

# Kontroling kao instrument operativnog planiranja

---

Ljubić, Silvija

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:930042>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-24**

Repository / Repozitorij:

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



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**SILVIJA LJUBIĆ**

**KONTROLING KAO INSTRUMENT OPERATIVNOG PLANIRANJA**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**KONTROLING KAO INSTRUMENT OPERATIVNOG PLANIRANJA**

**Mentor:**

**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**

**Operativno planiranje**

**Studentica:**

**Silvija Ljubić**

**JMBAG studenta:**

**0066242299**

# 1. SADRŽAJ

SAŽETAK.....	5
ABSTRACT .....	6
Controlling as an instrument of operational planning .....	6
1. UVOD .....	7
2. OPERATIVNO PLANIRANJE .....	9
2.1. Definicija operativnog planiranja .....	9
2.2. Funkcija i instrumenti operativnog planiranja.....	10
2.3. Provođenje operativnog planiranja.....	13
3. KONTROLING.....	16
3.1. Definicija i razvoj kontrolinga.....	16
3.2. Značaj i uloga kontrolinga .....	22
3.3. Funkcije kontrolinga.....	23
3.3.1.Planska funkcija kontrolinga.....	23
3.3.2.Kontrolna funkcija kontrolinga .....	23
3.3.3.Informativna funkcija kontrolinga .....	24
3.3.4.Koordinacijska funkcija kontrolinga.....	26
3.3.5.Integracijska funkcija kontrolinga.....	27
3.4. Operativni kontroling .....	27
3.5. Strategijski kontroling .....	29
3.6. Normativni kontroling .....	30
4. KONTROLING KAO INSTRUMENT OPERATIVNOG PLANIRANJA .....	33
5. ZAKLJUČAK .....	37
6. IZJAVA O AUTORSTVU.....	38
7. POPIS LITERATURE .....	39
7.1. Knjige i članci.....	39
7.2. Internet izvori .....	40

8. POPIS ILUSTRACIJA.....	41
ŽIVOTOPIS PRISTUPNICE .....	42

## SAŽETAK

Operativno je planiranje proces određivanja svakodnevnih aktivnosti, a provodi se kao podrška strateškom planiranju s namjerom postizanja ciljeva poduzeća, a funkcija operativnog planiranja (pa i operativnog menadžmenta) jest povećanje uspješnosti poduzeća. Operativnim planiranje planiraju se i predviđaju buduće poslovne aktivnosti koje za rezultat imaju veću uspješnost u poslovanju, a ona se najčešće izražava u ostvarenom profitu.

U suvremenome društvu poduzetništvo je postalo izrazito kompleksno, tehnologija i ljudi koji ju koriste mijenjaju se ubrzano i svakodnevno, a kao odgovor na izazove poslovanja današnjice javio se kontroling koji predstavlja znanja i sposobnosti kojima se informacije prikupljaju i obrađuju kako bi dale valjan temelj za donošenje poslovnih odluka. Pažnja kontrolinga usmjerena je na planiranje, kontrolu, prikupljanje informacija unutar i izvan poduzeća te je temeljni zadatak kontrolinga koordinacija odnosa unutar tih procesa i odnosa procesa međusobno.

Kontroling nije moguće adekvatno razviti u onim poduzećima u kojima ne postoji jasno i mjerljivo uspostavljeno strateško, taktičko i operativno planiranje ili u kojima ne postoji povezanost funkcija planiranja i kontrole. S namjerom povezivanja planiranja i kontrole potrebno je definirati ciljeve poslovanja ili standarde izvedbe.

Menadžment je zadužen za upravljanje i vođenje poduzećem i tako daje stručnu podršku poduzetniku, a kontroling svojim aktivnostima podržava rad menadžmenta. Kontroling koordinira oblik i dinamiku realizacije poslovnih zadataka, dimenzije i načine realizacije. Kontroling podržava i proces operativnog planiranja, a svojim analizama donosi zaključke o uspješnosti poslovanja što predstavlja informaciju na kojoj menadžment u procese planiranje unosi potrebne korekcije.

Svrha je rada donijeti sažeti pregled postojeće literature o menadžmentu i kontrolingu te objasniti najvažnije zaključke o temi kontrolinga kao instrumenta operativnog planiranja..

**Ključni pojmovi: operativno planiranje, kontroling**

## **ABSTRACT**

### **Controlling as an instrument of operational planning**

Operational planning is a process of determining daily activities, and is carried out in support of strategic planning with the intention of achieving company goals, and the function of operational planning (and even operational management) is to increase company performance. Operational planning plans and predicts future business activities that result in greater business success, and it is most often expressed in the realized profit.

In modern society, entrepreneurship has become extremely complex, technology and the people who use it are changing rapidly and daily, and in response to today's business challenges, controlling has emerged, and it represents the knowledge and skills to gather and process information to provide a valid foundation for business decision. The focus of controlling is based on planning, control, gathering information inside and outside the company, and the basic task of controlling is the coordination of relationships within these processes and the relationship between processes.

Controlling cannot be adequately developed in companies that have no clearly and measurably established strategic, tactical and operational planning or where there is no connection between planning and control functions. In order to link planning and control, it is necessary to define business objectives or performance standards.

Management is in charge of managing and running the company and thus provides professional support to the entrepreneur, and controlling its activities supports the work of management. Controlling coordinates the form and dynamics of business tasks, dimensions and methods of implementation. Controlling also supports the process of operational planning, and its analysis draws conclusions about business success, which is information on which management makes the necessary adjustments to planning processes.

The purpose of this paper is to provide a concise overview of the existing literature on management and controlling and explain the most important conclusions on the topic of controlling as an instrument of operational planning.

**Key words: operational planning, controlling**

# 1. UVOD

Poduzeće je gospodarska, tehničko-tehnološka, ljudska, organizacijska i pravna cjelina koja koristi i uparuje odgovarajuće inpute, kreirajući robu ili uslugu (proizvode) namijenjenu tržištu s namjerom postizanja profita. Suvremeno poduzeće posluje svakodnevno se suočavajući s izazovima i čestim promjenama na tržištu. Na poslovanje poduzeća utječe razvoj tehnologije te i razvoj kupaca koji te tehnologije koriste, a promjene tehnologije rezultiraju i promjenama u proizvodnim procesima. Da bi poduzeće postalo (i ostalo) konkurentno, ono mora detaljno pratiti tržišna kretanja, prepoznavati prilike i prijetnje poslovanju te na njih prikladno odgovarati. U osiguravanju uspješnoga poslovanja značajnu ulogu ima menadžment poduzeća koji provodi operativno planiranje utemeljeno na prikupljenim i obrađenim informacijama izvan i unutar poduzeća.

Tema je ovog rada kontroling kao instrument operativnog planiranja. Operativno je planiranje, uz strateško i taktičko, jedno od tri vrste planiranja koje menadžment provodi, a za poslovanje ima značajnu ulogu jer planira svakodnevne rutinske zadatke koje zaposlenici provode. Temelji se na informacijama unutar poduzeća pa ga stoga i provodi menadžment najniže razine koji ima najviše doticaja sa zaposlenicima. Menadžment označava djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija (planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu) . Menadžment opisuje proces vođenja poduzeća s namjerom ostvarenja željenih rezultata i ciljeva efikasnim i efektivnim poslovanjem, odnosno korištenjem raspoloživih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih).

Rad je izrađen analizom sekundarne analize stručne literature o menadžmentu i kontrolingu.

Rad je strukturiran u pet poglavlja, a u prvom, uvodnom poglavlju iznose se tema i struktura rada, a zatim i metode izrade rada. Prvo je poglavlje posvećeno operativnome planiranju, donosi definiciju operativnog planiranja, funkciju i instrumente operativnoga planiranja te i provođenje operativnog planiranja. Operativno planiranje instrument je kojim se poslovanje nastoji unaprijediti, odnosno učiniti efikasnijim i efektivnijima, a služi kao sredstvo komunikacije svih zaposlenika u poduzeću jer određuju kratkoročne buduće zadatke koje treba izvršiti, a oni se planiraju na temelju potreba tržišta i u skladu s postojećim resursima poduzeća. Cilj je operativnog planiranja učiniti poduzeće uspješnijim. Funkcija operativnog planiranja (pa i



operativnog menadžmenta) jest povećanje uspješnosti poduzeća. Za provođenje operativnog planiranja zadužen je menadžment poduzeća. Operativni kontroling provodi operativni menadžment, ili najniža razina menadžmenta. Iznad operativnoga menadžmenta su taktički i strateški menadžment. Planiranje se provodi prema postavljenim ciljevima od vrha do dna, odnosno od strateškog menadžmenta do operativnog.

Slijedi poglavlje koje definira kontroling i opisuje njegov razvoj, te objašnjava plansku, kontrolnu, informativnu, koordinacijsku i integracijsku funkciju kontrolinga. Detaljnije opisuju tri razine kontrolinga, a to su operativni, strategijski i normativni. Operativni kontroling počiva na pretežno internim izvorima informacija i služi se poznatim metodama i rješenjima. Primarni je zadatak operativnog kontrolinga dati stručnu podršku menadžmentu, a osnovni instrumenti operativnog kontrolinga su operativno planiranja, različite kontrole, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima. Strateški menadžment nužan je preduvjet uspjeha poduzeća, a za osiguravanje tog uspjeha zadužen je strateški kontroling koji aktivno prilagođava vanjske čimbenike sebi, odnosno samom poduzeću. Normativni kontroling odražava se u temeljnim vrijednostima i načelima poslovanja, on naročitu pozornost posvećuje internim normama poduzeća. Cilj normativnog kontrolinga je osiguranje održive sposobnosti i razvoja poslovanja u skladu s moralnim normama, etikom, vrijednostima i vrlinama poduzeća uz zaštitu identiteta poduzeća.

Pretposljednje poglavlje obrađuje samu temu rada, a to je kontroling kao instrument operativnog kontrolinga. Sve funkcije poslovanja u poduzeću nadopunjuju kontroling koji se usklađuje sa svim funkcijama te ih međusobno usklađuje i integrira u ciljeve poslovanja. Kontroling je tako povezan i sa operativnim planiranjem, a odvija se nakon njega. Kontroling predstavlja ocjenu ostvarenja planiranih poslovnih aktivnosti. Rad završava zaključkom.

## 2. OPERATIVNO PLANIRANJE

### 2.1. Definicija operativnog planiranja

Poslovno planiranje je, uz kontrolu, organizaciju i vođenje, jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, znači odlučivanje o budućim ciljevima i aktivnostima poduzeća ili organizacije. Uz postavljanje ciljeva poslovanja izrađuju se i strategije kojima se postavljeni ciljevi trebaju postići te predviđaju budući rezultati. Poslovno planiranje je, kao takvo, nužni preduvjet funkcioniranja poduzeća jer predstavlja temelj za određivanje aktivnosti i njihovu implementaciju u poslovanje, instrumenta kontrole, zapošljavanje djelatnika, usavršavanje znanja i vještina, određivanja stila vođenja i sl.<sup>1</sup>

Operativno planiranje instrument je kojim se poslovanje nastoji unaprijediti, odnosno učiniti efikasnijim i efektivnijima, a služi kao sredstvo komunikacije svih zaposlenika u poduzeću jer određuju kratkoročne buduće zadatke koje treba izvršiti, a oni se planiraju na temelju potreba tržišta i u skladu s postojećim resursima poduzeća. Ukratko, cilj je operativnog planiranja učiniti poduzeće uspješnijim (Mateljak, 2012).

Operativno je planiranje proces određivanja svakodnevnih aktivnosti, a provodi se kao podrška strateškom planiranju s namjerom postizanja ciljeva poduzeća. Operativno planiranje obuhvaća planiranje redovnih poslovnih aktivnosti, a organizacija se tih aktivnosti dijeli na različite odjele, jedinice i zaposlenike<sup>2</sup>.

Karakteristike operativnog planiranja su:

- ciljevi poslovanja su jasni i konkretni,
- ostvarenje željnih rezultata,
- poslovne se akcije provode prema poslovnim odlukama,
- održavanja standarda kvalitete te
- mjerenje i vrednovanje izvedbe.<sup>3</sup>

Operativno planiranje obavlja specifične procese, karakteristične za najnižu razinu menadžmenta, a fokusirano je na rutinske i svakodnevne poslove u poduzeću. Planiraju se

---

<sup>1</sup> <https://www.efzg.unizg.hr/>, pristupljeno: 9. 12. 2021.

<sup>2</sup> <https://hr.weblogographic.com/difference-between-strategic-planning>, pristupljeno: 10. 12. 2021.

<sup>3</sup> IBID.

poslovi i aktivnosti kojima će se unaprijediti poslovanje i poduzeće učiniti uspješnijim i profitabilnijim (Buble, 2006).

Početak operativnog planiranja je prodaja, odnosno razrađuju se prihodi od prodaje i prodajni kanali, proizvodi, tržište i navike kupaca ili potrošača. Jedan od najboljih načina provođenja operativnog planiranja je, stoga, segmentacija tržišta (Buble, 2006).

Trajanje operativnih planova obuhvaća vremenski period do godine dana, a uglavnom se izrađuju za neko hitno vremensko razdoblje. Takvi planovi nedvosmisleno definiraju jasne i konkretne zadatke koji se definiraju uz već raspoložive resurse (Mateljak, 2012).

Funkcionalna područja poslovanja za koja se provodi operativno planiranje su marketing, prodaja, proizvodnja, radna snaga, nabava te financije (Mateljak, 2012). Operativno planiranje marketinga znači izradu i planiranje marketinških aktivnosti kojima se prikupljaju informacije o tržištu, a zatim i prilagodbe ponude na osnovu prikupljenih informacija (Mateljak, 2012). Iako se čini logično i jednostavno, proces prilagodbe ponude tržištu proces je koji ne prestaje, a naročito je izazovan u modernome tržištu, kada kupac ima neograničen pristup različitim proizvođačima i prodavačima, u svako vrijeme i na svakom mjestu.

Planiranje prodaje odnosi se na unaprjeđenje prodaje, njeno usklađenje s proizvodnim procesima i željama i potrebama kupaca. Operativno planiranje proizvodnje odnosi se na modernizaciju proizvodnih procesa, uporabom tehnologije, skraćivanje vremena proizvodnje, traženje povoljnijih materijala i sirovina za proizvodnju te organizacija zaliha (Mateljak, 2012).

Operativno planiranje radne snage odnosi se na planiranje rada zaposlenika poduzeća obzirom na kvantitativni, kvalitativni, vremenski i lokalni aspekt. Operativni plan nabave definira nabavu sirovina i materijala za proizvodnja, cijenu i rok dostave, a sve u skladu s ciljevima poduzeća i potrebama tržišta. Posljednje funkcionalno područje operativnog planiranja su financije, a njihovo planiranje ima za cilj osigurati likvidnost poduzeća (Mateljak, 2012).

## **2.2.Funkcija i instrumenti operativnog planiranja**

Funkcija operativnog planiranja (pa i operativnog menadžmenta) jest povećanje uspješnosti poduzeća. Operativnim planiranje planiraju se i predviđaju buduće poslovne aktivnosti koje za rezultat imaju veću uspješnost u poslovanju, a ona se najčešće izražava u ostvarenom profitu.

Ziegenbein (2008) definira sljedeće zadatke operativnog planiranja kojima se ostvaruje njegova funkcija:

- kontinuirano razvijati cjelovitu arhitekturu sustava planiranja, te izrađivati i ažurirati priručnike za planiranje,
- oblikovati zahtjeve za informacijsko-logističku infrastrukturu poduzeća, kako bi razmjena informacija unutar poduzeća bila jednostavna, pravovremena i neometana,
- poslovati transparentno,
- pripremati instrumente i tehnike podrške primjeni i provedbi planova,
- pripremati poslovne odluke,
- prikupljati informacije unutar poduzeća i izvan njega (tržište),
- koordinirati razmjenu podataka, informacija i znanja,
- vrednovati cjelovitosti i uvjerljivosti planova te
- prikazivati rezultate planiranja.

Uloga instrumenata operativnog planiranja je prikupiti i analizirati podatke o poslovanju i tržištu sa svrhom postavljanja i oblikovanja budućih poslovnih akcija. Dvije se skupine instrumenata, a to su instrumenti planiranja za sigurnost u očekivanju te instrumenti planiranja za ovladavanje neizvjesnosti (Osmangić Bedenik, 2007).

Podjelu i popis instrumenata operativnog planiranja prikazuje slika ispod.



Slika 1. Podjela i popis instrumenata operativnog planiranja

Izvor: autorski rad prema Osmangić Bedenik, 2007.

Usporedba troškova instrument je objašnjen već samim svojim nazivom, a odnosi se na prikupljanje različitih informacija (ponuda), a zatim i izbor najjeftinije ili one koja je optimalna. U operativnom planiranju uspoređuju se troškovi proizvodnje, nabave proizvodnih materijala, skladištenja, dostave, prodaje, marketinga i sl. Za povećanje uspješnosti poslovanja nužan je kontinuirani kontroling jer trošak koji je jednom utvrđen kao najpovoljniji, ne mora takav ostati zauvijek. Menadžment i kontroling stoga neprestano provode usporedbu troškova i utvrđuje koje stare troškove treba (i kako) promijeniti ili za koje se nove troškove odlučiti i sa kojim ciljem, tj. rezultatom. Svrha usporedbe troškova vrlo je jasna, a to je povećanje profitabilnosti poduzeća, odnosno osiguravanje najviših prihoda uz najniža ulaganja.

Račun za doprinose pokriću u operativnome planiranju ima uloga informiranja o prihodima i rashodima poduzeća, a jamči transparentnost poslovanja te je temelj planiranja prodaje i proizvodnje. Račun za doprinose pokriću uključuju analizu financijskih izvještaja. Najčešći financijski pokazatelji koji se promatraju su izvještaj o financijskom položaju poduzeća (bilanca), izvještaj o dobiti, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o promjenama kapitala te bilješke uz financijske izvještaje.

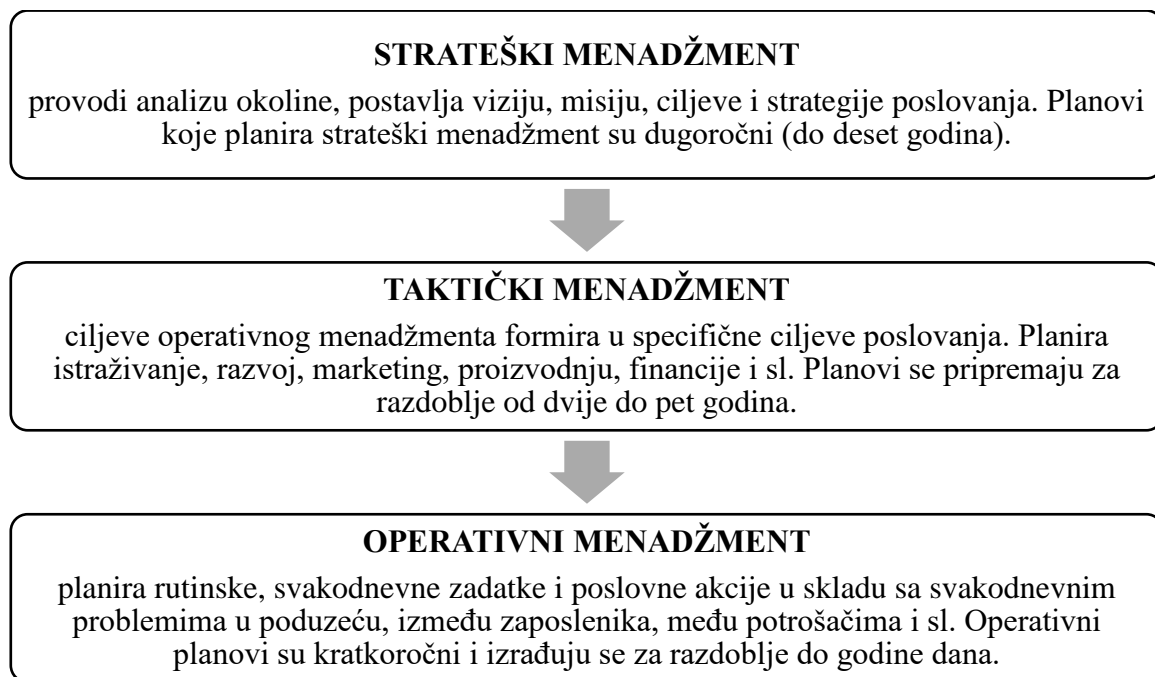
Scoring modeli služe vrednovanju alternativnih planova, a dopunjuju usporedbu troškova i račun za doprinose pokriću. Za svaki se operativni plan izrađuju alternativni, na temelju predviđenih scenarija, a predviđaju se i nepovoljni scenariji te su scoring modeli alat kojim se, na temelju analize i vrednovanja, odabiru ti alternativni planovi.

Posljednji instrument planiranja za sigurnost u očekivanju je investicijski proračun koji služi praćenju maksimalne dobiti, a zatim i oblikovanju alternativnih planova uz scoring modele.

Od instrumenta planiranja za ovladavanje neizvjesnost izdvojena je analiza praga, koja se koristi za određivanje kritične vrijednosti relevantne ciljne veličine problema odlučivanja. Nekoliko je oblika analize praga, a najjednostavniji oblik analize praga je određivanje ciljne prodajne cijene, varijabilnih troškova i bloka fiksnih troškova za proizvodnju. Određuje se za koju količinu prodaje zbroj doprinosa pokriću podmiruje fiksne troškove. Tako određen prag služi kao temelj odlučivanja za odlučivanje o politikama proizvodnje i prodaje.

### 2.3. Provođenje operativnog planiranja

Za provođenje operativnog planiranja zadužen je menadžment poduzeća. Operativni kontroling provodi operativni menadžment, ili najniža razina menadžmenta. Iznad operativnoga menadžmenta su taktički i strateški menadžment. Planiranje se provodi prema postavljenim ciljevima od vrha do dna, odnosno od strateškog menadžmenta do operativnog. Hijerarhiju i zadatke različitih razina menadžmenta prikazuje slika ispod.

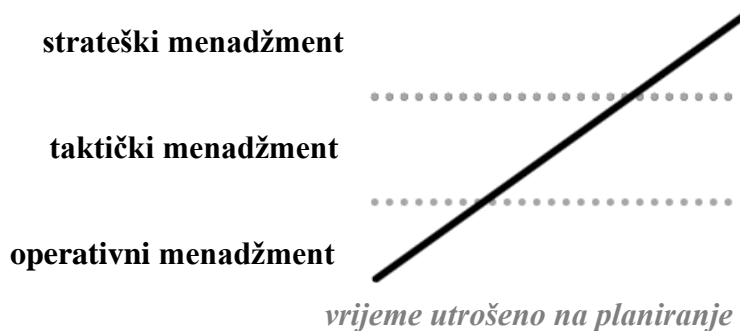


Slika 2. Razine menadžmenta i planiranje koje provode

Izvor: autorski rad prema Buble, 2006.

Operativno planiranje provodi menadžment najniže razine jer ti menadžeri najbolje poznaju svakodnevne aktivnosti i zadatke koje se obavljaju u poslovanju poduzeća.

Planiranje na ovim razinama ne traje jednako, odnosno strateški menadžment troši najviše vremena na planiranja, a usporedbeni graf vremena utrošenog na planiranje prikazuje slika ispod.



Slika 3. Usporedba vremena utrošenog na planiranje između tri razine menadžmenta

Izvor: autorski rad prema Sikavica i sur., 2008.

Riječ menadžment dolazi od engleske riječi *manage* koja znači upravljati ili voditi, dok je izvor riječi talijanska riječi *maneggiare* koja znači konjovodstvo, odnosno upravljanje konjskom zapregom (Kapović, 2001).

Wehrich (1994) je definirao menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj zaposlenici, radeći u grupama, efikasno postižu zadane ciljeve.

Menadžment označava *djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Obuhvaća niz međusobno povezanih zadataka i funkcija (planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrolu)*<sup>4</sup>. Menadžment opisuje proces vođenja poduzeća s namjerom ostvarenja željenih rezultata i ciljeva efikasnim i efektivnim poslovanjem, odnosno korištenjem raspoloživih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih).

Menadžment je kao posebnu djelatnost prvi definirao H. Fayol, kojeg se naziva ocem modernoga menadžmenta<sup>5</sup>. S druge strane, korištenje znanstvenih metoda u vođenju i upravljanju poduzeća ili organizacije s namjerom povećanje učinkovitosti uz smanjenje troškova intenzivno je zagovarao Frederick W. Taylor kojeg se, stoga, naziva ocem znanstvenog menadžmenta (Kapović, 2001).

Menadžer je zadužen za provođenje poduzetnikovih ideja i zamisli, poduzetnik je idealist i inovator, a menadžer pronalazi one načine provedbe ciljeva poduzeća koji će biti najučinkovitiji, a najjeftiniji. Menadžer svojim znanjem i vještinama donosi odluke koje su

<sup>4</sup> <https://www.enciklopedija.hr/>, pristupljeno: 10. 12. 2021.

<sup>5</sup> IBID.

usmjerene na postizanje organizacijskih ciljeva. On vodi poslove, upravlja poduzećem. Njegov posao uključuje planiranje, organizaciju, usmjeravanje, kontrolu i preuzimanje odgovornosti (ali ne i rizika). Menadžer zadani cilj ostvaruje zapošljavanjem i osposobljavanjem radnika za izvršavanje i izvođenje poslova i radova<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> <https://www.zicer.hr/>, pristupljeno: 10. 12. 2021.



### 3. KONTROLING

Poduzetništvo je složena djelatnost koja uključuje borbu za zauzimanje (i zadržavanje) konkurentske pozicije na tržištu, optimizaciju proizvodnih i prodajnih procesa, preuzimanje rizika itd. U suvremenome društvu poduzetništvo je postalo izrazito kompleksno, tehnologija i ljudi koji ju koriste mijenjaju se ubrzano i svakodnevno, a kao odgovor na izazove poslovanja današnjice javio se kontroling (Cvjetković, 2012).

#### 3.1. Definicija i razvoj kontrolinga

Kontroling je donekle objašnjen samim svojim nazivom, ali iako riječ kontrola može imati negativan prizvuk i činiti se kao stresan proces, kontroling u upravljanju poduzećem danas je značajan proces koji donosi korist svim zaposlenicima poduzeća, ali i njegovim potrošačima ili kupcima. Kontroling predstavlja znanja i sposobnosti kojima se informacije prikupljaju i obrađuju kako bi dale valjan temelj za donošenje poslovnih odluka<sup>7</sup>.

Jedna od najmlađih poslovnih funkcija poduzeća jest kontroling koji doprinosi efikasnosti i efektivnosti djelovanja menadžmenta, odnosno kontroling je podrška menadžmentu (Cvjetković, 2012).

Kontroling pruža stručnu i objektivnu podršku menadžmentu u upravljanju poslovanjem koje je transparentno i uspješno. Kontroling je zadužen za koordinaciju parcijalnih ciljeva i planova te osiguravanje nužnih podataka i informacija o okolini poduzeća (Osmangić Bedenik i sur., 2010).

Kontroling je alat za vođenje, oblikovanje, savjetovanje i praćenje poslovanja i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Pažnja kontrolinga usmjerena je na planiranje, kontrolu, prikupljanje informacija unutar i izvan poduzeća te je temeljni zadatak kontrolinga koordinacija odnosa unutar tih procesa i odnosa procesa međusobno (Jakelić, 2009).

Kontroling obuhvaća:

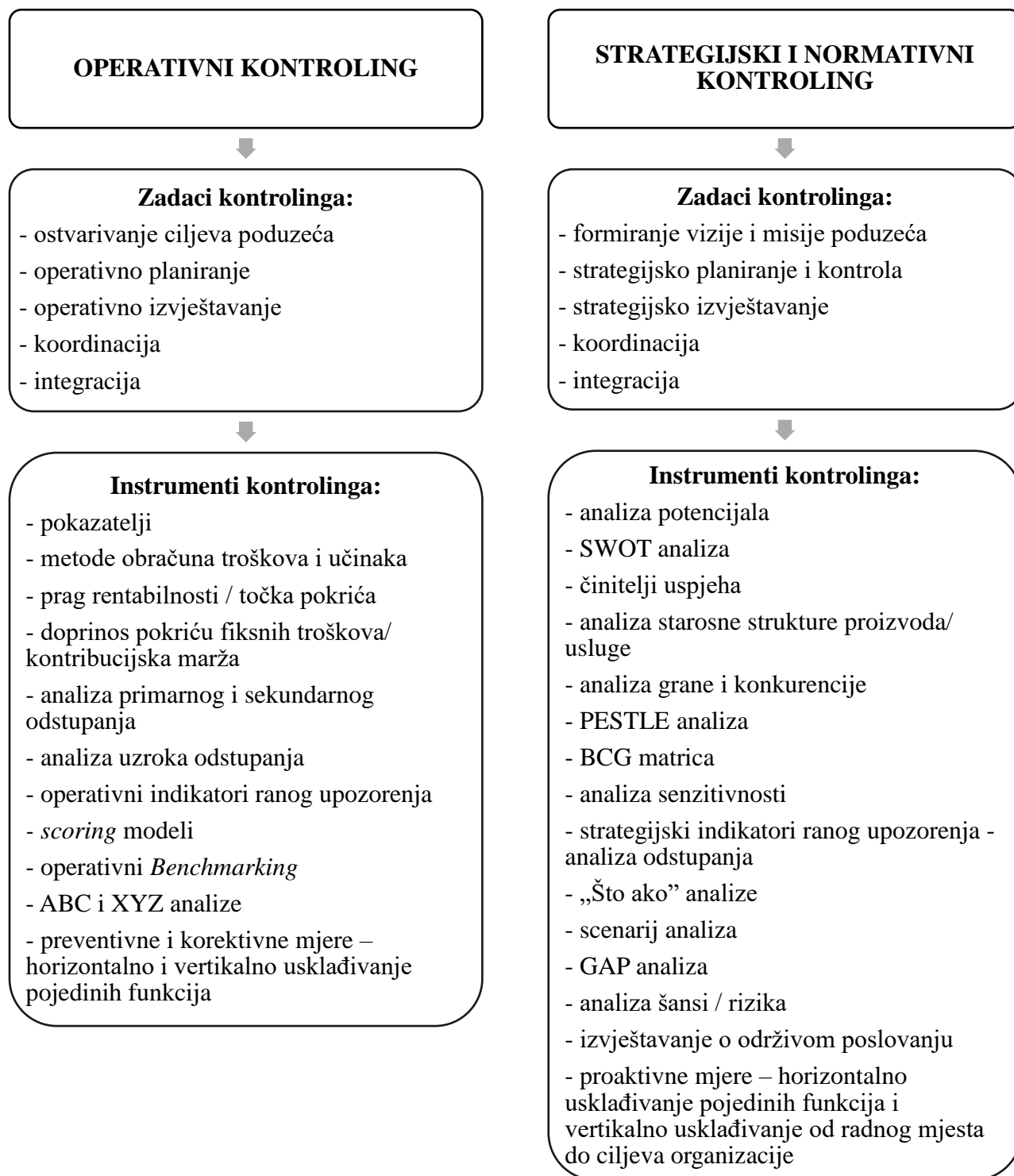
- ispreplitanje znanja iz više različitih područja,

---

<sup>7</sup> kognosko.hr, pristupljeno: 13. 12. 2021.

- shvaćanje kako rješenje ili problem iz jednog područja utječe na druga područja,
- razumijevanje različitih tema, različitih stručnjaka u različitim područjima,
- suradnja zaposlenika i menadžera u procesu upravljanja,
- izrada alternativa uz osnovni plan poslovanja,
- oblikovanje prijedloga za rješavanje uskih grla,
- širokogrudno i višedimenzionalno razmišljanje u rješavanje kompleksnih problema (Cvjetković, 2012).

Obzirom na zadaće i instrumente kojima se služi, razlikujemo operativni, strateški i normativni kontroling. Njihovu sažetu usporedbu prikazuje slika ispod.



Slika 4. Usporedba operativnog, strategijskog i normativnog kontrolinga

Izvor: autorski rad prema Osmanagić Bedenik, 2017.

Prvi spomen kontrolinga potječe iz državne uprave Velike Britanije u 15. stoljeću, no kontroling se razvio u Sjedinjenim Američkim Državama. Preteča današnjem kontrolingu bilo je radno mjesto *countroulloura*, a taj je kontrolor provjeravao potvrde o robi i novcu koji ulazili i izlazili

iz engleskog kraljevskog dvora (Bedenik, 2007). Kontroling u današnjem smislu razvio se industrijskom revolucijom u 19. stoljeću, a otada do danas svakodnevno se razvija i prilagođava društvenim i tehnološkim promjenama.

Željeznički promet kao glavni pokretač industrijskog razvoja SAD-a 1880. godine po prvi puta uvodi radno mjesto kontrolora u poduzeće „Atchinson, Topeka & Santa Fe Railway System“, a dvanaest godina nakon toga i prvo radno mjesto kontrolera u proizvodno poduzeće General Electric Company. Razvoj kontrolinga bio je iznimno spor sve do 20-tih i 30-tih godina prošlog stoljeća. Posljedice velike svjetske gospodarske krize stvorile su potrebu za pronalaskom metoda i alata usmjerenih na neizvjesnu budućnost jer računovodstveno bilježenje i interpretacija više nisu bili dovoljno dobri za uspješno upravljanje (Osmangić Bedenik, 2007).

Sporo i različito razvijanje kontrolinga kao vještine, ali i kao znanstvene discipline rezultat su raznovrsnih čimbenika od zemlje do zemlje. U europskim zemljama kontroling se počeo razvijati nešto kasnije, u drugoj polovici 20. stoljeća, ulaskom američkih poduzeća na europsko tržište i to najprije u Njemačkoj, Francuskoj, Italiji, Švicarskoj i Austriji. Rani razvoj kontrolinga odvijao se samo u velikim poduzećima, no s vremenom je utvrđena potreba kontrolinga u svakome poduzeću, bez obzira na njegovu veličinu. Razlika je samo u broju zaposlenih, u velikim poduzećima i organizacijama, kontroling postoji kao posebni odjel, a u manjima je za poslove kontrolinga zadužena jedna osoba (Bedenik, 2007).

Razvoj kontrolinga temelji se na sljedećim koncepcijama:

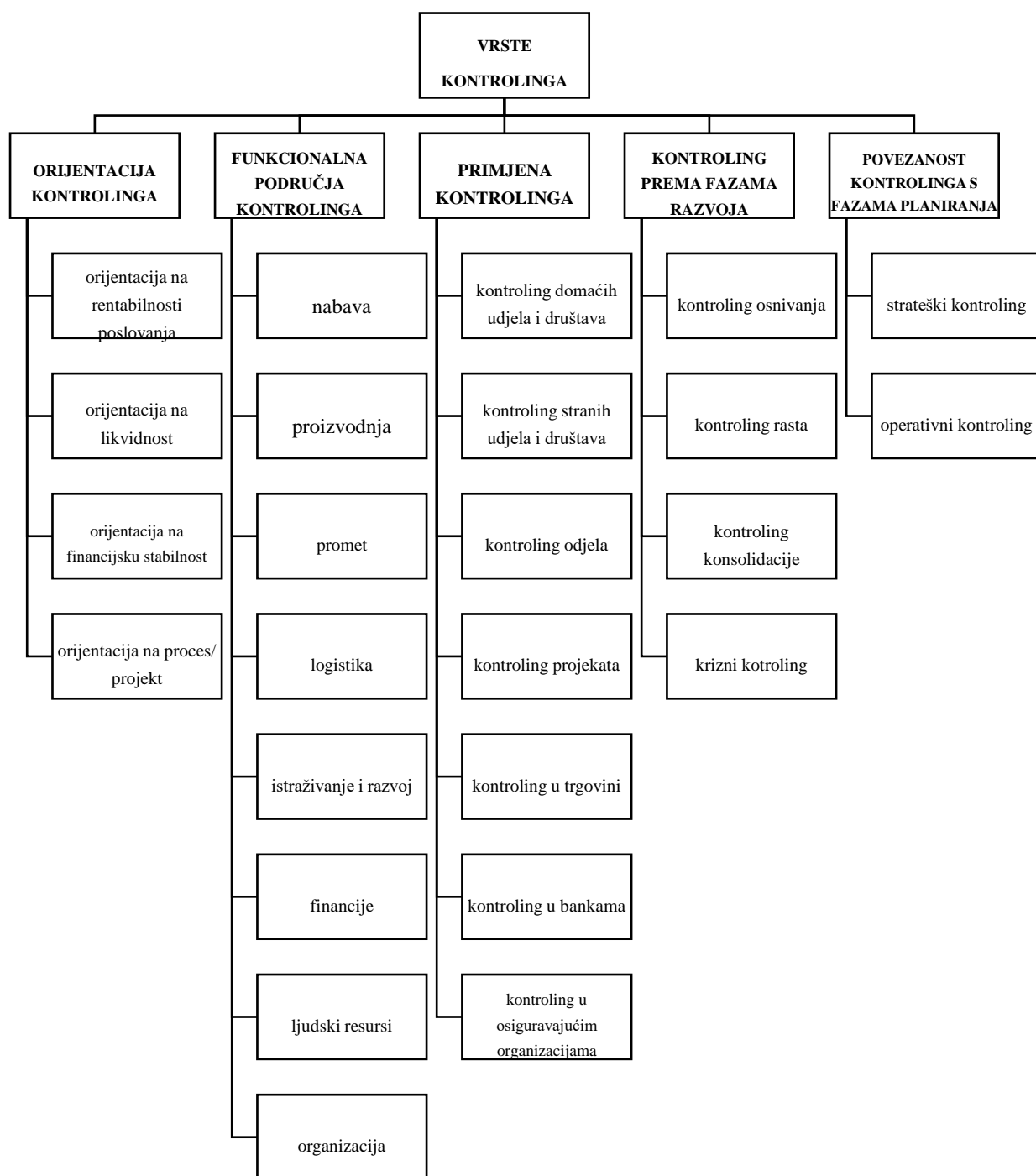
- računovodstvena,
- informacijska i
- upravljačka.

Računovodstvena koncepcija razvoja kontrolinga naglašava pripremu računovodstvenih podataka te fokus računovodstva na buduće poslovne akcije i tržišna kretanja s namjerom osiguravanja likvidnosti poduzeća te poslovanja s dobiti. Informacijska koncepcija kontrolinga usmjerena je na izgradnju vlastitoga sustava informiranja svih zaposlenika unutar poduzeća s namjerom lakšeg i pravovremenog donošenja poslovnih odluka. Posljednja, upravljačka koncepcija povezuje sve funkcije u poduzeće kako bi poslovanje bilo uspješno, odnosno kako bi se uspješno realizirali ciljevi poduzeća te ostvarile misija i vizija (Bedenik, 2007).

Razvoj kontrolinga u Republici Hrvatskoj započinje krajem 20. stoljeća, a obilježja današnjih poduzeća koja uvode i razvijaju kontroling su:

- integracija uloga menadžera i vlasnika,
- centralizacija upravljanja i vodstva,
- autokratski stil vođenja i odlučivanja,
- stihijski formirana organizacijska struktura,
- stihijska kadrovska politika (ili nikakva kadrovska politika),
- nekvalitetna komunikacija,
- tradicionalno računovodstvo s fokusom na eksterno izvještavanje,
- financijski izvještaji oslanjaju se porezne propise,
- zastarjeli informacijski sustav,
- zaposlenici se ne obrazuju kontinuirano (Očko, Švigir, 2009).

Postoji mnogo vrsta kontrolinga prema orijentiranosti, funkcionalnom području u kojem se provode, primjeni, fazama razvoja i prema povezanosti s planiranjem, a sve vrste kontrolinga prikazuje slika ispod.



Slika 5. Vrste kontrolinga

Izvor: autorski rad prema Osmangić Bedenik, 2007.

### 3.2.Značaj i uloga kontrolinga

Svako poduzeće postavlja svoje ciljeve, od kojih je najvažniji cilj zajednički svim poduzećima, bez obzira na veličinu ili djelatnost, a to je uspješnost. Ipak, uspjeh se ne događa slučajno već je uvjetovan efikasnim upravljanjem menadžmenta. Kontroling pritom oblikuje korisne funkcije za pravovremeno informiranje menadžmenta o odstupanjima od vrijednosti koje su isplanirane i o razlozima tih odstupanja (Ziegenbein, 2008).

Uloga kontrolinga jest izbor i primjena metoda i informacija koje će poduprijeti proces planiranja i kontrole podjelom rada, zadataka i koordinaciju istih. Obilježja takvog kontrolinga su (Bedenik, 2007):

- orijentiranost i fokusiranost u razmišljanju i radu,
- orijentiranost na ostvarenje dobiti te
- orijentiranost na budućnost poduzeća.

Kontroling koordinira oblik i dinamiku realizacije poslovnih zadataka, dimenzije i načine realizacije. Oblik i dinamika odgovaraju na pitanja *Kako?* i *Kada?*, dimenzije realizacije odgovaraju na pitanja *Što treba učiniti?*, *Gdje i sa čime to provesti?*, a načini utvrđuju *Na koji način?* realizirati planirano (Bedenik, 2007).

Kontroling kao podrška menadžmentu vrši sljedeće zadatke (Ziegenbein, 2008):

- servisna zadaća radi podrške vodstvu poduzeća,
- suočavanje sa pojedinačnim i skupnim rizicima,
- širenje umreženog znanja svim dijelovima poduzeća kako bi ono funkcioniralo,
- komunikacija i pravovremeno dijeljenje informacija,
- transparentnost u prikazivanju poslovnih rješenja,
- umjerenost na vrijednosti, povećanje ili održavanje postojeće vrijednosti poduzeća.

Kontrolor, pritom izvršava sljedeće zadatke za menadžera (Očko, Švigir, 2009):

- oblikuje procese planiranja,
- prati ostvarivanja ciljeva,
- opskrbljuje menadžment informacijama,
- pruža poslovnu podršku menadžmentu.

### **3.3.Funkcije kontrolinga**

Funkcije kontrolinga koje će biti detaljnije objašnjene u nastavku su planska funkcija kontrolinga, kontrolna funkcija kontrolinga, informativna funkcija kontrolinga, koordinacijska funkcija kontrolinga te integracijska funkcija kontrolinga.

#### **3.3.1.Planska funkcija kontrolinga**

Planiranje predstavlja oblikovanje budućih poslovnih akcija i ponašanja, a zadaće kontrolinga u planiranju su (Ziegenbein, 2008):

- formirati i sustavno razvijati cjelovitu arhitekturu sustava planiranja,
- izraditi i ažurirati priručnike za planiranje,
- formirati zahtjeve za informacijsko-logističku infrastrukturu poduzeća,
- stvoriti transparentnost u odnosu na problematične situacije,
- pripremiti instrumente i tehnike planiranja, te pružiti potporu u njihovoj primjeni,
- pripremiti odluke u različitim fazama planiranja,
- dodijeliti resurse,
- utvrditi potrebe u smislu vremena i potreba za informacijama određenih koraka planiranja i odlučivanja,
- koordinirati razmjenu podataka, informacija i znanja,
- provjeravati planove u smislu njihove cjelovitosti i uvjerljivosti te
- predstaviti rezultate planiranja.

Oblikovani se planovi razlikuju na osnovi vremenskog kriterija, funkcionalnog područja, rukovodeće razine i razine planiranja (Osmangić Bedenik, 2007). Važnost planiranja u kontrolingu je u tome što ono predstavlja smjernice za računovodstvo, menadžment i sve zaposlenike uopće (Osmangić Bedenik 2002).

#### **3.3.2.Kontrolna funkcija kontrolinga**

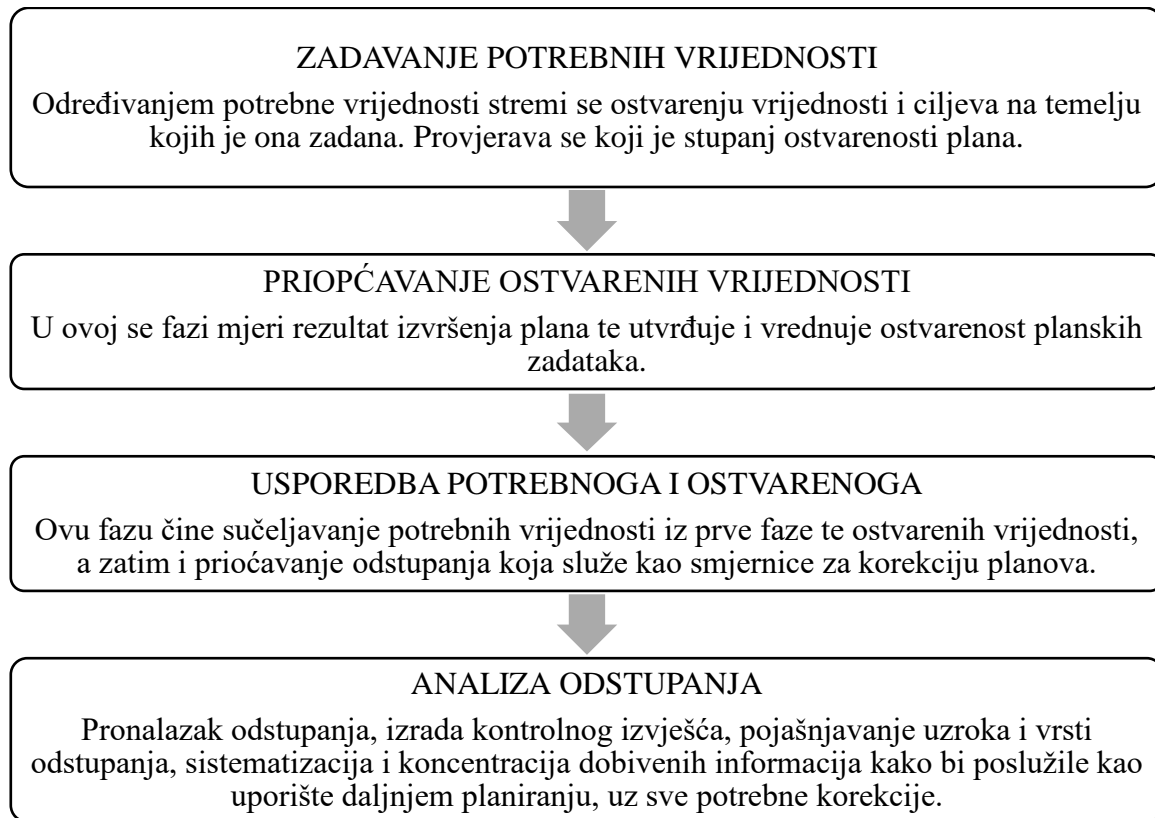
Kontrola ili nadzor predstavlja usporedbu informacija (o, primjerice, troškovima) s namjerom utvrđivanja odstupanja, ali i njihova rješavanja. Takva su odstupanja upravljački signali. Kontrola podrazumijeva obradu informacija, a njeni zadaci u kontrolingu su (Ziegenbein, 2008):

- objektivnost u analizi podataka,
- pouzdanost i provjerljivost formiranih zaključaka,



- validnost koja je dana ako se uistinu kontrolira ono što se namjerava kontrolirati te
- evidencija postojećeg stanja koje se kontrolira.

Kontrola se odvija u četiri povezane boje, a njih prikazuje i opisuje slika ispod.



Slika 6. Faze procesa kontrole i njihovi zadaci

Izvor: autorski rad prema Osmangić Bedenik 2007.

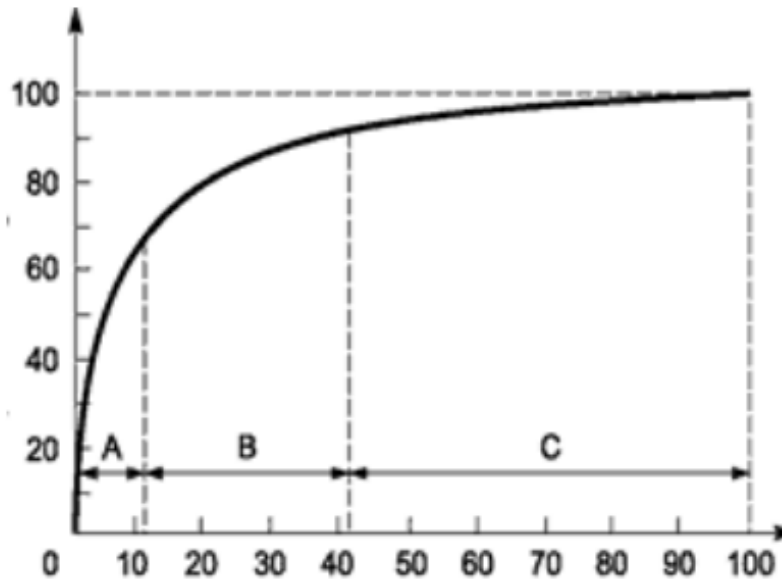
Svrha kontrole je prikupljanje i dokumentiranje što točnijih informacija koje mogu poslužiti kao temelj u planiranju poslovanja.

### 3.3.3. Informativna funkcija kontrolinga

Pristup jasnim i točnim informacijama preduvjet je uspjeha poslovanja, stoga je svrha informativne funkcije kontrolinga povećanje znanja aktivnostima izvođenja, koje je potrebno menadžmentu za planiranje, kontrolu, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima te za oblikovanje vizije, misije i ciljeva organizacije (Osmangić Bedenik, 2007).

U izgradnji kvalitetnog informacijskog sustava kontroling koristi instrumente kao što su ABC analiza, financijski pokazatelji, te sustav ranog upozorenja. Ti instrumenti poduzeću daju priliku da izrade specifične planove i provedu određene aktivnosti, kao njihov odgovor na dobivene informacije (Ziegenbein, 2008).

ABC analiza metoda je koja se koristi kao poseban sustav upravljanja zalihama, koja polazi od toga da pažnju, u smislu praćenja i kontrole, zaslužuje tek nekoliko materijala, koji, međutim, u ukupnim vrijednostima, odnosno troškovima zaliha imaju značajan udio. To su materijali koji se svrstavaju u skupinu A, dok skupinu B i C čine materijali čiji se udio po vrsti povećava, a udio po vrijednosti smanjuje. Drugim riječima, najviše se pažnje pridaje skupini A, manje skupini B, a najmanje skupini C. Taj odnos prikazuje slika ispod.



Slika 7. ABC analiza sustava upravljanja zalihama

Izvor: Dulčić, Rovani, Veža (1996).

Financijski pokazatelji strukturni su prikaz financijskog položaja i uspjeha poduzeća koji služe kao temelj poslovne analize poduzeća, konkretno, to su: bilanca, račun dobiti i gubitka te izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti, izvještaj o promjenama kapitala te bilješke uz financijske izvještaje.

Bilanca ili izvještaj o financijskom položaju prikazuje stanje i strukturu imovine i njenih izvora određenog subjekta (poduzeća) u određeno vrijeme, odnosno na određeni datum (Belak, 1995).

Račun dobiti i gubitka prikazuje prihode i rashode poduzeća za određeno vremensko razdoblje, odnosno prikazuje njihovu razliku na temelju kojih se zaključuje posluje li poduzeće s dobiti ili gubitkom. Prihodi veći od rashoda označuju dobit, a kada su rashodi veći od prihoda, tada poduzeće posluje s gubitkom.

Izvještaj o novčanim tokovima izvješćuje o izvorima pribavljanja i načinima uporabe novca, te prikazuje višak raspoloživih novčanih sredstava ili njihov nedostatak. Izvještaj o novčanim

tokovima opisuje kretanje novca u poduzeću, izvore njegova pribavljanja te s kojom se svrhom on koristi. Iz izvještaja o novčanom toku može se vidjeti koji su prihodi stvarno unovčeni, odnosno je li uslijedio primitak ili izdatak novca (Žager, 2016).

Izvještaj o sveobuhvatnoj čine dva dijela; u prvom dijelu se prikazuju stavke računa dobiti i gubitka, a u drugom ostale stavke sveobuhvatne dobiti poput nerealiziranog dobitka. Izvještaj o promjenama kapitala osnovni je dio financijskih izvještaja koji prikazuje promjene nastupile između dva obračunska razdoblja. Kapital se poduzeća sastoji od uloženog i zarađenog kapitala (Žager, 2017).

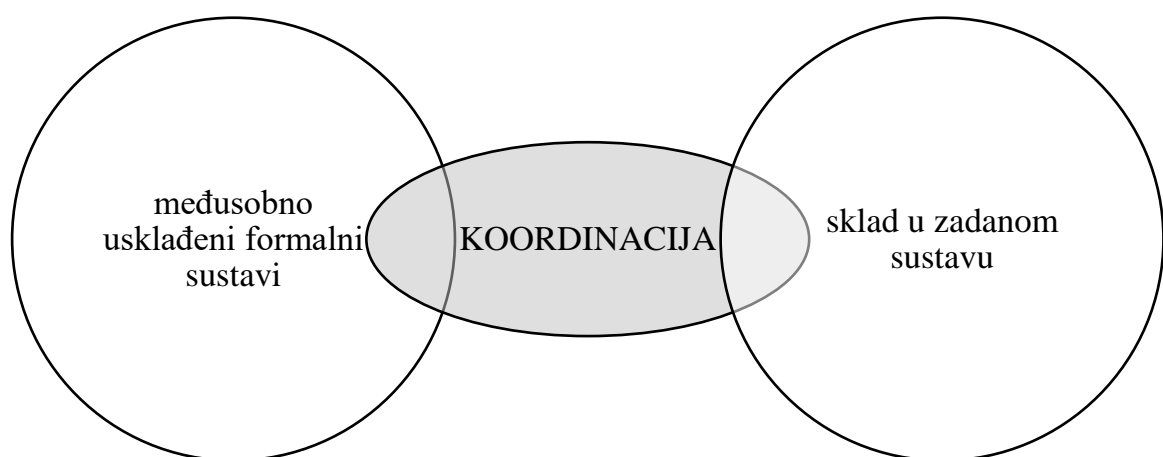
Bilješke uz financijska izvješća definiraju se kao dopuna temeljnim financijskim izvješćima, a pružaju dodatne informacije koje nisu prikazane u ostalim godišnjim financijskim izvješćima (Perkušić, 2016).

### **3.3.4. Koordinacijska funkcija kontrolinga**

Koordinacija podrazumijeva usklađivanje implementacije kontrole i ciljeva poduzeća, a tako i primjenu sustava planiranja, kontrole i informacijskog sustava u smislu funkcija, osoblja i vremena (Ziegenbein, 2008).

Koordinaciju dijelimo na (Osmangić Bedenik, 2007):

sustavno oblikovanu koordinaciju koja oblikuje međusobno usklađene formalne sustave i  
sustavno povezujuću koordinaciju koja uspostavlja harmoniju i zadanom sustavu.



Slika 8. Podjela koordinacije

Izvor: autorski rad prema Osmangić Bedenik 2007.

Koordinacija je potrebna zbog podjela rada i decentralizacije odlučivanja u poduzeću. Sustavno povezujuća koordinacija odnosi se na sve aktivnosti usklađivanja koje u zadanoj strukturi služe rješavanju problema kao i reakciji na probleme i poteškoće. U suvremenom poslovanju koordinacija je sve nužnija jer su promjene na tržištu česte, a problemi koje one sa sobom donose, potencijalno opasne (Ziegenbein, 2008).

### **3.3.5.Integracijska funkcija kontrolinga**

Posljednja funkcija kontrolinga osigurava usklađeno djelovanje i koordinaciju razvoja dijelova cjelina prema zahtjevima okoline i tržišta. Fokus integrativne funkcije je na postizanju i očuvanju smislene međuovisnosti svih dijelova poduzeća. Pravovremena i valjana adaptacija poduzeća na tržišne promjene i zahtjeve kupaca i potrošača preduvjet je uspjeha, ali i opstanka poduzeća. Zadaci su integracije izrazito dinamično jer je moderno društvo obilježeno brzim razvojem tehnologije što rezultira čestim promjenama u poslovanju. Zadaci integracijske funkcije kontrolinga usmjereni su cjeline pojedinih aktivnosti i na ukupno ponašanje poduzeća (Osmangić Bedenik, 2007).

Zadaci u cjelinama pojedinih aktivnosti podrazumijevaju sagledavanje svakog procesa rješavanja problema kao usklađene cjeline pojedinih aktivnosti, a zadaci fokusirani na ukupno ponašanje poduzeća povezuju brojne procese tako da se prepoznaje konzistentno ukupno ponašanje poduzeća. Integracija, dakle rješava i konflikt koji postoji između dijelova i cjeline, a kontroling potiče razgradnju hijerarhijskih razina, pomak kompetencija i odgovornosti autonomne radne grupe, razvoj integrativnih i koordinativnih mehanizama te samo organizirajuće koordinacijske procese (Osmangić Bedenik, 2007).

### **3.4.Operativni kontroling**

Uloga operativnog kontrolinga je povećanje efikasnosti poslovanja kroz potporu menadžmentu. Operativni kontroling proces je prilagodbe postojeće situacije, odnosno proces iskorištavanja postojećih resursa za ostvarivanja kratkoročnih ciljeva poduzeća. Operativni kontroling počiva na pretežno internim izvorima informacija i služi se poznatim metodama i rješenjima. Primarni je zadatak operativnog kontrolinga dati stručnu podršku menadžmentu, a osnovni instrumenti operativnog kontrolinga su operativno planiranja, različite kontrole, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima (Bedenik, 2007).

Operativni kontroling sastavni je dio strateškog upravljanja poduzećem, a od strateškog se kontrolinga razlikuje po trajanju vremenskog razdoblja koje obuhvaća. Operativni kontroling promatra vrednote poduzeća u kraćem vremenskom razdoblju. Vrednote koje promatraju i operativni i strategijski kontroling jednake su i sljedeće:

- organizacija,
- planiranje,
- kontrola,
- informiranje, i
- upravljanje ljudskim potencijalima (Bedenik, 2007).

Operativni zadaci kontrolinga uključuju:

- kontinuiranu komunikaciju kroz čitavo poduzeće,
- neprestani rad na unaprjeđenju informacijskog sustava i financijsko računovodstvene službe,
- aktivnu suradnju u izradi operativnih planova,
- utvrđivanje standardnih i relativnih veličina i pokazatelja nužnih za razumijevanje stanja u kojem se poduzeće nalazi i smjera u kojem će se poduzeće kretati,
- testiranje alata i instrumenata kontrolinga, financijskih pokazatelja kao i odabir najboljih,
- utvrđivanje korelacije među različitim veličinama,
- određivanje pozitivnih i negativnih trendova poslovanja uz izradu prijedloga poboljšanja poslovanja i povećanje uspješnosti,
- poslovno izvješćivanje dnevne, tjedne, mjesečne, kvartalne i godišnje razine te
- iniciranje, organiziranje i provođenje sastanaka menadžmenta.

Operativni se kontroling služi sljedećim instrumentima:

- instrumenti operativnog planiranja,
- kontrole,
- informiranja,
- organiziranja te
- upravljanja ljudskim potencijalima (Očko, Švigir, 2009).

Instrumenti operativnog planiranja su usporedni obračun troškova, račun doprinosa pokriću, scoring-modeli, investicijski proračun, operativni proračun, obračunske cijene, kontrole su

operativna kontrola te analiza uzroka i odstupanja, informiranja su operativno informiranje i izvještavanje, ABC-analize, pokazatelji i sustavi pokazatelja. Instrument organiziranja odnosi se na operativno usklađivanje organizacijskog procesa i ustrojstva, a upravljanje ljudskim potencijalima obuhvaća usklađivanje sustava nagrađivanja sa sustavom daljnjeg obrazovanja, oblikovanja karijere i strukturiranja rada (Očko, Švigir, 2009).

### **3.5.Strategijski kontroling**

Strateški ciljevi poslovanja uglavnom su financijski, ali strateški kontroling i strateško upravljanje obilježeni su i nizom nefinancijskih pokazatelja (Bedenik, 2007). Strateški menadžment nužan je preduvjet uspjeha poduzeća, a za osiguravanje tog uspjeha zadužen je strateški kontroling koji aktivno prilagođava vanjske čimbenike sebi, odnosno samom poduzeću (Očko, Švigir, 2009).

Strateški zadaci kontrolinga uključuju:

- predviđanje budućnosti analizom okoline i poznavanjem trendova tržišta i konkurencije,
- procjenu smjernica budućeg poslovanja koje je izradio strateški menadžment,
- informiranje i savjetovanje menadžmenta s namjerom povećanja efikasnosti poduzeća,
- pružanje pomoći menadžmentu u oblikovanju ciljeva poslovanja,
- permanentna analiza okoline poduzeća,
- izrada SWOT analize unutarnjih i vanjskih čimbenika poduzeća te
- podrška menadžmentu u upravljanju ljudskim potencijalima (Očko, Švigir, 2009).

Strategijski se kontroling služi sljedećim instrumentima:

- instrumenti strateškog planiranja,
- kontrole,
- informiranja,
- organiziranja,
- upravljanje ljudskim potencijalima (Cvjetković, 2012).

Instrumenti strateškog planiranja su strateški činitelji uspjeha, koncept krivulje iskustva, životni vijek proizvoda, SWOT analize, strategijska bilanca, portfolio analize, strateški proračun, kontrole su strateške, a informiranja obuhvaćaju tihe signali i strateški radar. Organiziranja

uključuju oblikovanje organizacijskog procesa i ustrojstva sukladno poslovnoj strategiji, a upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na izvođenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima iz poslovne strategije poduzeća (Cvjetković, 2012).

### **3.6. Normativni kontroling**

Normativni kontroling odražava se u temeljnim vrijednostima i načelima poslovanja, on naročitu pozornost posvećuje internim normama poduzeća. Cilj normativnog kontrolinga je osiguranje održive sposobnosti i razvoja poslovanja u skladu s moralnim normama, etikom, vrijednostima i vrlinama poduzeća uz zaštitu identiteta poduzeća (Siller, 2011).

Zadaci i instrumenti normativnog kontrolinga jednaki su onima u strategijskome kontrolingu (Osmangić Bedenik, 2017).

Normativni kontroling provodi 3P princip, odnosno uravnoteženje ekonomskih (eng. *Profit*), socijalnih (eng. *People*) i ekoloških (eng. *Planet*) sastavnica poslovanja. Normativni kontroling se, stoga, naziva i održivim ili zelenim kontrolingom (Siller, 2011).

Usmjerenje normativnog kontrolinga prema kulturi poduzeća u skladu s ciljevima društveno odgovornog ponašanja, odražava se kroz kontinuirano usklađivanje i povezivanje biološkog i poslovnog aspekta (Kuric, 2010).

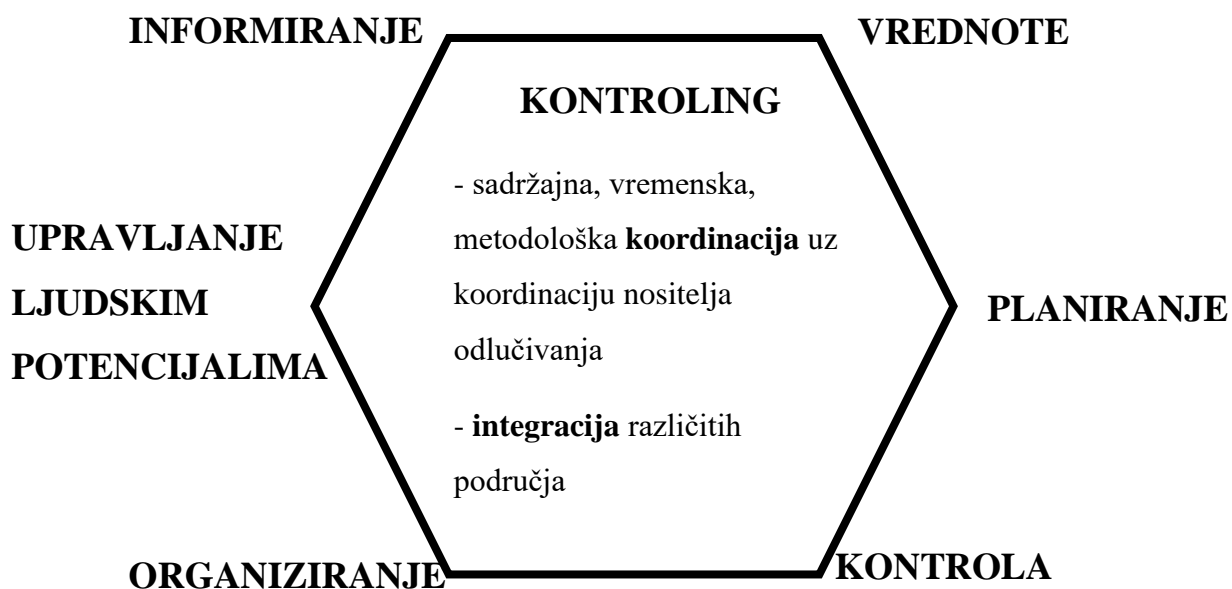
Nakon opisa svake razine kontrolinga pojedinačno, treba istaknuti i kako poduzeće ili organizacije najuspješnije posluju tek integracijom svih razina uz kvalitetnu i pravovremenu komunikaciju svih sudionika kontrolinga, ali i menadžmenta. Strukturu integriranog kontrolinga prikazuje tablica ispod.

Tablica 1. Integracija operativnog, strateškog i normativnog kontrolinga

Menadžment	Orijentiri	Kontroling
Normativni	Norme (vizija, misija, vrijednosti i norme)	Normativni
Strategijski	Potencijali uspjeha (snage i slabosti, šanse i rizici)	Strategijski
Operativni	Uspjeh (prihodi i rashodi, učinci, troškovi) Likvidnost (priljevi, odljevi), Zaduženost	Operativni

Izvor: Osmangić Bedenik, 2013.

Integracijski kontroling, harmonizira i osigurava cjelovitost poduzeća uopće, odnosno koordinira sve njene dijelove u skladnu cjelinu. Koordinacija podrazumijeva usklađivanje sustava planiranja, kontrole i informiranja s obzirom na postavljeni cilj, a taj sustav prikazuje slika ispod.



Slika 9. Koordinacija podsustava menadžmenta

Izvor: autorski rad prema Osmangić Bedenik, 2007.



Instrumente kontrolinga prema iznad popisanim podstavima menadžmenta prikazuje tablica ispod.

Tablica 2. Instrumenti kontrolinga

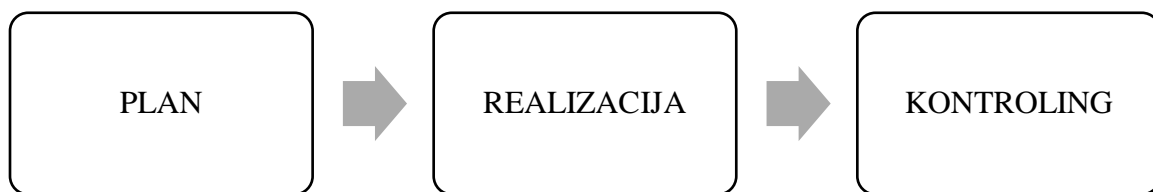
podstavci menadžmenta	informiranje	vrednote	planiranje	kontrola	organiziranje	upravljanje ljudskim potencijalima
<b>operativni instrumenti</b>	ABC analiza, pokazatelji, bilančni IRU, izvješćivanje, obračuni troškova	ciljevi	usporedba troškova, doprinos pokriću, scoring modeli, proračun	analiza odstupanja, analiza uzorka	osobne upute, samousklađivanje, planovi, programi, organizacijski plan, plan raspoređivanja, opis radnih mjesta, opis ovlasti, pravilnici, smjernice	sustavi poticanja, sustavi rukovođenja, sustavi nagrađivanja
<b>strategijski instrument</b>	sustavi ranog upozorenja, strategijski radar	vizija, misija	činitelji uspjeha, krivulja iskustva, životni vijek, SWOT, strategijska bilanca, portfolio, tržišni rast, tržišni udio, portfolio analize tehnologije	nadzor kvalitete, analiza odstupanja, analiza uzorka	organizacijski priručnici, organizacija procesa, podjela rada	strukturiranje rada, sustavi motiviranja, sustavni razvoj suradnika, oblikovanje karijere

Izvor: autorski rad prema Osmangić Bedenik, 2007.

#### 4. KONTROLING KAO INSTRUMENT OPERATIVNOG PLANIRANJA

Sve funkcije poslovanja u poduzeću nadopunjuju kontroling koji se usklađuje sa svim funkcijama te ih međusobno usklađuje i integrira u ciljeve poslovanja. Kontroling je tako povezan i sa operativnim planiranjem, a odvija se nakon njega. Kontroling predstavlja ocjenu ostvarenja planiranih poslovnih aktivnosti, a svrha kontrolinga je:

- usporediti planirane i ostvarene rezultate,
- revidirati plan zbog promjena u pretpostavkama na kojima se plan temelji.

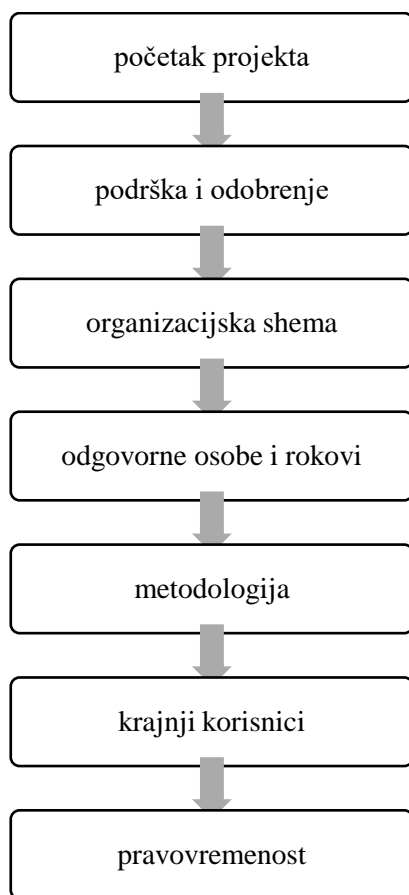


Slika 10. Odnos planiranja i kontrolinga

Izvor: autorski rad

Kontroling osigurava efektivnost i efikasnost rada menadžmenta svojim upravljačkim funkcijama, ali nisu one temelj uspješnosti, već dobar kontroling ovisi o suradnji s menadžmentom. Menadžment može imati i pozitivan i negativan utjecaj na kontroling, može ograničavati i poticati rada menadžmenta, a istovrsno i kontroling utječe na menadžment i njegov rad (Jakelić, 2011).

Kontroling, iako stručnjaci ističu suprotno, ponekad zaposlenicima može prizivati negativne osjećaje i stvarati pritisak, stoga postoji nekoliko koraka implementacije kontrolinga u poslovanje, koji su prikazani slikom ispod.



Slika 11. Koraci implementacije kontrolinga u poslovanje

Izvor: autorski rad prema [poslovnaucinkovitost.hr](http://poslovnaucinkovitost.hr), pristupljeno 2. 1. 2022.

Suvremeno poslovno okruženje izrazito je dinamično, a promjena je jedina konstanta. Tržišni tijekovi mijenjaju se i prate ubrzani razvoj tehnologije, a potrošači raspolažu velikom količinom informacije, njihova kupovna moć više nije ograničena ni vremenski ni geografski te vrlo dobro poznaju svoja prava i znaju točno što žele. Poduzeća, dakle, mogu ponuditi točno ono što je tržištu potrebno ili mogu očekivati poslovanje s gubitkom. U tom procesu nezamjenjivu ulogu preuzima menadžment i planiranje na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini. Ipak, zbog izrazito važne funkcije planiranja, suvremena poduzeća u sve većem broju prepoznaju važnost i kontrolinga koji podupire menadžment.

Kontroling nije moguće adekvatno razviti u onim poduzećima u kojima ne postoji jasno i mjerljivo uspostavljeno strateško, taktičko i operativno planiranje ili u kojima ne postoji povezanost funkcija planiranja i kontrole (Garrison i sur., 2010). S namjerom povezivanja planiranja i kontrole potrebno je definirati ciljeve poslovanja ili standarde izvedbe.

Mjerenje učinkovitosti u procesu povezivanja planiranja i kontrole odnosi se na sljedećih pet temeljnih područja:

- adaptacija,
- novac,
- odnosi,
- kupac te
- inovacije.

Planiranje i kontrola međuovisni su procesi, a prikazani su tablicom ispod.

Tablica 3. Međuovisnost planiranja i kontrole

Određivanje ciljeva poslovnog subjekta i njegovih centara odgovornosti	PLANIRANJE
Istraživanje alternativnih metoda i postupaka u svrhu ispunjavanja postavljenih ciljeva	
Prikupljanje informacija o alternativama	
Selektiranje alternativnih metoda i postupaka u svrhu ispunjavanja postavljenih ciljeva	
Provedba odluka o izboru najpovoljnijih metoda i postupaka za ispunjavanje postavljenih ciljeva	
Uspoređivanje planiranih i ostvarenih rezultata	KONTROLA
Sakupljanje informacija o ostvarenim rezultatima (feedback)	
Analiza i ocjena ostvarenih rezultata i utvrđivanje odgovornosti za odstupanje	
Poduzimanje korektivnih aktivnosti	

Izvor: autorski rad

Kontroling kao instrument operativnog planiranja znači vrednovanje predviđenih i realiziranih poslovnih aktivnosti, a to obuhvaća kontroling financijskih izvještaja. Financijski izvještaji strukturni su prikaz financijskog položaja i uspjeha poduzeća koji služe kao temelj poslovne analize poduzeća.

Dostupnost relevantnih informacija iz financijskih izvještaja preduvjet su uspješnog vođenja i upravljanja poduzećem pa oni nužno trebaju biti pregledni, jasni, pouzdani i izrađeni prema računovodstvenim načelima i standardima (Dečman, 2012).

Poslovno planiranje započinje postavljanjem ciljeva poslovanja, a za to je u poduzeću zadužen strateški menadžment. Hijerarhijski, planiranje započinje na strateškoj razini, ali završava na

operativnoj. Zadaci postavljeni operativnim planiranjem služe provođenju strateški utvrđenih ciljeva, a to su svakodnevni, kratkoročni zadaci uz odabrane alate i metode te uz raspoloživa sredstva.

Kontroling u operativnome planiranju ima ulogu kontrole postavljenih planova, analize provedenih aktivnosti. To je proces koji započinje uspoređivanjem planiranih iznosa s postignutim veličinama, a slijedi analiza ostvarenog uz utvrđivanje odstupanja te utvrđivanje odgovornosti za nastala odstupanja. Kontroling završava korektivnim mjerama koje prethode sljedećem planiranju.

Kontrola troškova podrazumijeva usporedbu stvarno nastalih troškova i planiranih iznosa te poduzimanje odgovarajućih mjera za utvrđena eventualna odstupanja. Tako se provodi kontrola troškova koja je temelj održavanja stvarnih troškova sukladno financijskome planu. Svrha je, dakako, povećanje uspješnosti poslovanja i profitabilnosti poduzeća. Menadžment (svih razina) i kontrolinga, nužni su, dakle, u uspješnom poslovanju i upravljanju poduzećem.

## 5. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo je dinamična inteligentna ljudska djelatnost koja zahtijeva mnoge vještine. Poduzetnik je inovator koji kreira nove ideje, preuzima rizik i, ponekad, sanjari o novim tržištima i proizvodima. Stručnjaci se slažu kako je upravljanje poduzećem rezultat napornog rada, znanja i vještina, a ne faktora sreće. Stoga i postoje mnoge poduzetničke škole koje nude temeljna znanja o uspješnome poslovanju. Ipak, poduzećem ne upravlja sam poduzetnik, već to čini menadžment poduzeća. Konkretnim i usmjerenim aktivnostima, menadžment provodi poduzetnikove ideje u stvarnost.

Alat kojim menadžment vodi i upravlja poduzeće su planiranje i kontroling. Menadžment je zadužen za izradu tri vrste planova, koji se, između ostaloga, razlikuju i po vremenskom razdoblju, za koju se izrađuju. Dugoročni su strategijski planovi, srednjoročni taktički, a kratkoročni operativni. Operativno planiranje provodi se s namjerom povećanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja, a istovremeno i profitabilnosti poduzeća. Planiraju se ciljevi poslovanju, a na temelju njih se donose odluke o poslovnim akcijama koje su utemeljene na analizi unutarnje i vanjske okoline poduzeća. Analizu okoline, kao i planiranje, provodi sam menadžment.

Menadžment je zadužen za upravljanje i vođenje poduzećem i tako daje stručnu podršku poduzetniku, a kontroling svojim aktivnostima podržava rad menadžmenta. Kontroling koordinira oblik i dinamiku realizacije poslovnih zadataka, dimenzije i načine realizacije. Oblik i dinamika odgovaraju na pitanja *Kako?* i *Kada?*, dimenzije realizacije odgovaraju na pitanja *Što treba učiniti?*, *Gdje i sa čime to provesti?*, a načini utvrđuju *Na koji način?* realizirati planirano. Kontroling podržava i proces operativnog planiranja, a svojim analizama donosi zaključke o uspješnosti poslovanja što predstavlja informaciju na kojoj menadžment u procese planiranja unosi potrebne korekcije.

Značaj je rada u tome što pruža sažet i jasan pregled postojeće stručne literature o temi koja je vrlo bogata i opširna.

## 6. IZJAVA O AUTORSTVU

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Silvija Ljubić

**Matični broj studenta:** 1-055/18 PEI

**Naslov rada:** Kontroling kao instrument operativnog planiranja

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

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

Datum

Potpis studenta

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1. Knjige i članci

1. Bedenik, N. (2007). Kontroling abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga
2. Buble, M. (2006). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Split
3. Dečman, N. (2012). Financijski izvještaji kao podloga za ocjenu sigurnosti i uspješnosti poslovanja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Ekonomski pregled [online] 63 (7-8), str. 446-467
4. Garrison, R. H., et.al. (2010). Managerial accounting. Issues in Accounting Education, Vol. 25., No. 4.
5. Jakelić, D. (2009) Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. Ekonomski preglednik, 60,1-2, str. 93-94
6. Jakelić, D. (2011). Uloga kontrolinga u procesu poslovnog odlučivanja u središnjem bankarstvu. Doktorska disertacija. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet
7. Kapović, Z. (2001). Geodezija - menadžment - organizacija. Ekscentar, (4), 20-24
8. Kuric, D. (2010). Istraživanje obilježja kontrolinga u državnim šumarskim poduzećima. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (1), 21-40
9. Mateljak, Ž. (2012). Utjecaj razvijenosti operativnog planiranja na efektivnost proizvodnog procesa. Split: Obiteljski biznis
10. Očko, J., Švigir, A. (2009). Kontroling-upravljanje iz backstagea. Zagreb: Knjiga pring d. o. o.
11. Osmanagić Bedenik N. (2007). Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha, 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga
12. Osmanagić Bedenik N. i sur. (2010). Kontroling između profita i održivog razvoj. Zagreb: M.E.P. d. o. o.
13. Osmangić Bedenik N. (2013). Instrumenti integriranog i kriznog kontrolinga. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb
14. Osmanagić Bedenik, N. (2017). Instrumenti integriranog i kriznog kontrolinga // Kontroling u praksi, Instrumenti kontrolinga
15. Perkušić, D. (2016) : Osnove računovodstva, Sveučilište u Splitu, Split
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). Temelji Menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga
17. Siller, H. (2011). Normatives Controlling. Wien: UTB GmbH



18. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). Menadžment. Zagreb: MATE d. o. o.
19. Ziegenbein, K. (2008). Kontroling. Zagreb: RRiF – plus
20. Žager, K. et al. (2016). Računovodstvo I : računovodstvo za neračunovođe. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
21. Žager, K. et al (2017): Analiza financijskih izvještaja: načela, postupci, slučajevi; treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.

## 7.2. Internet izvori

1. Hrvatska enciklopedija, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070>, pristupljeno: 10. 12. 2021.
2. Cvjetković, N. (2012). Operativni kontroling. Jučer, danas, sutra, dostupno na: [https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/1517/3.\\_operativni\\_kontroling\\_nikola\\_cvjetkovic.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/1517/3._operativni_kontroling_nikola_cvjetkovic.pdf), pristupljeno: 13. 12. 2021.
3. Implementacija/ unaprjeđenje funkcije i procesa kontrolinga, dostupno na: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/savjetovanje/poslovanje/implementacija-unaprjedenje-funkcije-i-procesa-kontrolinga>, pristupljeno: 2. 1. 2022.
4. Kontroling Kognosko, dostupno na: <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/>, pristupljeno: 13. 12. 2021.
5. Perčević, H. Poslovno planiranje, dostupno na: [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojma%20i%20vrste.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojma%20i%20vrste.pdf), pristupljeno: 9. 12. 2021.
6. Razlika između strateškog planiranja i operativnog planiranja, dostupno na: <https://hr.weblogographic.com/difference-between-strategic-planning>, pristupljeno: 10. 12. 2021.
7. Zagrebački inovacijski centar, dostupno na: <https://www.zicer.hr/>, pristupljeno: 10. 12. 2021.

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

Slika 1. Podjela i popis instrumenata operativnog planiranja .....	11
Slika 2. Razine menadžmenta i planiranje koje provode .....	13
Slika 3. Usporedba vremena utrošenog na planiranje između tri razine menadžmenta.....	14
Slika 4. Usporedba operativnog, strategijskog i normativnog kontrolinga.....	18
Slika 5. Vrste kontrolinga.....	21
Slika 6. Faze procesa kontrole i njihovi zadaci .....	24
Slika 7. ABC analiza sustava upravljanja zalihama .....	25
Slika 8. Podjela koordinacije.....	26
Slika 9. Koordinacija podsustava menadžmenta.....	31
Slika 10. Odnos planiranja i kontrolinga.....	33
Slika 11. Koraci implementacije kontrolinga u poslovanje .....	34
Tablica 1. Integracija operativnog, strateškog i normativnog kontrolinga .....	31
Tablica 2. Instrumenti kontrolinga .....	32
Tablica 3. Međuovisnost planiranja i kontrole.....	35

# ŽIVOTOPIS PRISTUPNICE


## Silvija Ljubić

Datum rođenja: 04. svibnja 1991.


Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Žensko

### KONTAKT

 Savska cesta 52a, null  
10000 Zagreb, Hrvatska

 ljubic.silvija@gmail.com

 (+385) 0919449409

### RADNO ISKUSTVO

**08. OŽUJKA 2021. – 08. TRAVNJA 2021.** – Zagreb, Hrvatska

#### REFERENTICA NABAVE-ISPOMOĆ – ATALIAN

Atalian

Izrada narudžbenica za klijente, dobavljače i privatne narudžbe (npr.uredski materijal)

Kontaktiranje sa dobavljačima i kupcima

Robno-materijalno knjigovodstvo- primke, izdatnice i razrade, unos u financijski sustav, unos artikala

Rad u excelu

Odgovaranje na pozive i dogovaranje sastanka

Unos cijena

**05. STUDENOGA 2018. – 01. LIPNJA 2020.** – Zagreb

#### Administrator ureda

KOYKAN PROIZVODNJA D.O.O./PLANETS GROUP D.O.O.

- robno knjigovodstvo,

- obrada inventure,

- unos primki i kalkulacija,

- organizacija operativnih poslova,

- komunikacija sa dobavljačima,

- obračun dnevnog utrška.

**03. TRAVNJA 2017. – 04. STUDENOGA 2018.**

#### Savjetnik u naplati

B2 Kapital

- dnevna ulazna i izlazna komunikacija i vođenje evidencije dužnika sukladno zakonskim okvirima

- primjena strategija naplate na etički način, prema pravilima profesije, poštujući dužnikova prava

- sastavljanje pisanih dopisa i ugovora, kao i odgovaranje na zahtjeve dužnika

- izrada internih izvještaja o naplati duga

- administrativni poslovi (slanja uplatnice, izvadaka iz poslovnih knjiga i ostale popratne dokumentacije u cilju približavanja klijenta načinu poslovanja firme)

- sastavljanje otplatnih planova

- ugovaranje sastanka

- dodatne edukacije u svrhu unapređenje komunikacijskih vještina i napretka na pravnim i administrativnim poslovima

Zagreb, Hrvatska

**SRPNJA 2016. – SIJEČNJA 2017.**

#### Savjetnik u naplati potraživanja

McGrath & Arthur d.o.o.

- dnevna ulazna i izlazna komunikacija i vođenje evidencije dužnika sukladno zakonskim okvirima

- primjena strategija naplate na etički način, prema pravilima profesije, poštujući dužnikova prava

- sastavljanje pisanih dopisa i ugovora, kao i odgovaranje na zahtjeve dužnika

- izrada internih izvještaja o naplati duga  
Zagreb, Hrvatska

#### **06. LISTOPADA 2015. – 06. VELJAČE 2016.**

##### **Prodavač**

Shoebox Adria d.o.o. - Office Shoes

- usluživanje kupaca
  - rad na blagajni (naplata, obračun)
  - rad sa POS uređajima
  - inventura skladišta i dućana
  - preuzimanje robe
  - rad u programu SAP
  - rad sa web dostavom i prijenosom iz dućana u dućan (shop to shop)
- [www.officeshoes.hr](http://www.officeshoes.hr) / Zagreb, Hrvatska

#### **SIJEČNJA 2014. – 30. RUJNA 2015.**

##### **Prodavač**

Dubravica d.o.o. za proizvodnju i trgovinu

- usluživanje kupaca
- priprema sendviča
- rad na peći
- rad na touch screen kasi
- slaganje kruha, peciva, sokova
- čišćenje

Zagreb, Hrvatska

#### **2007 – 2013**

##### **Dodatno radno iskustvo**

- 2013 - Nefertum IT – traženje novih klijenata i informiranje postojećih klijenata telefonom
- 2010-2011 - 24 sata - dijeljenje i prodaja novina
- 2009 - United Colors of Benetton - slaganje robe i posluživanje kupaca
- 2009 - Štand sa bombonima - prodaja bombona na štandu u West Gate-u, posluživanje kupaca
- 2007-2008 - Euroval - etiketiranje, slaganje cd-a u kutije i pakiranje

#### **STUDENOGA 2012. – STUDENOGA 2013.**

##### **Barista**

Planets Group d.o.o. (Koykan fast food)

- usluživanje kupaca (zaprimanje narudžbi, izdavanje hrane)
- rad na touch screen blagajni
- nabavka robe
- pomoć u pripremi napitaka

Zagreb, Hrvatska

#### **LIPNJA 2012. – LISTOPADA 2012.**

##### **Prodavač**

SINOVI GROMA d.o.o. za trgovinu i usluge

- rad u tobaccu
- slaganje robe
- inventura
- usluga kupcima
- rad na kasi

Zagreb, Hrvatska

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

**SRPNJA 2018. – TRENUTAČNO** – Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska

### ● **Stručna prvostupnica ekonomije (Poslovna ekonomija i financije)**

Veleučilište s pravom javnosti BALTAZAR ZAPREŠIĆ

<https://www.bak.hr/>

**OŽUJKA 2016. – 20. SVIBNJA 2016.**

### ● **Program osposobljavanja za obavljanje knjigovodstvenih i računovodstvenih poslova**

- Počela računovodstva
- Blagajničko poslovanje
- Analiitička knjigovodstva
- Financijsko knjigovodstvo
- Troškovi
- Proizvodnja i gotovi proizvodi
- Trgovina na veliko i malo
- Utvrđivanje financijskog stanja
- Vježbe na računalima - na aplikativnom knjigovodstvenom programu

[www.rrif-uciliste.hr](http://www.rrif-uciliste.hr)

**LIPNJA 2006. – SRPNJA 2010.** – Zagreb, Hrvatska

### ● **Poljoprivredni tehničar-fitofarmaceut**

Poljoprivredna škola Zagreb

Poljoprivredni tehničar-fitofarmaceut

SSS

## JEZIČNE VJEŠTINE

**MATERINSKI JEZIK/JEZICI:** hrvatski

**DRUGI JEZICI:**

engleski

<b>Slušanje</b> B2	<b>Čitanje</b> B2	<b>Govorna produkcija</b> B2	<b>Govorna interakcija</b> B2	<b>Pisanje</b> B1
-----------------------	----------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	----------------------

## DIGITALNE VJEŠTINE

Internet / Word / Windows / Komunikacijski programi (Skype Zoom TeamViewer) / Dobro poznajem rad na računalu i vješto se služim programima Microsoft Office- Word i Excel / Rad na Računalu / - aktivno korištenje društvenih mreža i alata za komunikaciju (različite platforme)