju između različitih odjela poduzeća.

Operativni kontroling igra ključnu ulogu u svakodnevnom upravljanju organizacijom, omogućavajući efikasno i efektivno poslovanje kroz precizno planiranje, praćenje i kontrolu operativnih aktivnosti. On pruža podršku menadžmentu u ostvarivanju efikasnosti poslovanja i postizanju optimalnog iskorištavanja postojećih potencijala organizacije. Operativni kontroling također pridonosi transparentnosti u ostvarivanju likvidnosti i dobiti poslovanja. Usmjeren je na kratkoročne operativne ciljeve i fokus stavlja na primitke i izdatke te prihode i rashode, upotrebljavajući pri tome temeljne pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, proizvodnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti.

## **2.4. Instrumenti i alati strateškog i operativnog kontrolinga**

U kontrolingu se koriste različiti instrumenti koji omogućavaju sveobuhvatan pogled na poslovanje organizacije i omogućavaju pravovremeno i efikasno donošenje poslovnih odluka. Ovi instrumenti omogućavaju menadžmentu da optimizira resurse, brzo reagira na promjene u okruženju i usmjerava organizaciju prema postizanju ciljeva. Instrumenti koji se koriste u strateškom i operativnom kontrolingu mogu se podijeliti na dvije glavne kategorije, a to su instrumenti za analizu interne okoline i instrumenti za analizu eksterne okoline. Ovi instrumenti omogućavaju organizacijama detaljno razumijevanje unutarnjih procese, resursa i kapaciteta te faktora izvan organizacije koji mogu utjecati na poslovanje, poput tržišnih trendova, konkurencije i regulativnih promjena.

Operativni i strateški kontroling jedan su od oblika sistematike kontrolinga, analogno razlikovanju operativnog i strateškog planiranja. Detaljnije poznavanje ciljeva i instrumenata operativnog i strateškog kontrolinga preduvjet je oblikovanja samog procesa kontrolinga.

Strateški kontroling pomaže menadžmentu u ostvarivanju efektivnosti i transparentnosti u području izgradnje budućih potencijala poduzeća. On je usmjeren na budućnost, odnosno dugoročne ciljeve. Zadaci i instrumenti strateškog kontrolinga prikazani su u tablici 1.

Tablica 1. Strateški zadaci kontrolinga (Meter, 2017.)

STRATEŠKI ZADACI	STRATEŠKI INSTRUMENTI
Misija i vizija	Analiza potencijala SWOT analiza
Strateško planiranje i kontrola	Činitelji uspjeha Analiza starosne strukture proizvoda i usluga Analiza grane i konkurencije PESTLE analiza BCG matrica Analiza senzitivnosti Strateški indikatori ranog upozorenja Analiza odstupanja „Što ako“ analiza Scenarij analiza GAP analiza
Strateško izvještavanje	Činitelji uspjeha Analiza šansi i rizika Balanced Scorecard Izvještavanje o održivom poslovanju
Koordinacija	Proaktivne mjere- horizontalno usklađivanje pojedinih funkcija
Integracija	Proaktivne mjere- vertikalno usklađivanje

Temeljni instrumenti operativnog kontrolinga prikazani su u tablici 2, kvantitativnog su karaktera i među njima su pokazatelji, ABC analiza, metode obračuna troškova i učinaka, analiza primarnog i sekundarnog odstupanja, analiza uzorka odstupanja, operativni indikatori ranog upozorenja, scoring modeli i drugi.

Tablica 2. Operativni zadaci kontrolinga (Meter, 2017.)

<b>OPERATIVNI ZADACI</b>	<b>OPERATIVNI INSTRUMENTI</b>
Ciljevi organizacije i poslovnih funkcija	Pokazatelji
Operativno planiranje i kontrola	Pokazatelji ABC analiza Metode obračuna troškova i učinaka Prag rentabilnosti i točka pokrića Doprinos pokriću fiksnih troškova i kontribucijska marža Analiza primarnog i sekundarnog odstupanja Analiza uzorka odstupanja Operativni indikatori ranog upozorenja Scoring modeli „Što ako“ analiza
Operativno izvještavanje	Pokazatelji Analiza troškova i učinaka Operativni Benchmarking ABC i XYZ analiza Operativni indikatori ranog upozorenja
Koordinacija	Preventivne i korektivne mjere- horizontalno usklađivanje pojedinih funkcija
integracija	Preventivne i korektivne mjere- vertikalno usklađivanje radnog mjesta do ciljeva organizacije

„Operativni kontroling treba biti u funkciji pružanja stručne pomoći menadžmentu prilikom vođenja tekućih poslova, te je on na svakom od ovih područja usmjeren na efikasnost (odnos između razine potrošnje i razine „outputa“). Operativni kontroling treba pomoći menadžmentu da što efikasnije iskoristi postojeće potencijale poduzeća, radi ostvarivanja očekivanih dobitnih ostvarenja, stvaranja zdrave financijsko-strukturne pozicije i pozitivnih novčanih tokova u cilju očuvanja likvidnosti poduzeća.“ (Očko Švigir, 2009.)

### 3. Uvođenje kontrolinga u poduzeće

Uvođenje kontrolinga u poduzeće počinje tamo gdje se nalaze najveći problemi poslovanja, a razmatra se kroz zadatke, prepreke i otpore uvođenja. Nakon pronalaženja najvećeg problema poslovanja, traži se mjesto gdje se očekuju najveći uspjesi. Prije samog uvođenja kontrolinga u poduzeće, potrebno je sve djelatnike upoznati sa pojmom i koncepcijom kontrolinga. Također je potrebno pronaći obrazovanog kontrolera i osigurati postojanje kvalitetnog informacijskog sustava.

Postoje dva načina uvođenja kontrolinga u poduzeće: dodavanje novih zadataka postojećim odjelima ili stvaranje zasebnog odjela za kontroling. Ako se kontroling uvede kroz postojeće odjele, lakše je savladati otpor prema promjenama jer odjeli imaju vremena prilagoditi se. Međutim, to može dovesti do sporijeg napretka jer kontroling ostaje duže u tom odjelu i ne ostvaruje punu korist. S druge strane, osnivanje posebnog odjela za kontroling smanjuje probleme i poboljšava uspješnost poslovanja. Iako ovaj pristup može izazvati veći otpor, donosi veće koristi jer kontroling odmah postaje ključan za menadžment, što dugoročno osigurava njegov uspjeh.

Uspješnost organizacije, zajedno sa efikasnošću i efektivnošću organizacije krajnji su ciljevi kontrolinga, a bitni elementi pri uvođenju kontrolinga u poduzeće su inovacije, veličina poduzeća, struktura i organizacija poduzeća, obujam problema, planiranje, kontrola, tehnologija promjene i trenutna pozicija poduzeća. Najbitniji element uvođenja kontrolinga u poduzeće je planiranje. Planiranjem se predviđa buduće stanje poduzeća, te se uz pomoć planiranja pokušavaju smanjiti rizici poslovanja. Kako bi se osiguralo da uvođenje kontrolinga bude što uspješnije, kontroler usklađuje ciljeve i planove te osigurava da planovi i ciljevi budu realni. Kontrola je ključni dio uvođenja kontrolinga u poduzeće. Kroz kontrolu se analiziraju razlike između planiranog i stvarnog stanja i traži se uzrok tih razlika. Tako se, uz uvođenje kontrolinga, omogućava praćenje poslovanja i otklanjanje problema koji se pojave. Uz sve navedeno, važno je napomenuti da se kod uvođenja kontrolinga u poduzeće treba sagledati i područje ljudskih potencijala. Ljudski potencijali podrazumijevaju vrijednost svakog poduzeća i imaju ulogu koordinacije, povezivanja sustava planiranja, kontrole i planiranja strategije i ciljeva. Poduzeća mogu uvesti kontroling u pojedine odjele organizacije prema potrebi, a fokus rada je na kontrolingu nabave.

### **3.1. Objekti kontrolinga i važnost sustava planiranja**

Objekti kontrolinga podrazumijevaju nadziranje sadašnjih i budućih rezultata, kontrole postupaka, ljudskog ponašanja i relevantnost premisa, na kojima počiva planiranje. Kontrole rezultata se mogu obavljati za vrijeme i/ili nakon provedbe određenog zadatka ili projekta. Utvrđena odstupanja se analiziraju usporedbom planiranog ishoda i stvarnog ishodom. Kontrole postupaka se manje odnose na privremene ili konačne rezultate djelovanja, a više na sama djelovanja kao i na njihovu učinkovitost. Kada govorimo o ljudskom ponašanju, ono je snažno usmjereno prema tome kako je u nekoj određenoj situaciji najbolje postupiti. Pritom se mora uzeti u obzir da ljudi svoj način ponašanja mijenjaju s obzirom na situaciju. Ljudi se gotovo nikad ne usmjeravaju samo na rezultat koji treba postići, nego i prema tome što drugi čine ili će činiti. Nadalje, kontrolama premisa se u okviru usporedbe budućeg i sadašnjeg stanja, koja se u prvom redu odnosi na strategijsko planiranje, povremeno ili kada se dosegne neka kontrolna točka, pokušava odgovoriti na pitanje vrijede li još dosadašnje pretpostavke ili ih treba mijenjati.

Planiranje ima veliku važnost u sklopu kontrolinga i menadžmenta. Planiranje se definira kao proces postavljanja ciljeva, određivanja strategija i koraka potrebnih za njihovo ostvarenje, te alokacije resursa kako bi se ti ciljevi postigli. Uključuje analizu trenutne situacije, predviđanje budućih trendova i mogućnosti, te donošenje odluka o akcijama koje treba poduzeti. Planiranje može biti kratkoročno, srednjoročno ili dugoročno i primjenjuje se u raznim oblastima kao što su poslovanje, upravljanje projektima, obrazovanje, osobni razvoj i mnoge druge. Završni ishod planiranja je plan ili sustav planova.

Pod ključne komponente planiranja podrazumijevaju se postavljanje ciljeva, analiza situacije, izbor odgovarajućih strategija, razvijanje planova, alokacija resursa te praćenje i evaluacija. Postavljanje ciljeva podrazumijeva definiranje jasnih, mjerljivih i realnih ciljeva poslovanja. Analiza situacije predstavlja razumijevanje postojeće situacije u kojoj se poduzeće nalazi. Nakon toga slijedi izbor strategija, odnosno određivanje pristupa i metoda pomoću kojih ćemo ostvariti zadane ciljeve poslovanja. Odabirom strategije, slijedi izrada detaljnog poslovnog plana zajedno sa svim koracima i zadacima potrebnih za realizaciju ciljeva. Ovdje se ujedno dodjeljuju potrebni resursi poput vremena, novca, ljudskih resursa i materijala. Na kraju je potrebno redovito praćenje napretka i dobivenih rezultata, kao i prilagođavanje plana promjenama ako se za to ukaže potreba.

Planiranje u poduzećima ima ključnu važnost jer postavlja temelje za učinkovito vođenje poslovanja i ostvarivanje dugoročnih ciljeva. Planiranje je važno jer ono pomaže poduzeću da

definira jasne ciljeve kao i sam smjer kojim želi ići. Odnosno, osigurava da poduzeće ne izgubi fokus i da ne troši svoje resurse na aktivnosti koje ne doprinose ostvarenju zadanih ciljeva. U sklopu procesa planiranja analizira se tržište i poslovno okruženje (unutarnje i vanjsko), što omogućava poduzeću prepoznavanje prilika i potencijalnih prijetnji. Također, kroz planiranje, odjeli ili timovi unutar poduzeća mogu uskladiti svoje aktivnosti, što pridonosi zajedničkoj suradnji i boljoj međusobnoj komunikaciji svih uključenih. Dakle, definiranjem jasnih ciljeva poduzeća, ono lakše prati svoj napredak, ocjenjuje uspješnost i, po potrebi, prilagodi strategije kako bi ostalo na pravom putu.

Planiranje je ključni aspekt uspjeha organizacije, bilo da se radi o malom projektu ili velikom poduzeću. Pomoću planiranja povećava se efikasnost, omogućava se bolje korištenje resursa i minimiziraju se nepotrebne aktivnosti koje oduzimaju vrijeme. Uz to, planiranje osigurava smanjenje rizika uz predviđanje potencijalnih problema i izazova, poboljšava odlučivanje i donošenje brzih odluka te olakšava koordinaciju i bolju komunikaciju timova u organizaciji.



## 4. Poslovna funkcija nabave

Nabava je jedna od ključnih funkcija poslovanja svake organizacije, to je proces koji osigurava pravovremenu spoznaju za potrebom određenih proizvoda, usluga ili radova. Ova funkcija nije samo tehnički aspekt poslovanja, već strateška disciplina koja može značajno utjecati na efikasnost, konkurentnost i dugoročnu održivost organizacije. Kroz efikasnu nabavu, organizacija može kontrolirati troškove, osigurati kvalitetu, poboljšati efikasnost i upravljati rizicima. Također, strateška nabava može otvoriti vrata inovacijama, jer saradnja sa naprednim dobavljačima omogućava pristup novim tehnologijama i idejama koje mogu poboljšati poslovne procese.

Proces nabave je složen i uključuje nekoliko ključnih faza koje osiguravaju da organizacija dobije potrebne resurse. Sve počinje sa identifikacijom potreba, koja podrazumijeva detaljno utvrđivanje specifikacija i količina potrebnih proizvoda ili usluga. Komunikacija sa različitim odjelima unutar organizacije je ključna kako bi se precizno definirale potrebe i osiguralo da svi zahtjevi budu dokumentirani i ostvareni. Nakon identifikacije potreba, sljedeće je planiranje nabave. Ova faza uključuje kreiranje godišnjeg ili periodičnog plana nabave koji obuhvaća sve potrebne proizvode i usluge, kao i određivanje budžeta na osnovu procijenjenih troškova.

Nakon planiranja, slijedi istraživanje tržišta, gdje organizacija prikuplja informacije o tržištu i potencijalnim dobavljačima, analizira dostupne proizvode i cijene. Prikupljanje ponuda od dobavljača može biti korisno za evaluaciju tržišta. Kada je istraživanje tržišta završeno, organizacija prelazi na odabir dobavljača. Ova faza uključuje pripremu i slanje zahtjeva za ponudu potencijalnim dobavljačima. Nakon što pristignu ponude, one se detaljno analiziraju i ocjenjuju na osnovu kriterija kao što su cijena, kvaliteta, uvjeta isporuke i uvjeta plaćanja. Pregovaranje sa dobavljačima je često neophodno kako bi se postigli najbolji mogući uvjeti. Sljedeće je konkretno naručivanje potrebnih proizvoda ili usluga. Kreiranje narudžbenica i njihovo izdavanje dobavljačima je dio ove faze, kao i praćenje statusa narudžbi kako bi se osigurala pravovremena isporuka.

Kontrola kvalitete isporučenih proizvoda ili usluga je važna kako bi se osiguralo da ispunjavaju kriterije. Upravljanje zalihama je također dio ove faze, jer omogućava optimizaciju troškova skladištenja i dostupnosti materijala. Obrada faktura i izvršavanje plaćanja prema ugovorenim uvjetima su aktivnosti koje se odvijaju u narednoj fazi, a financijsko praćenje troškova nabave i njihova usklađenost sa budžetom su ključni za održavanje financijske discipline. Na kraju, organizacija redovno procjenjuje performanse dobavljača na osnovu kriterija kao što su kvaliteta isporuke, točnost, pouzdanost i ukupna saradnja. Povratne

informacije dobavljačima i periodična revizija procesa nabave omogućavaju identifikaciju i implementaciju mogućnosti za poboljšanje.

Nabava je mnogo više od jednostavnog stjecanja proizvoda ili usluga. Ona je ključna funkcija koja omogućava organizaciji da efikasno i efektivno upravlja svojim resursima, smanjuje troškove, poboljšava kvalitetu, povećava produktivnost i smanjuje rizike. Kroz pažljivo planiranje, praćenje i evaluaciju, nabava može značajno doprinijeti uspjehu i održivosti organizacije. Razumijevanje i efikasno upravljanje procesom nabave može pružiti organizacijama konkurentsku prednost i osigurati njihov dugoročni rast i prosperitet.

„Proces narudžbe jedan je od najšireg postupka nabave te se sastoji od ovih koraka:

1. Kupac stvara zahtjev za kupnju, to je dokument koji stvara kupac i šalje ga u odjel financija i nabave poduzeća pošiljatelja proizvoda odnosno usluga
2. Kupac izdaje narudžbu, odjel nabave odobrava zahtjev kupca te je šalje dobavljaču
3. Dobavljač odobrava, odbija ili stavlja na čekanje narudžbu, kada je odobri priprema robu odnosno uslugu koja se isporučuje
4. Kupcu stiže narudžbenica sa fakturiranom cijenom.“ (Ferišak, 2002.)

#### **4.1. Ciljevi nabave**

Kako je proces naručivanja, odnosno sama nabava sve više od strateške važnosti za poduzeće, puno je toga što se očekuje od nje. „Prilikom određivanja ciljeva nabave pozornost je potrebno posvetiti sljedećem:

- a) Neprekinutom toku opskrbe sirovinama, potrošnim materijalima, gotovim proizvodima i uslugama,
- b) Upravljanju zalihama od strane dobavljača (*eng. Vendor-managed inventory – VMI*),
- c) Standardima kvalitete prilikom naručivanja,
- d) Specifikacijama proizvoda,
- e) Cijeni naručene robe,
- f) Porijeklu naručene robe,
- g) Metodama opskrbe,
- h) Odlukama o načinu transporta,
- i) Hijerarhiji narudžbi prema važnosti (primjerice, ključne sirovine bi trebale imati prednost pred uredskim priborom);
- j) Odluci o tome da li proizvesti ili nabaviti proizvode od dobavljača

Ciljevi nabave su brojni, a među njim se ističu:

- I. Podržavati opće ciljeve poduzeća- u slučaju da je cilj poduzeća diferencirati se na tržištu visokom kvalitetom prehrambenih ekoloških proizvoda, posebna se pozornost posvećuje izboru dobavljača te porijeklu robe,
- II. Djelotvorno i učinkovito upravljati cjelokupnim procesom nabave- učinkovitost govori o tome koliko se nabava drži zacrtanog zadatka opskrbe poduzeća sa potrebnim materijalima, sredstvima i uslugama za neometano poslovanje i rad, dok djelotvornost upućuje na to kako (dobro ili loše) nabava koristi resurs poduzeća u obavljanju tog zadatka,
- III. Upravljati bazom dobavljača- izbor dobavljača, razvoj i održavanje odnosa sa dobavljačima koji se moraju temeljiti na povjerenju i pridržavanju ugovornih obveza,
- IV. Razvijati jake međusobne odnose s ostalim funkcijama- izostanak suradnje i koordinacije između nabave i ostalih funkcija može rezultirati oskudicom, prevelikim zalihama, kašnjenjima u isporuci i sl. Primjerice ako marketinški odjel donese odluku o sniženju (koje rezultira povećanom prodajom), bez koordinacije sa nabavom, u kratkom roku lako može doći do nedostatka zaliha,
- V. Podržavati operativne zahtjeve- riječ je o tome da je nabava fokusirana na zadovoljavanja potreba internih kupaca, odnosno kupnjom materijala i usluga od poduzeća izvana može služiti kao podrška proizvodnji, prodaji i dr.“ (Soucie, 2022.)

## **4.2. Logistika, skladištenje i zalihe**

„Logistikom se naziva onaj dio materijalnog poslovanja koji je odgovoran za skladištenje, pretovar i transport sirovina pomoćnog pogonskog materijala, dijelova koji se dodatno kupuju kao i poluproizvoda i gotovih proizvoda (fizička logistika) te skrbi za brzi protok informacija, odvija se među logističkim čvorovima i po svojoj je vrsti prethodna (žurna) odnosno popratna (dispozitivna logistika).“ (Ziegenbein, 2008.)

Kada se svi gore nevedeni poslovi obavljaju samostalno, riječ je o intralogistici. Budući da intralogistika ne spada u osnovnu djelatnost poduzeća, izdvajanjem fizičke logistike na vanjske pružatelje usluga nastaje ugovorna logistika. Njihovo značenje u lancu stvaranja dodatne vrijednosti raste, budući da globalizacijom rastu i transportne udaljenosti te se više robe mora međuskladištiti na povoljnim lokacijama. Ugovornu logistiku trebali bi prije svega obavljati

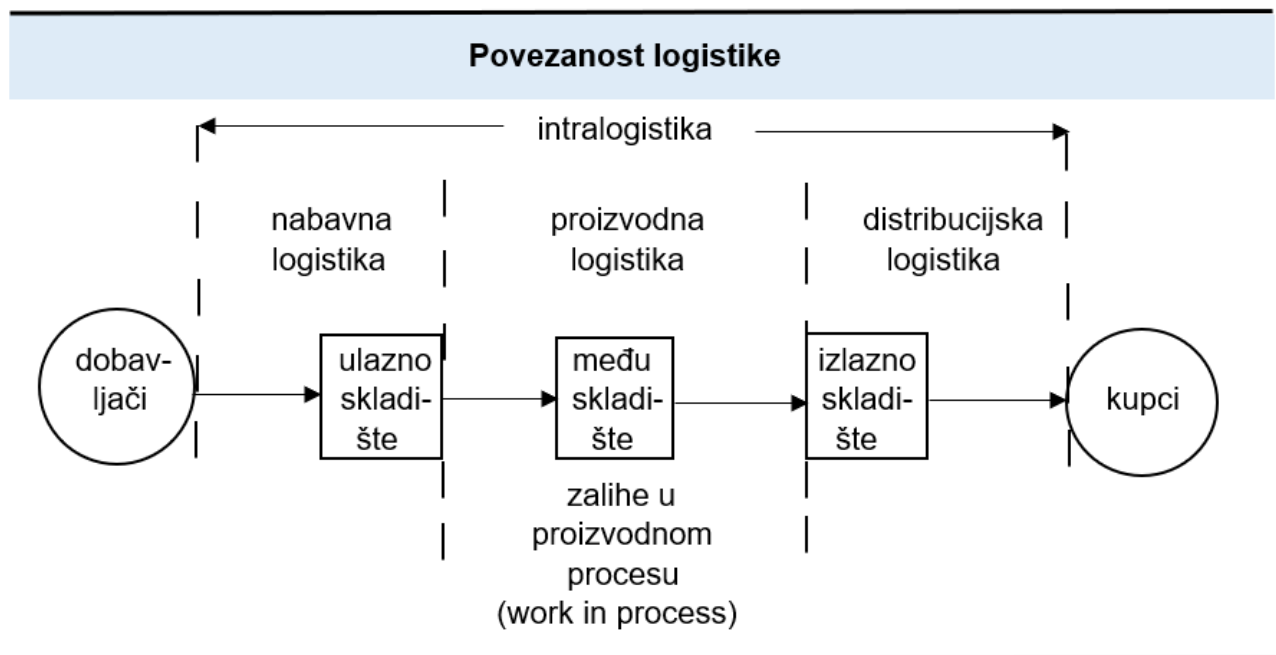
certificirani pružatelji usluga, koji pripadaju svjetskoj logističkoj i koji se strogo drže ISO standardima 9000:2000.

Kontroling logistike u poduzeću treba se brinuti o pouzdanosti, fleksibilnosti i strukturi troškova unutar svih logističkih procesa. Logistika zahtjeva učinkoviti sustav obračuna troškova po procesima. Kako se to odnosi i na kontroling, sustav i mogućnost utjecaja na sveukupne troškove logistike moraju se neprestano nadzirati.

Skladištenje je jedan od glavnih aspekata nabavne logistike, a definira se kao proces čuvanja, organiziranja i održavanja različitih vrsta robe, materijala ili informacija na način koji omogućava njihovu zaštitu, očuvanje kvaliteta i lako dostupnost kada su potrebni.

U idealnom slučaju razlikujemo ulazno skladište, međuskladište i izlazno skladište, njih još nazivamo i stupnjevima vlastitog skladištenja te je njihova povezanost prikazana na slici 1.

Slika 1 Povezanost logistike



Izvor: Ziegenbein, 2008.

Pritom vrijedi sljedeće:

- prvi stupanj skladišta čine nabavno ili ulazno skladište koje, neovisno o potrošnom materijalu, mora prihvatiti sigurnosne zalihe, ako se na nabavnom tržištu mora računati s nepredvidljivim poremećajima (recimo zbog štrajkova i/ili prekida u transportu);

- drugi stupanj skladišta služi kao među skladište unutar proizvodnog kanala, ako veličine sklopova, trajanje obrade koja je posebna za pojedini proizvod te trajanja obnove koje se odnosi na strojeve kao i kapaciteti proizvodnje nisu u potpunosti međusobno usklađeni (harmonizirani);

- treći stupanj skladišta tj. izlazno ili distributivno skladište koje ima zadatak uspostaviti kako ravnotežu između proizvodnje i prodaje, tako i prihvatiti trgovačku robu (uključujući nadomjesne dijelove kupljene od trećih).

S gledišta kontrolinga, zalihe bi na svim stupnjevima skladištenja trebale održavati malima, budući da odgovarajuće stavke –kao dio obrtnog kapitala, ne stvaraju neposredno dodanu vrijednost i u skladu s tim njihov doprinos prinosu poduzeća je neznatan ili čak nikakav.

Cilj svake politike skladištenja jest troškove koji su vezani uz skladištenje svesti na minimum. Provedba takve politike u strategije vodi do određivanja kvantitativnih i kvalitativnih skladišnih kapaciteta. Dok se kvantitativni kapacitet skladišta određuje, pri danoj učestalosti narudžaba, najvećim predviđenim skladišnim zalihama u promatranom razdoblju, kvalitativno se određuje tehnika skladištenja koja je u skladu s robom koja se skladišti. Pritom treba osigurati da se ambalaža prethodno tako kreira prema obliku, mjerama i mogućnosti da se slaže jedna na drugu, kako bi se postiglo najbolje moguće iskorištavanje skladišnog prostora.

„Posebnu pozornost pri skladištenju zahtijevaju nadomjesni (rezervni) dijelovi za dugotrajnu potrošnu robu. U pravilu su skladišta za rezervne dijelove bogato opremljena, pri čemu raspon obuhvaća od malih i najmanjih dijelova, preko glomaznih, pa do opasnih materijala. Osim toga, skladišta rezervnih dijelova organizirana su tako da su traženiji dijelovi (kao npr. dijelovi aktualnijih varijanti proizvoda koji se troše) po mogućnosti smješteni sprijeda, a manje traženi dijelovi (C-dijelovi) straga.“ (Ziegenbein, 2008.)

### **4.3. Strategija nabave**

Povezivanje strukture materijala i dobavljača omogućuje utvrđivanje strategijskog nedostatka u opskrbi i uspostavu portfelja nabave, i to s određenim opcijama djelovanja. Portfelj nabave je strategija kojom se moguće služiti u rješavanju problema u opskrbi. On uključuje svu vrstu robe i usluga koje organizacija kupuje kako bi podržala svoje operacije i ostvarila ciljeve.

Jedan od glavnih problema u nabavi je nedostatak u opskrbi, odnosno „opskrbni jaz“. Strategijski nedostatak u opskrbi nastaje ako je potrebno više drukčijeg materijala nego je raspoloživo. Mjere prikladne za rješavanje takvog nedostatka su sljedeće:

Tablica 3. Mjere za rješavanje nedostatka u opskrbi (Ziegenbein, 2008.)

tehnike proizvoda i postupaka dobavljači	raspoložive tehnike	nove tehnike
postojeći dobavljači	učinkovitije oblikovanje nabave i korištenja materijala (analiza vrijednosti)	potraga za novim (npr. sintetičkim ili boljim za okoliš) proizvodnim materijalom. sirovinama (supstitucijska dobra)
novi dobavljači	potraga za novim dobavljačima u tuzemstvu i inozemstvu	inovacije proizvoda i postupaka ne zahtijevaju samo novi proizvodni materijal, nego i nove dobavljače (diversifikacija)

Redoslijed kojim se odabiru navedene mjere za rješavanje strategijskog nedostatka u opskrbi počinje sa učinkovitom uporabom materijala, zatim odabir novih dobavljača i novih proizvodnih materijala, te završava, odnosno dovodi do diversifikacije.

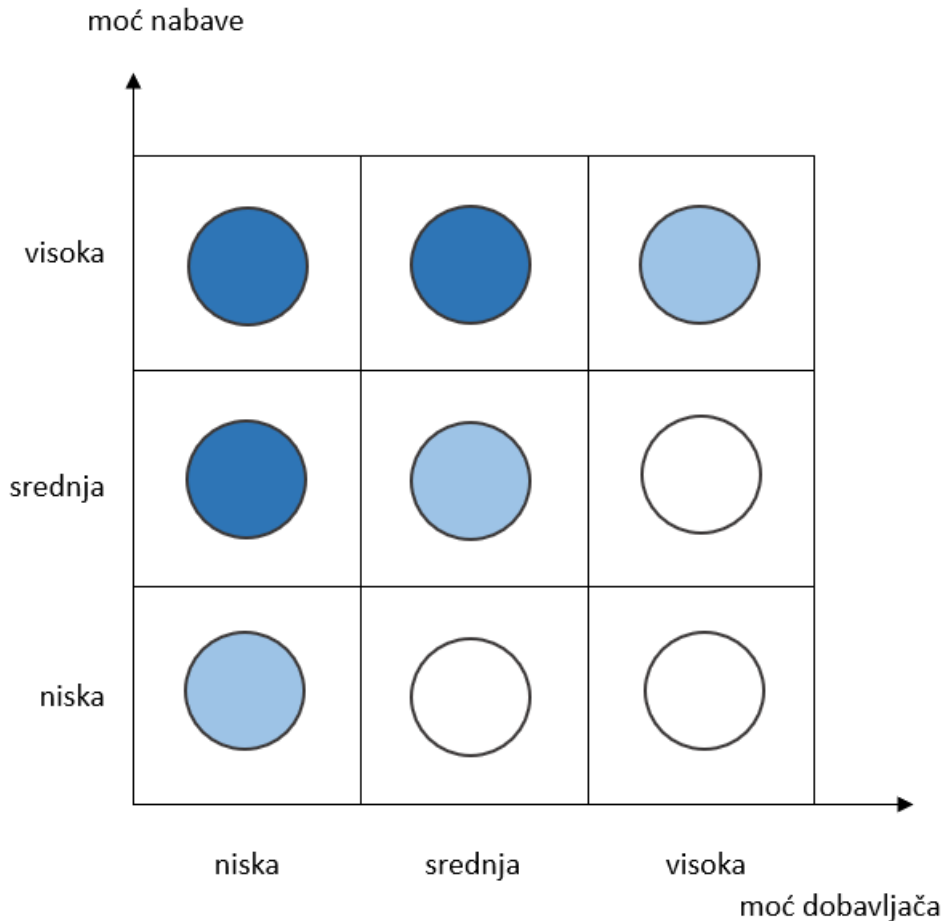
Portfelj nabave može se sastojati od višedimenzionalnih glavnih osi „snaga poduzeća na tržištu nabave“ (moć nabave) i „snaga dobavljača na tržištu isporuke“ (moć dobavljača). Karakteristike moći nabave i moći dobavljača prikazane u tablici broj 4.

Tablica 4. Moć nabave i moć dobavljača kod portfelja nabave (Ziegenbein, 2008.)

moć nabave	moć dobavljača
poznavanje ponude u pogledu cijene, kvalitete i daljnjih mogućnosti isporuke	nema mogućnosti supstitucije jer je jedini dobavljač
opseg nabave ima visok udio u prometu dobavljača	radi nezatnog opsega nabave poduzeće se smatra C kupcem
nabavni dijelovi se mogu višestruko primijeniti	nabavni dijelovi su važni sastavni dijelovi dovršenih proizvoda
nezatni troškovi pri zamjeni dobavljača	visoki troškovi (npr. novi alati ili strojevi) pri zamjeni dobavljača
slobodni kapaciteti i potencijali smanjivanja troška omogućuju preuzimanje dijelova nabave u vlastitu proizvodnju (back-sourcing)	iskorištavanje kapaciteta kod dobavljača i/ili kupca

Matrica s devet polja koja se naziva portfeljem tržišne moći nudi poduzeću tri strategijske opcije nalazi se na slici 2.

Slika 2 Portfelj tržišne moći



Izvor: Ziegenbein, 2008.

Na slici portfelja tržišne moći možemo uočiti tri moguće strategije. Prva strategija je usavršavanje i održavanje, ona podrazumijeva predviđanje teških pregovora o cijenama, neznatne zalihe, okvirne ugovore i dugoročne odnose te je označena tamnoplavom bojom. Druga strategija odnosi se na diversifikaciju, odnosno visoki rizik isporuke, aktivno traženje alternativa, održanje cijena i količina, izgradnju rezervi i pojedinačne ugovore te je označena bijelom bojom. Posljednja strategija je selekcija, ona podrazumijeva iskorištavanje prilika za promjenu dobavljača, oportunističke pregovore o cijenama i stvaranje sigurnosnih zaliha.

Ako se u portfelju nabave umjesto moći dobavljača promatra „moć pružatelja logističkih usluga“, dobije se, uz neznatne izmjene, portfelj logistike.

#### 4.4. Kontroling nabave u poduzeću

„Uvođenje kontrolinga u poslovnu funkciju nabave postaje izrazito važan uvjet ostanka i razvoja poduzeća na tržištu. Kontroling u nabavi znači uvođenje sustava kojima se omogućuje praćenje financijskih i nefinancijskih elemenata koji su povezani posljedično-uzročnom vezom.“ (Ferišak, 2002.) „Kontroling nabave usmjeren je na optimiranje nabave inputa za proces proizvodnje roba i usluga pri čemu je potrebno voditi brigu da input dođe u pravo vrijeme, u pravoj količini i kvaliteti te po optimalnoj cijeni.“ (Osmanagić Bedenik, 2007)

U današnje vrijeme, poduzeća se suočavaju se s raznim izazovima u svom poslovanju, uključujući i probleme s nabavom. To može biti pitanje kako ispuniti sve veće zahtjeve kupaca, osigurati višu kvalitetu proizvoda ili pronaći balans između cijena i ponude koji će najbolje odgovarati kupcima. Kada se nabava gleda u širem kontekstu, bitno je razmotriti kako učiniti poslovanje fleksibilnijim, ubrzati razvoj novih proizvoda, produljiti vijek trajanja proizvoda i proširiti ponudu. Ključno je otkriti što kupci žele, nadmašiti konkurenciju i uspješno razvijati poduzeće.

Tu dolazi kontroling, koji pomaže u upravljanju nabavom. Kontroling koristi razne metode kako bi poboljšao stanje u poduzeću i pomogao u rješavanju problema s nabavom. Budući da se problemi razlikuju od poduzeća do poduzeća, nije lako stvoriti jedno rješenje koje bi svugdje funkcioniralo. Ovaj posao je složen i zahtijeva stalno prikupljanje i analiziranje novih podataka kako bi kontrolori mogli voditi procese nabave.

Važno je pratiti sve ulaze i izlaze u nabavi, kontrolirati kvalitetu i provjeravati dokumente poput narudžbenica kako bi se uočili problemi. Kontroling u nabavi također postavlja temelje za pravilno raspoređivanje zaposlenika i upravljanje troškovima, što je važno za daljnji razvoj nabave.

„Kako je važno razviti podlogu za troškove, tako je i važno razviti podlogu za postotak ostvarenih učinaka. Ostvareni učinci stvaraju određeni sklad strategijskih i tržišnih ciljeva, a oni se mjere praćenjem zaliha, kretanjem zaliha, nabavne cijene, količina i kvaliteta nabavnih proizvoda.“ (Ferišak, 2000.). Iznimno je važno kod kontrolinga nabave koristiti razne instrumente kojima se mogu vrednovati dobavljači, zalihe, efikasnost procesa, skratiti vrijeme „time to market“, te ostali elementi koji optimiziraju proces nabave.



## 4.6. Upravljanje zalihama uz primjenu instrumenata ABC analize

Zalihe su sredstva u obliku sirovina, materijala, poluproizvoda, gotovih proizvoda, trgovačke robe, rezervnih dijelova, sitnog inventara i drugog koje se drži u skladištima ili na prodajnim mjestima radi proizvodnje ili prodaje. Zalihe su ključan element poslovanja jer omogućuju kontinuiranu proizvodnju, pravovremenu isporuku proizvoda kupcima i sprečavaju prekide u poslovanju zbog nedostatka materijala ili robe.

Upravljanje zalihama uključuje procese kao što su nabava, skladištenje, kontrola zaliha i distribucija. Cilj je održavati optimalnu razinu zaliha kako bi se zadovoljili zahtjevi tržišta i minimizirali troškovi skladištenja i zastoja u proizvodnji. Ako se zalihama ne upravlja pravilno, one mogu dovesti do velikih troškova i nelikvidnosti u poduzećima.

Kod procesa upravljanja zalihama važno je poznavati pojam koeficijenta obrtaja zaliha. On pokazuje koliko se brzo zalihe prodaju, odnosno obrnu unutar godine dana. Koeficijent obrtaja manji od 1 znači da su zalihe na skladištu dulje od jedne godine. Također se moraju pratiti dani vezivanja koji pokazuju koliko prosječno dana roba stoji u skladištu prije nego li je prodana ili potrošena, odnosno koliko dana poduzeće može prodavati ili trošiti proizvode, a da ne treba proizvesti ili naručiti novu robu. Vezivanje zaliha u danima pokazuje aktivnost tvrtke u pretvaranju zaliha u potraživanja. Što je broj dana vezivanja zaliha manji, to će se zalihe brže pretvoriti u potraživanja od kupaca ili novac. Važno je obratiti pozornost na strukturu obrtaja pojedinih zaliha, pri čemu se najčešće koristi ABC metoda.

Kontroling mora analizirati konkurente i njihove zalihe jer je opasno da razina zaliha bude veća od prosjeka najvećeg konkurenta ili prosjeka u grani proizvodnje. U slučaju da razina zaliha je veća od prosjeka najvećeg konkurenta, to može značiti potencijalni nedostatak zaliha koji može rezultirati slabijom uslugom kupcima, pa na taj način prepuštate konkurenciji da preuzme vaše kupce. Osnovno pravilo upravljanja zalihama je da porast zaliha treba biti u korelaciji s porastom godišnje prodaje ili potrošnje. Sve negativne promjene na zalihama mogu se lako detektirati svaki mjesec praćenjem apsolutnih vrijednosti proizvedenog i prodanog, odnosno potrošenog.

Kada se govori o analizi zaliha, razlikujemo analizu zaliha po skupinama i analizu zaliha iz financijskih izvještaja. Za analizu zaliha po skupinama koristimo se internim podacima poduzeća, a za analizu zaliha iz financijskih izvještaja koristimo se eksternim podacima. Kod dostupnih internih podataka izračun koeficijenta obrtaja zaliha malo je drugačiji. Ako se koristi prihod od prodaje onda se gledaju zalihe po prodajnim cijenama, a ako se gledaju zalihe po nabavnim cijenama onda se one uspoređuju s troškovima prodane robe.

Kod kontrolinga zaliha važan je sam sustav upravljanja zalihama. To je organizirani pristup za praćenje, kontrolu i optimizaciju zaliha unutar poduzeća. Njegov cilj je osigurati pravovremenu dostupnost materijala i proizvoda uz minimiziranje troškova povezanih s držanjem zaliha. Ovaj sustav obuhvaća različite procese i tehnologije koji zajedno omogućuju učinkovito upravljanje zalihama.

#### **4.6.1. ABC analiza**

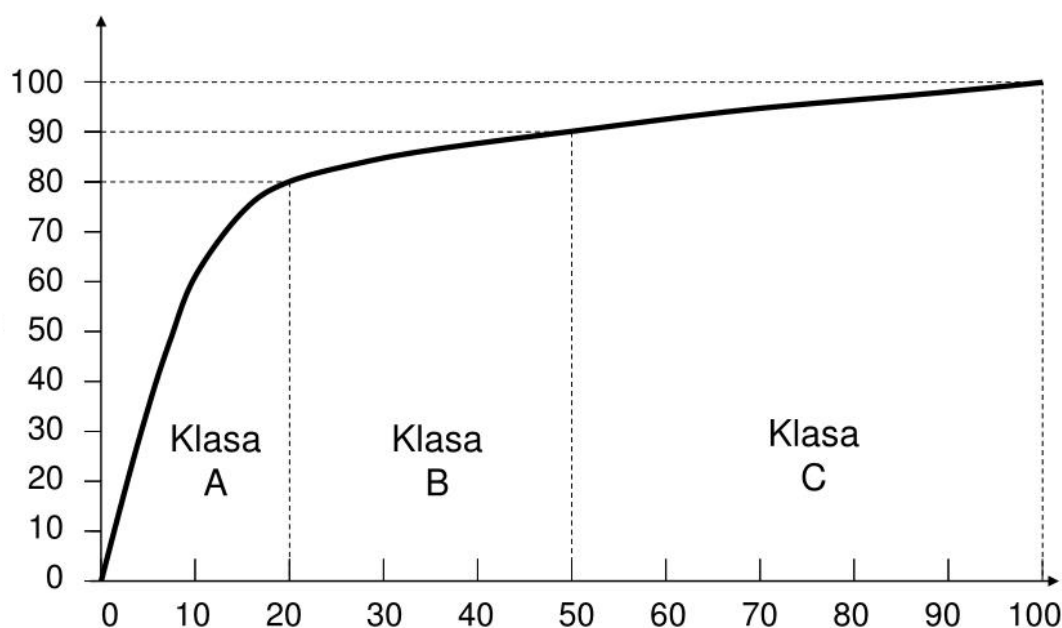
ABC analiza je metoda upravljanja zalihama koja se koristi za kategorizaciju zaliha na temelju njihove vrijednosti i važnosti. Ova analiza pomaže poduzećima da usmjere svoje resurse i pažnju na najvažnije artikle, optimizirajući tako svoje operacije i minimizirajući troškove. ABC analiza temelji se na Pareto principu (80/20 pravilo), što znači da mali postotak artikala često čini veliki dio ukupne vrijednosti zaliha.

Koraci u provođenju ABC analize su:

- a) Identifikacija svih proizvoda
- b) Izračunavanje ukupne vrijednosti
- c) Rangiranje proizvoda
- d) Kumulativni postotak
- e) Klasifikacija u kategorije

Identifikacija svih proizvoda podrazumijeva prikupljanje podataka o svim proizvodima na zalihama, uključujući njihove količine i vrijednosti. Nadalje, izračunavanje ukupne vrijednosti znači da se ukupna količina svakog proizvoda treba pomnožiti sa njegovom cijenom kako bi se dobila ukupna vrijednost svakog proizvoda. Zatim slijedi rangiranje proizvoda prema njihovoj ukupnoj vrijednosti, od najveće do najmanje vrijednosti. Nakon toga, potrebno je izračunati kumulativni postotak za svaki proizvod i klasificirati proizvode u kategorije A, B i C.

Graf 1 ABC analiza (Domazet D.)



Dakle, prvi korak ABC analize je kategorizacija proizvoda. Proizvodi se dijele na kategoriju A, kategoriju B i kategoriju C. U kategoriji A nalaze se proizvodi visoke vrijednosti koji čine mali postotak ukupnog broja artikala, ali veliki dio ukupne vrijednosti zaliha, obično oko 70-80% vrijednosti. Ove proizvode treba pažljivo pratiti i kontrolirati zbog njihovog značajnog utjecaja na financije poduzeća. Kod upravljanja ovom kategorijom zaliha, treba se fokusirati na točne prognoze, česte narudžbe, održavanje niskih razina zaliha i strogu kontrolu. Kategorija B sarži proizvode srednje vrijednosti koji čine veći postotak ukupnog broja artikala i imaju umjereni utjecaj na ukupnu vrijednost zaliha, obično oko 15-25% vrijednosti. Ovi artikli zahtijevaju redovito praćenje i upravljanje. U kategoriji C nalaze se proizvodi niske vrijednosti koji čine najveći postotak ukupnog broja artikala, ali mali dio ukupne vrijednosti zaliha, obično oko 5-10% vrijednosti. Ove artikle treba pratiti s manje intenzivnim kontrolama jer njihov utjecaj na financije poduzeća nije značajan. Kod njih se primjenjuju jednostavne metode upravljanja zaliham, manje česte narudžbe i minimalne kontrole.

ABC analiza pomaže poduzećima da racionaliziraju svoje zalihe, poboljšaju operativnu učinkovitost i smanje troškove skladištenja, čime se optimizira cjelokupno poslovanje.

## 5. Primjer ABC analize u upravljanju zalihama

Poduzeće Wollsdorf Components d.o.o. jedna je od podružnica tvrtke Wollsdorf Leather sa sjedištem u Austriji. Vlasnici tvrtke Wollsdorf Leather su braća Michael Walter Schmidt i Ulrich Helmut Schmidt. Obitelj Schmidt proizvodi kožu već najmanje 5 generacija.

Wollsdorf Leather je i međunarodnoj konkurenciji kao globalna tvrtka s lokacijama u Europi (Austrija – Wollsdorf i Hrvatska – Varaždin), Aziji (Kina – Fuzhou), Srednjoj Americi (Meksiko-Leon) kao i prodajnim mjestima u Južnoj Americi (Urugvaj-Montevideo), SAD (Highpoint) i Australija (Lilydale). Glavni cilj njihovog djelovanja je osiguranje još mnogih lokacija i kontinuirani rast. Logo tvrtke Wollsdorf Leather prikazan je na slici 4.

*Slika 3 Logo tvrtke Wollsdorf Leather*



Izvor: interni podaci poduzeća

Wollsdorf Leather je stručnjak za kožu u područjima automobilske industrije, namještaja i zrakoplovstva. Koristi se puna i cijepana koža dok se lanac vrijednosti kreće od sirovine do šivanog dijela. Proizvode inovativne proizvode s karakterom koji naglašavaju prirodnost početnog proizvoda unutar konačnog proizvoda. Wollsdorf Leather je tehnološki lider u proizvodnji kože, razvijaju nove procese, formule i proizvode od sirovina do šivane komponente zajedno s njihovim partnerima iz kemijske industrije.

Poduzeće se bavi različitim djelatnostima, uključujući proizvodnju kožne odjeće i obradu kože, izradu tekstilnih proizvoda i tkanina, popravak odjeće i kožnih proizvoda, te proizvodnju gotovih tekstilnih artikala. Osim toga, tvrtka se bavi kupoprodajom robe, zastupanjem stranih kompanija i pružanjem usluga iz područja informacijskih tehnologija.

Vizija tvrtke Wollsdorf Leather podrazumijeva ispunjavanje najstrožih zahtjeva kupaca za održivim, ekološki prihvatljivim proizvodima koji se u velikoj mjeri mogu reciklirati i koji se mogu pohvaliti vrhunskim životnim svojstvima. Glavna misija im je biti vrhunski proizvođač i

prerađivač kože koji poljoprivredne nusproizvode pretvara u visokokvalitetne materijale za najsofisticiranije primjene.

## **5.1. ABC analiza upravljanja zalihama tvrtke Wollsdorf Components d.o.o.**

ABC analiza omogućuje menadžerima da se fokusiraju na najvažnije stavke u zalihama, optimizirajući tako resurse i poboljšavajući efikasnost upravljanja zalihama. Također, pomaže u smanjenju zaliha i troškova skladištenja te povećanju ukupne produktivnosti i profitabilnosti. Prvi korak ABC analize je razvrstavanje proizvoda na zalihama u kategorije.

Koeficijent obrtaja zaliha pokazuje koliko se brzo zalihe troše, odnosno obrnu unutar godine dana. Koeficijent obrtaja manji od 1 znači da su zalihe na skladištu dulje od 1 godine.

Koeficijent obrtaja izračunava se na sljedeći način:  $KO = \frac{\text{vrijednost potrošnje}}{\text{prosječna vrijednost zaliha}}$ .

Dani vezivanja pokazuju koliko prosječno dana roba stoji u skladištu prije nego je potrošena. Dani vezivanja izračunavaju se kao:  $\text{Dani vezivanja} = \frac{365}{KO}$ .

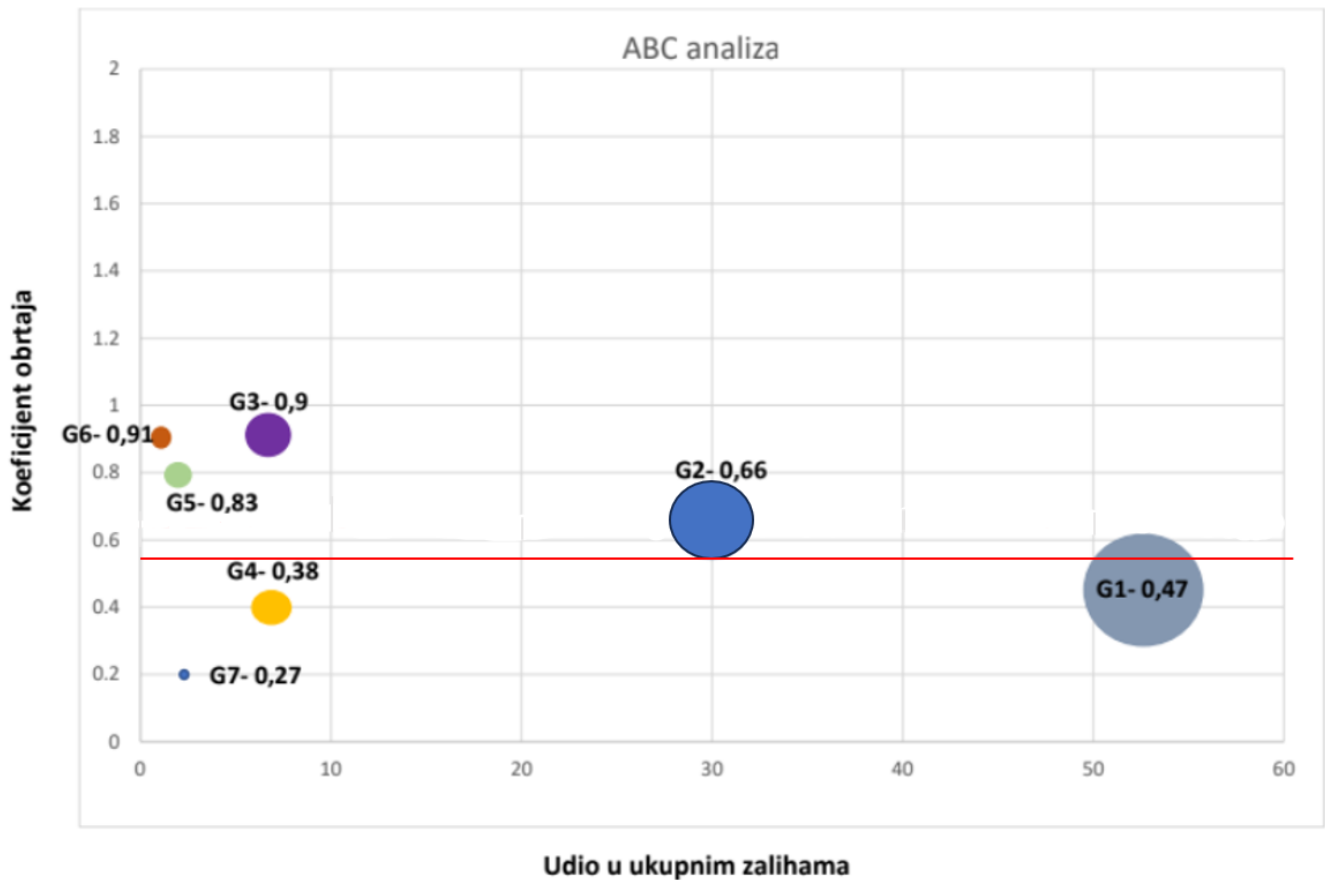
U nastavku slijedi tablica dobivenih vrijednosti. Za svaku skupinu proizvoda izračunata je ukupna vrijednost potrošnje, rang po vrijednosti potrošnje, ukupna vrijednost na zalihama, rang po vrijednosti zaliha, koeficijent obrtaja zaliha, dani vezivanja i rang po danima vezivanja.

Tablica 5. ABC analiza upravljanja zalihama tvrtke Wollsdorf Components d.o.o. (prema internim podacima poduzeća)

Skupina proizvoda	Vrijednost potrošnje	% udjela	Rang po vrijednosti potrošnje	Vrijednost zaliha	% udjela	Rang po vrijednosti zaliha	KO	Dani vezivanja	Rang po danima vezivanja	Kategorija
<b>G1</b>	7250	44,26	1	15.453	52,27	1	0,47	777	3	<b>A</b>
<b>G2</b>	5754	35,13	2	8.655	29,28	2	0,66	553	4	<b>A</b>
<b>G3</b>	1678	10,24	3	1.843	6,23	4	0,90	406	6	<b>B</b>
<b>G4</b>	831	5,07	4	2.187	7,40	3	0,38	961	2	<b>B</b>
<b>G5</b>	415	2,53	5	502	1,70	6	0,83	440	5	<b>C</b>
<b>G6</b>	282	1,72	6	310	1,05	7	0,91	401	7	<b>C</b>
<b>G7</b>	169	1,02	7	611	2,07	5	0,27	1352	1	<b>C</b>
<b>Ukupno</b>	<b>16.379</b>	<b>100,00</b>		<b>29.561</b>	<b>100,00</b>		<b>0,55</b>	<b>4.056</b>		

U nastavku slijedi ABC analiza upravljanja zalihama. Površine krugova označavaju udjele u vrijednostima potrošnje. Najveći krugovi označavaju kategoriju proizvoda s najvećom potrošnjom. Prioritet je unapređenje koeficijenta obrtaja počevši od najvećih po vrijednosti i najsporijih po obrtaju.

Graf 2 ABC analiza upravljanja zalihama tvrtke Wollsdorf Components d.o.o.(vlastita izrada)



U nastavku slijedi ABC analiza zaliha u poduzeću Wollsdorf Components d.o.o. Radi se o manjem skladištu potrošnog i uredskog materijala koji se koristi za daljnju proizvodnju gotovih proizvoda.

### A skupina

A

Najvažnija kategorija proizvoda, zahtjeva najveću pažnju i kontrolu donositelja odluka

Nisu dopuštene nestašice robe. Znači treba imati visoke rezerve radi sigurnosti

Stabilo woody bojice, kemijske olovke (svih boja), etikete (svih veličina), korektori u traci, bilježnice i blokovi, dehnung trake, zaštitne rukavice, CMR obrasci, tork krpe, spužve, fotokopirni papir, registratori.

### *B skupina*

<b>B</b>	Srednja razina prioriteta
	Dopuštene su iznimne nestašice na zalihama. Sigurnosne zalihe neće biti velike.

Maramice za čišćenje ekrana, olovke, deklamerice, klamerice, markeri (svih boja), šiljila, tehničke olovke, boja za žig, fascikli, gumica za brisanje, kalkulator, škare, navlake za prste, vrećice za zip zatvaračem .

### *C skupina*

<b>C</b>	Mala potrošna vrijednost
	Cilj je minimizirati ukupan broj narudžbi i administrativne troškove prema dobavljačima.

Ladice za spise, baterije, folija za plastificiranje, klip ploča, kuverte (svih veličina), ljepilo, podloga za miš, selotejp, ravnalo, stalak za selotejp, ljepljivi valjak za odjeću.

Koeficijenti obrtaja kreću se u rasponu 0,27-0,91, a prosjek je 0,55.

Grupa proizvoda G1 ima najveći udio u zalihama 52,27% i najveći udio u potrošnji 44,26%. Drugi po visini potrošnje grupa proizvoda G2 zauzima 29,28% udjela u zalihama i 35,13% u potrošnji. Treba pogledati apsolutne veličine tih zaliha.

Zbog količine nabavljene robe, velik dio financijskih sredstava vezani su uz zalihe. Zalihi za grupu proizvoda G7 ima se za 1352 dana, otprilike 3,7 godina. To je previše, s obzirom da se ta kategorija proizvoda malo troši. Grupa proizvoda G1 najviše se troši, a ima jedan od slabijih koeficijenta obrtaja s obzirom na ostale grupe proizvoda. Zalihi ovih proizvoda im se za 777 dana. Utvrđeno je da je ova grupa proizvoda ključna za racionalizaciju cjelokupnih zaliha. Mali pomak ka unapređenju ovog artikla značit će velik pomak u ubrzanju koeficijenta obrtaja.



## 6. Zaključak

Kontroling u poduzeću igra ključnu ulogu pružanjem sigurnosti i podrške menadžmentu na svim razinama. Njegova uloga je pružiti stručnu podršku u upravljanju i vođenju organizacijskih struktura poduzeća. Kroz analize, strategije i planove poboljšanja, kontroling usmjerava timove i poduzeće prema napretku i rastu, koristeći pravovremene informacije, što na kraju dovodi do uspješnog poslovanja.

Kontroling je najviše primjetan u velikim poduzećima koja se suočavaju s poslovnim poteškoćama, ali njegova primjena nije ograničena samo na takve situacije. Vrlo je važno pravilno organizirati proizvodne jedinice unutar poduzeća. Primjena kontrolinga u nabavi zahtijeva temeljito poznavanje upravljanja nabavom, prepoznavanje mogućih rizika te važnost kontrole u procesima nabave. Bitno je spomenuti troškove skladištenja zaliha, koje se vežu uz računice optimalne količine naručivanja i optimalnog vremena naručivanja. Kontroling također pomaže minimalizirati troškove i maksimizirati dobit korištenjem različitih metoda i akcija.

U ovom radu provedena je ABC analiza upravljanja zalihama u poduzeću Wollsdorf Components d.o.o., čime se došlo do važnih zaključaka. Analiza je pokazala da je zbog količine nabavljene robe značajan dio financijskih sredstava vezan za zalihe. Proizvodi iz A kategorije zauzimaju najveći udio vrijednosti zaliha i iako imaju veliki broj dana vezivanja, najvažniji su proizvodi za cjelokupno poduzeće pa ih je vrlo važno stalno imati na zalihi. Zaključeno je da B kategorija ima prevelike zalihe, a dopuštene su iznimne nestašice na zalihama i sigurnosne zalihe tih proizvoda ne bi trebale biti toliko velike. Proizvode iz te kategorije ne bi se trebale naručivati u velikim količinama, što bi na posljeticu dovelo do smanjenja troškova skladištenja. ABC analiza omogućuje menadžerima fokusiranje na najvažnije stavke u zalihama, čime se optimiziraju resursi i poboljšava efikasnost upravljanja zalihama. Kroz ovu analizu, menadžeri mogu jasno identificirati ključne artikle koji imaju najveći utjecaj na ukupne troškove zaliha te se koncentrirati na njihovu optimalnu upravljivost.

Implementacija ABC analize u upravljanju zalihama pruža višestruke koristi. Prvo, omogućuje smanjenje ukupne količine zaliha, čime se direktno smanjuju troškovi skladištenja. Ovo rezultira oslobađanjem financijskih sredstava koja se mogu alocirati na druge strateške investicije. Drugo, analiza doprinosi povećanju ukupne produktivnosti jer omogućuje bolju alokaciju resursa prema stavkama koje su ključne za poslovanje. Provedena ABC analiza pokazala se kao izuzetno koristan alat za upravljanje zalihama u tvrtki, omogućujući menadžmentu donošenje informiranih odluka koje unapređuju operativnu učinkovitost i financijske performanse. Optimizacija upravljanja zalihama kroz ABC analizu vodi povećanju

profitabilnosti tvrtke, jer smanjenje nepotrebnih zaliha i troškova direktno doprinosi boljoj financijskoj stabilnosti i rastu.

Zaključno, kontroling je ključan za cjelokupan odjel nabave u poduzeću jer omogućava učinkovitije upravljanje procesima nabave, optimizaciju troškova i osiguranje usklađenosti s poslovnim ciljevima. On osigurava da se svi procesi u poduzeću odvijaju efikasno i u skladu sa krajnjim ciljevima čime se doprinosi cjelokupnom uspjehu poduzeća.

## 7. Literatura

1. Bedenik N. O. (2007), Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga
2. Ferišak V. (2002), Nabava: politika, strategija, organizacija, menadžment, Zagreb: vl.naknada
3. Ferišak V. (2000), Elementi menadžmenta nabave, Zagreb: vl. naklada
4. Geč M.(2018), Značaj kontrolinga u nabavi, završni rad, Sveučilište Sjever
5. Knežević B., Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti – teorijski okvir, Ekonomski fakultet Zagreb
6. Očko J., Švigir A. (2009), Kontroling-upravljanje iz backstagea, Zagreb
7. Popović Petrušić H. (2017), Kontroling kao instrument uspješnog upravljanja zalihama, stručni rad, Hrčak srce
8. Meter M. (2017), Kontroling u praksi-instrumenti kontrolinga, Zagreb: Poslovna učinkovitost
9. Sesar V. (2024), bilješke predavanja kolegija Kontroling
10. Soucie S. (2022), Poslovna logistika, Ekonomski fakultet, Zagreb
11. Ulrich M. (2023), Kontroling kao ključni faktor uspješnog poslovanja poduzeća, završni rad, Veleučilište s pravom javnosti Baltazar, Zaprešić
12. vaznost-kontrolinga-poslovanju-poduzeca, pristupljeno: 26. kolovoz, 2024.  
<http://www.minimax.hr/blog-vaznost-kontrolinga-poslovanju-poduzeca/>
13. Ziegenbein K. (2008) Kontroling, RRiF-plus, Zagreb

## **Popis slika**

Slika 1 Povezanost logistike .....	18
Slika 2 Portfelj tržišne moći.....	21
Slika 3 Logo tvrtke Wollsdorf Leather .....	26

## Popis tablica

Tablica 1. Strateški zadaci kontrolinga (Meter, 2017.) .....	10
Tablica 2. Operativni zadaci kontrolinga (Meter, 2017.) .....	11
Tablica 3. Mjere za rješavanje nedostatka u opskrbi (Ziegenbein, 2008.) .....	20
Tablica 4. Moć nabave i moć dobavljača kod portfelja nabave (Ziegenbein, 2008.) .....	20
<i>Tablica 5. ABC analiza upravljanja zalihama tvrtke Wollsdorf Components d.o.o. (prema internim podacima poduzeća) .....</i>	<i>28</i>

## Popis grafova

Graf 1 ABC analiza (Domazet D.) .....	25
<i>Graf 2</i> ABC analiza upravljanja zalihama tvrtke Wollsdorf Components d.o.o.(vlastita izrada) .....	29