

# Pozicioniranje kontrolinga u poduzeću

---

**Devetak, Lorena**

**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:129:103679>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**

*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**

**LORENA DEVETAK**

**POZICIONIRANJE KONTROLINGA U PODUZEĆU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022.**

**VELEUČILIŠTE**

**s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovanje i upravljanje**

**POZICIONIRANJE KONTROLINGA U PODUZEĆU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

**Dr.sc. Matej Galić**

**Student:**

**Lorena Devetak**

**Naziv kolegija:**

**Kontroling**

**JMBAG studenta:**

**0234059941**

## SAŽETAK

### Pozicioniranje kontrolinga u poduzeću

Kontroling uvode poduzeća kada menadžment shvati da poslovanju nedostaje stručna ekonomska podrška i da treba informacije iz kojih će vidjeti kako poslovanje stoji i gdje vodi. Također, kontroling uvode poduzeća u stranom vlasništvu-tada je kontroling pasivne prirode i samo isporučuje informacije koje poduzeća majka traži. Manja poduzeća kontroling uvode u slučaju prijenosa vlasništva. Kontroling se uvodi i kada se poduzeće prodaje kako bi kupac bio sigurniji u kupnji. Jedan od najvećih razloga uvođenja kontrolinga je i poslovni uzlet u budućnosti što će dovesti do većeg tržišnog udjela i probijanja na tržište. Kontroling u poslovanju uvijek je dobar izbor jer kao potpora menadžmentu daje rješenja za poslovne izazove. Kontroling nije kontrola poslovanja već kontroling daje informacije i njegov zadatak je izrada metodologije kojom će se mjeriti uspjeh poslovanja. On daje informacije o odnosu između planiranog i ostvarenog, donosi financijske pokazatelje i upravlja resursima.

Rad proučava pozicioniranje kontrolinga u poduzeću i njegovu ulogu u poslovanju, ciljeve, zadaće i odgovornost.

Ključne riječi: kontroling, upravljanje, pozicioniranje kontrolinga, funkcije kontrolinga

## ABSTRACT

### Positioning of controlling in the company

companies introduce controlling when management realizes that the business lacks professional economic support and needs information from which to see how the business stands and where it leads. Also, controlling is introduced by foreign-owned companies - then controlling is passive in nature and only delivers the information that the parent company is looking for. Smaller companies introduce controlling in case of transfer of ownership. Controlling is also introduced when a company is sold to make the customer safer in the purchase. One of the biggest reasons for the introduction of controlling is the business rise in the future, which will lead to higher market share and market penetration. Controlling in business is always a good choice because as a support to management it provides solutions to business challenges.

Controlling is not business control but controlling provides information and its task is to develop a methodology that will measure business success. It provides information on the relationship between planned and achieved, adopts financial indicators and manages resources.

The paper studies the positioning of controlling in the company and its role in business, goals, tasks and responsibilities.

Keywords: controlling, management, positioning of controlling, function of controlling

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. POZICIONIRANJE KONTROLINGA U PODUZEĆU .....	2
2.1. Pojam kontrolinga .....	2
2.2 Instrumenti kontrolinga .....	4
2.3 Zadaće i ciljevi kontrolinga i kontrolera u poduzeću .....	7
3. ODNOS KONTROLINGA I DRUGIH DIJELOVA PODUZEĆA .....	10
3.1 Kontroling i menadžment .....	10
3.2 Kontroling i prodaja .....	12
3.3. Kontroling i računovodstvo .....	12
3.4 Kontroling i financije .....	13
3.5 Kontroling, nabava i proizvodnja .....	14
3.6 Kontroling i ljudski resursi .....	14
3.6.1 Ključni pokazatelji uspješnosti .....	15
4. FUNKCIJE KONTROLINGA U POSLOVANJU .....	16
4.1 Planska funkcija kontrolinga .....	16
4.2 Kontrolna funkcija kontrolinga .....	19
4.3 Informativna funkcija kontrolinga .....	20
4.4 Koordinatna funkcija kontrolinga .....	21
4.5 Financijska funkcija kontrolinga .....	21
5. ANALIZA POSLOVANJA – PRIMJER IZ PRAKSE- OPERATIVNO I STRATEŠKO IZVJEŠĆE .....	23
6. ZAKLJUČAK .....	26
<b>7. IZJAVA</b> .....	<b>28</b>
IZVORI .....	29
Popis slika: .....	30
Popis tablica i grafikona .....	30
ŽIVOTOPIS .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>



## 1. UVOD

Uprava svakog poduzeća danas se susreće s velikim pritiskom-rastom zarade i rastom vrijednosti poduzeća. To se sve događa u vremenima velikih tehnoloških i demografskih promjena koje utječu na potrošače i na njihove navike. Sve više poduzeća uvodi kontroling u svoje poslovanje kao pomoć upravi, menadžmentu, financijama i računovodstvu. Kontroling znači upravljanje, on nije kontrola već potpora menadžmentu jer daje rješenja za sve poslovne izazove. Kroz informacije koje prikuplja kroz cijelo poduzeće mjeri se uspjeh poslovanja, otkrivaju se rizici, traže se prilike i uklanjaju nedostaci. Na temelju izvještaja kontrolera uprava će odlučiti o daljnjim koracima. Hoće li ti koraci biti smanjenje cijena, smanjenje proizvodnje određenog proizvoda ili njegovo povećanje, širenje ili ograničavanje tržišta ili ukidanje proizvodnje određenog proizvoda, zavist će o vrsti poduzeća. Kontroling donosi sve financijske pokazatelje, upravlja rizicima, resursima i daje pokazatelje u razlici planiranog i ostvarenog. Predmet istraživanja rada je uloga kontrolinga u poslovanju i njegova pozicija u poduzeću-je li on neovisan, kome je podređen, a tko je podređen njemu. Je li kontroling u poduzećima samostalan ili je pridružen već postojećim odjelima poput financija, računovodstva i proizvodnje te u kakvom je odnosu s navedenim odijelima. Također, predmet istraživanja su uloge, ciljevi, zadaće i odgovornosti kontrolinga.

Cilj završnog rada je istražiti posao kontrolinga te kako i na koji način kontroling prikuplja informacije i s kojim odjelima kontroling komunicira u poslovanju. Je li kontroling kontrola poslovanja ili je on ravnopravni partner i potpora prodaji, menadžmentu ili nekom drugom odjelu. Na što se kontroling fokusira i kako promatra probleme u poslovanju s operativnog, strateškog i financijskog stajališta.

Rad ima pet pretpostavki:

1. Kontroling osvještava sve rizike prilikom donošenja poslovnih odluka i pravi plan upravljanja rizicima nakon što je poslovna odluka donesena.
2. Kontroling komunicira sa svim razinama poduzeća, ali uvijek najviše s prodajom.
3. Kontroling nije kontrola već partner menadžmentu, bavi se strateškim pitanjima, budućnošću i analizira što se može napraviti bolje.
4. Kontroling daje informacije i utječe na sve promjene u poduzeću.
5. Uloga kontrolinga u poslovanju treba biti neovisna, izvan hijerarhije, a podređena jedino upravi.



Metode istraživanja su: metoda analize, indukcije, sinteze, dedukcije i usporedbe.

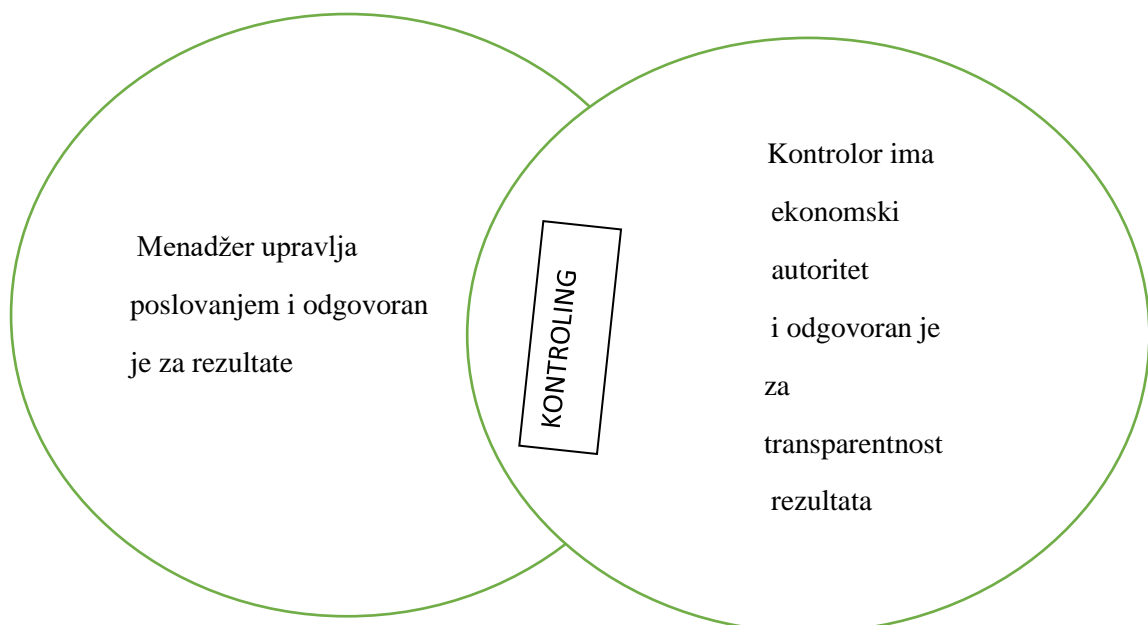
## 2. POZICIONIRANJE KONTROLINGA U PODUZEĆU

Uvođenjem kontrolera u poduzeće dobiva se najbolji ekonomski savjetnik, a uvođenjem kontrolinga poslovanje će se promijeniti na bolje. U poslovanju je između menadžmenta i kontrolera najvažnija sinergija jer je menadžment odgovoran za odluke dok je kontroler odgovoran za sve informacije. Upravo ta sinergija između menadžmenta i kontrolera doprinijet će da kontroling bude partner menadžmentu. Kontroling u poslovanje unosi promjene baveći se strateškim ciljevima poslovanja, inovacijama i budućnošću poslovanja. Sve odluke kontrolinga donose se temeljem statističkih analiza, korelacija i trendova. Kontroler je odgovoran za istinite informacije, kvalitetu, količinu i strukturu informacija. Usmjerenošću na budućnost kontroling će izgraditi sve buduće potencijale poduzeća pomoću ključnih pokazatelja uspješnosti čime će pomoći menadžmentu prilikom donošenja svih poslovnih odluka.

### 2.1. Pojam kontrolinga

Ukoliko ćemo definirati kontroling kroz korijen riječi *control* tada ćemo pojam kontrolinga odrediti kao nadziranje, usmjeravanje, upravljanje, uspoređivanje i uređivanje. Najšire shvaćanje kontrolinga je da je kontroling „komponenta vođenja socijalnih sustava“, on „predstavlja funkciju unutar sustava menadžmenta povećavajući njegovu efikasnost i efektivnost“, i upravo koordinacijom podsustava menadžmenta kontroling ostvaruje svoju ulogu u poslovanju (Osmanagić Bedenik, 2007).

Slika 1 – Usporedba poslova kontrolinga i menadžmenta



Izvor: izradio autor prema Rječnik za kontrolere, 2013

„Kontroling je utvrđivanje onoga što se postiže, odnosno ocjenjivanje izvedbe i, ako je potrebno, primjena ispravljenih mjera kako bi se izvedba odvijala prema planu.” Prema Terryju, (nep.dat.) *“Kontroliranje se može definirati kao proces određivanja onoga što se želi postići, to je standard; ono što se postiže, to je izvedba; ocjenjivanje izvedbe; i po potrebi primjena korektivnih mjera kako bi se izvedba odvijala prema planovima, odnosno u skladu sa standardom”*.

Kontroling djeluje kao vrlo korisna upravljačka funkcija ili alat jer osigurava da radnje budu u skladu s očekivanim rezultatima uz pomoć prikladnih sustava povratnih informacija. Ovaj proces također uključuje ispravljanje vremena odstupanja kako bi se vidjelo da su rezultati osigurani u odgovarajućem vremenu i troškovi prema planiranim standardima.

Jedna vrlo važna točka koju treba imati na umu je da je za posjedovanje kontrole potrebno planirati stvari, tj. bez planiranja se kontrola ne može postići. Glavni razlog za to je taj što ako nećemo znati o stvarima koje treba postići, resursima koji su na raspolaganju, raznim stvarima o kojima se treba brinuti i slično, tada neće biti moguće nastaviti s procesom na kontroliran način.

Kontroling se sastoji od provjere odvijanja li se sve u skladu s usvojenim planovima, izdanim uputama i utvrđenim načelima. Kontroling osigurava učinkovito korištenje organizacijskih resursa za postizanje planiranih ciljeva. Kontroling mjeri odstupanje stvarne izvedbe od standardne izvedbe, otkriva uzroke takvih odstupanja i pomaže u poduzimanju korektivnih radnji (Prajapati, nep.dat.) .

Kontroling se odvija kada menadžer i kontrolor surađuju. Kontroliranje je cijeli proces postavljanja ciljeva, proračuna i kontrole (u smislu upravljanja i reguliranja).

Operativni kontroling je upravljačka aktivnost koja se sastoji od utvrđivanja ciljeva, proračuna i kontroliranja u srednjoročnom i jednogodišnjem vremenskom rasponu. Tipični ciljevi bi bili likvidnost, profit i poslovna snaga.

Strateški kontroling je upravljačka aktivnost koja se sastoji od planiranja, testiranja, provedbe i praćenja strategija. Vremenski raspon je neograničen i dug je koliko i razdoblje obuhvaćeno strategijom.

Tipični ciljevi ovdje bi bili postojeći i budući potencijali za uspjeh, tržišni udjeli kao i protok novca (Rječnik za kontrolere, 2013). Iz raznih definicija kontrolinga određuje se važnost kontrolinga kao osnova za izvršenje planova, pomaže da se postignu zacrtani i planirani ciljevi, osigurava decentralizaciju vlasti, dijagnosticira probleme i olakšava koordinaciju svih odjela.

## 2.2 Instrumenti kontrolinga

Instrumenti kontrolinga upotrebljavaju se kako bi kontroling mogao ispuniti sve svoje zadatke i ciljeve. U odabiru instrumenata kontrolinga kontroler će se voditi vrstom poduzeća i okolinom. Kontroling se najčešće dijeli na operativni i strateški te na normativni kontroling. Za kratkoročne operativne ciljeve i zadatke koriste se operativni instrumenti kontrolinga dok se strateški instrumenti koriste za dugoročne (strateške) ciljeve. „Normativni instrumenti kontrolinga pomažu u održavanju održivog razvoja, poslovanja i kontrolinga“ (Osmanagić Bedenik, 2017). Prema Meteru (2017) instrumenti operativnog i strateškog kontrolinga prikazuju se u Tablici 1.

Tablica 1 – Instrumenti strateškog i operativnog kontrolinga

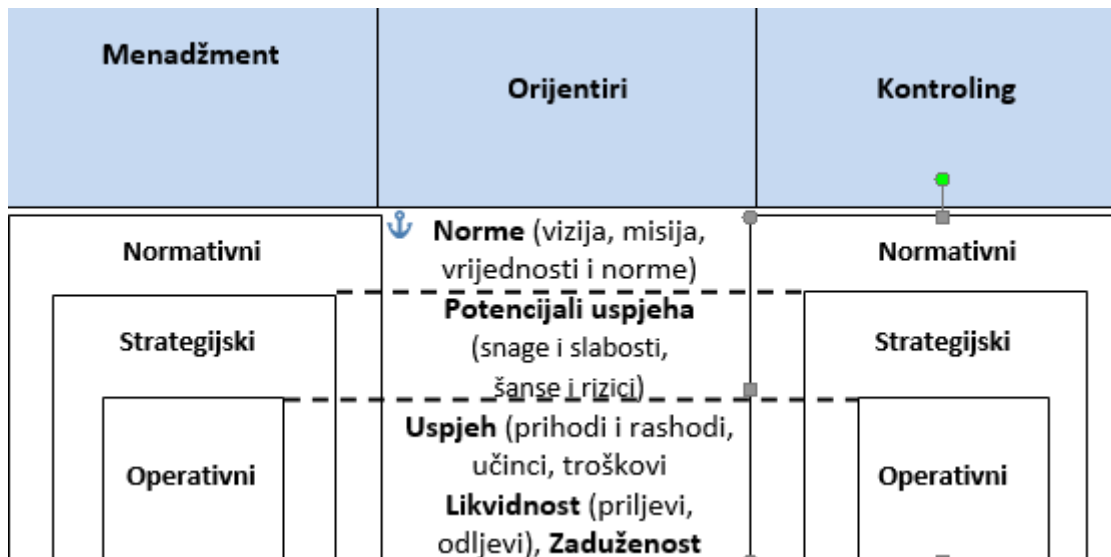
Stupac1	Stupac2
Strateško planiranje	Operativno planiranje
Analiza jakosti i slabosti	Analiza odstupanja
GAP analiza	Analiza doprinosa pokrića / kontribucijske
Analiza scenarija	marže
SWOT analiza	Analiza pokazatelja (produktivnost,
PESTLE analiza	profitabilnost, rentabilnost, ekonomičnost,
7-K model	efikasnost i dr.)
Kano model	Analiza investicijskog proračuna
Porterovih „pet sila”	Metode upravljanja / obračuna troškova
Analiza konkurencije	Metode vrednovanja poslovnih partnera
Analiza okruženja	Analiza točke pokrića
Analiza potencijala	Obračun troškova procesa, kvalitete,
Analiza životnog vijeka proizvoda	okoliša i dr.
Portfolio analiza	ABC / Paretova analiza
BCG matrica	XYZ analiza
GE-McKinsey matrica	Scoring modeli
BSC / SBSC	
Six Sigma	
Obračun ciljnih troškova	
Benchmarking	
Shareholder Value Analysis	
EVA (Economic Value Added)	
MVA (Market Value Added)	

Izvor: autor prema Meter, 2017

[https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/pdf/Knjiga\\_Instrumenti\\_kontrolinga.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/pdf/Knjiga_Instrumenti_kontrolinga.pdf)

Da bi poslovanje bilo uspješno potrebno je objediniti sve instrumente kontrolinga što bi značilo uskladiti cilj, plan i kontrolu (Osmanagić Bedenik, 2017).

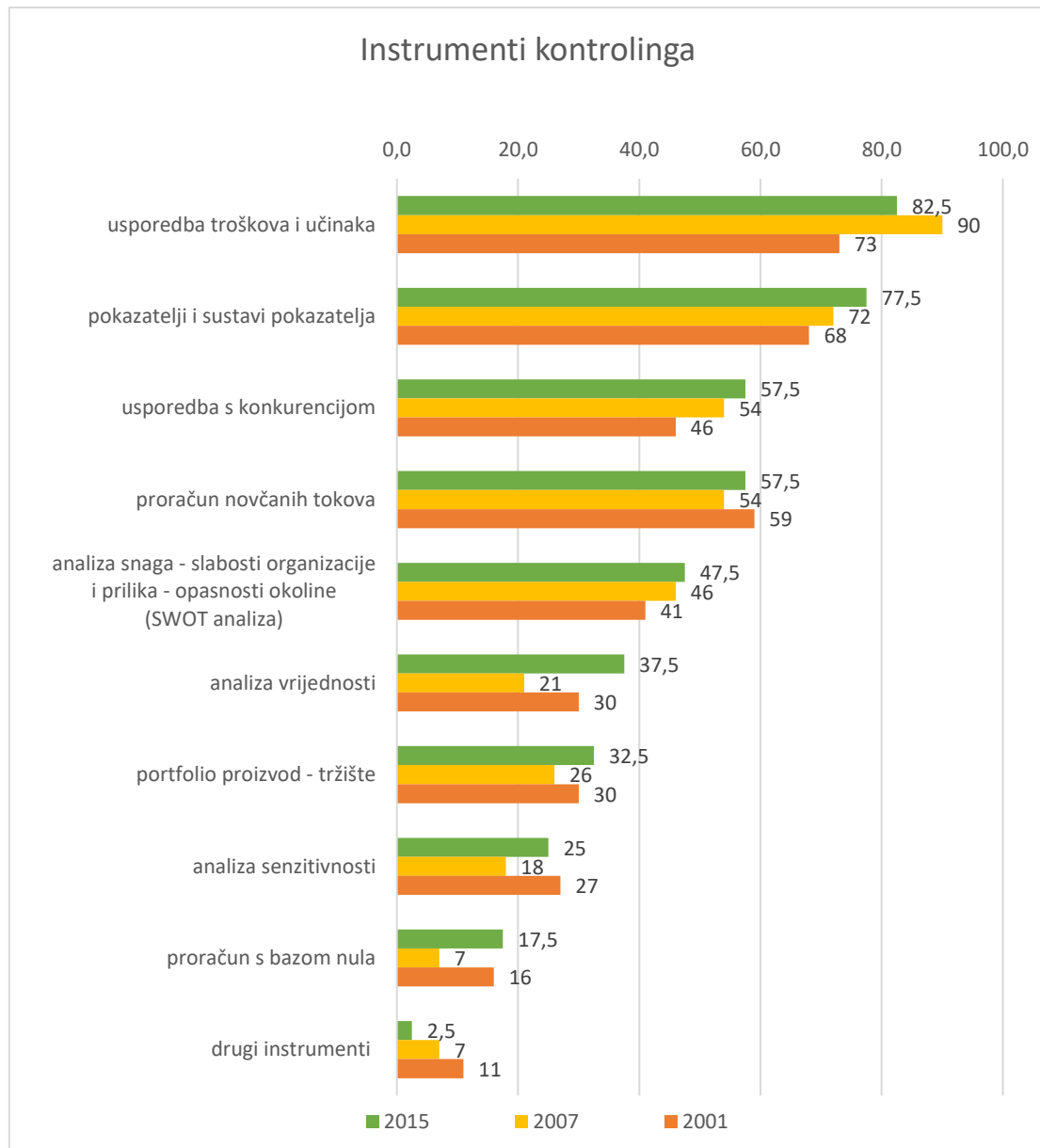
Slika 2 – Povezanost instrumenata kontrolinga



Izvor: *Osmanagić Bedenik, 2017*

Da bi instrumenti kontrolinga ispunili svoju svrhu u poslovanju upotrebljava se koncept PAŽ. Prvo se utvrđuje postojeće stanje u poslovanju uz pomoć odabranih instrumenata. Nakon početnog stanja određuju se aktivnosti koje će se poduzeti, a sve zbog postizanja željenog stanja. (Meter i Šarčević, 2017). Osmanagić Bedenik provela je istraživanje 2001., 2007. i 2015. godine o primjeni kontrolinga u hrvatskim poduzećima. Rezultati (Slika 3) pokazuju da se poslovanje u Hrvatskoj uglavnom oslanja na operativne instrumente kontrolinga koji se najčešće koriste, dok je kod strategijskih najzastupljenija SWOT analiza. Također, rezultati pokazuju da je upotreba instrumenata kontrolinga u porastu.

Slika 3 – Zastupljenost instrumenata kontrolinga u hrvatskim poduzećima



Izvor: Osmanagić Bedenik, 2017

### 2.3 Zadaće i ciljevi kontrolinga i kontrolera u poduzeću

Nakon pojmovnog određenja kontrolinga i definiranja instrumenata pomoću kojih se on provodi u daljnjem radu pokušat će se odrediti krajnji ciljevi kontrolinga. Iako je u radu već spomenuto da je kontroling potpora menadžmentu, da je odgovoran za informacije i da je orijentiran na budućnost poslovanja u ovom odlomku pokušat će se utvrditi koji su to još ciljevi i zadaće kontrolinga u jednom poduzeću. „Kao ključni čimbenik uspješnog poslovanja kontroling karakteriziraju tri značajke: ciljano orijentirana kontrola, suradnja kontrolinga i menadžmenta koji djeluju kao tim i međudjelovanje između analitike i nekih čimbenika“

(Gänßlen,i sur.,2012). Kontroling se vodi postizanjem ciljeva. Za nadziranje i kontroliranje svake individualne odluke menadžmenta kontroleru je potrebno dati svaku informaciju o bilo kakvoj planiranoj promjeni u poslovanju koju će kontroler kontrolirati i u konačnici prikazati kako će ta odluka utjecati na cjelokupno poslovanje. Upravo radi toga kontroling ne može i nije relevantan samo za profitna poduzeća, već i za sve javne i neprofitne organizacije jer razmišljajući u smislu odnosa sredstava i cilja podrazumijeva se dugoročna i holistička perspektiva koja je usmjerena na postizanje i održavanje ciljeva zbog čega se pridaje važnost ne samo financijskim nego i nefinancijskim aspektima. Racionalno upravljanje dogodit će se razmišljanjem o odnosu sredstva i cilja na čemu se trebaju temeljiti sve odluke (Gänßlen,i sur.,2012).

Stoga bismo ulogu kontrolinga i kontrolera mogli svesti na sljedeće:

- osmišljavanje i praćenje procesa upravljanja definiranjem ciljeva, planiranjem i kontrolom upravljanja kako bi svaki donositelj odluka mogao djelovati u skladu s dogovorenim ciljevima.
- osigurati svjesnu zaokupljenost budućnošću i tako omogućiti iskorištavanje prilika i upravljanje rizicima.
- integrirati ciljeve i planove organizacije u kohezivnu cjelinu.
- razviti i održavati sve sustave kontrole upravljanja. Njima se osigurava kvaliteta podataka i pružaju informacije relevantne za odluku.
- kontroling kao ekonomska savjest jednog poduzeća u potpunosti je predan dobrobiti cijele organizacije ([IGC: Međunarodna skupina za kontroling \(igc-controlling.org\)](http://igc-controlling.org))

Da bi kontroling mogao ispuniti sve navedene zadatke u poduzeću je najvažnije da je neovisan, podređen jedino upravi te da dobiva sve informacije (Slika 4).

Slika 4 – Transparentnost kontrolinga – opskrba informacijama

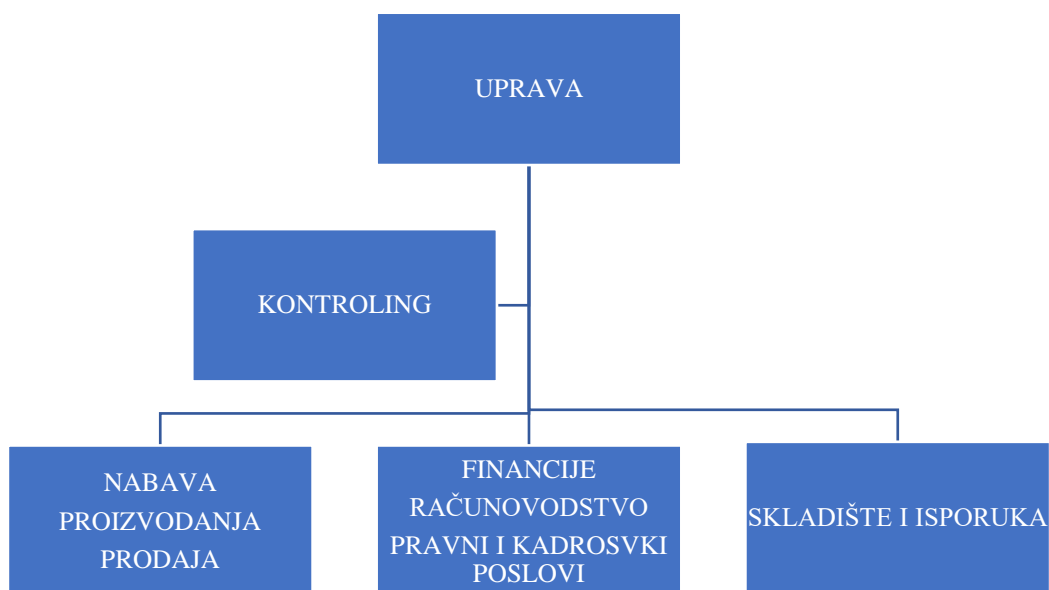


Izvor: izrada autora

Uloga kontrolinga je detektirati probleme u poslovanju pomoću alata predviđanja. Kontroler je fleksibilan i ukazuje na probleme dok uprava još ne vidi da će do problema doći. Stoga kontroler mora biti ekonomski stručnjak i procjenitelj. Preduvjet za dobrog kontrolera je računovodstvo jer bez znanja o temeljima računovodstva kontroler neće moći profesionalno i stručno izvršavati svoje zadatke i izvještaji će biti pogrešni.. U procesu planiranja kontroler ne izrađuje planove, ali brine i pomaže savjetima i analizama te je pomoć u planiranju koje kontrolira i istražuje, traži razloge ako je došlo do odstupanja od planiranog i pomaže da se ostvari ciljano. Ukoliko se ciljano ne može izvršiti kontroler potiče na ispitivanje strategije i planove. Ključ za uspjeh kontrolinga je organizacija poslovanja. Uloga kontrolera mora biti neovisna i izvan hijerarhijske funkcije. Nikome ne smije biti nadređen, a podređen jedino upravi. Kontroling mora bez prepreka prikupljati informacije kroz cijelo poduzeće. Upravo pozicioniranje kontrolinga u poduzeću i njegov odnos i suradnja sa svim odjelima poduzeća čini glavni dio ovog rada. Prema Očko, 2009 idealna shema poduzeća u kojoj će kontroling biti neovisan i izvan hijerarhije prikazana je na slici 5. Kakav je onda odnos kontrolinga s ostalim dijelovima poduzeća i kakva je njihova suradnja, protok informacija, i koje su to informacije koje kontroling mora imati kako bi njegova izvješća i analize bile točne prikazuje se u glavnom dijelu rada kroz odnose kontrolinga s menadžmentom, računovodstvom i financijama, prodajom, proizvodnjom, nabavom, pravnim i kadrovskim poslovima te skladištem.



Slika 5 – Organigram



Izvor: autor prema Očko, 2009

### 3. ODNOS KONTROLINGA I DRUGIH DIJELOVA PODUZEĆA

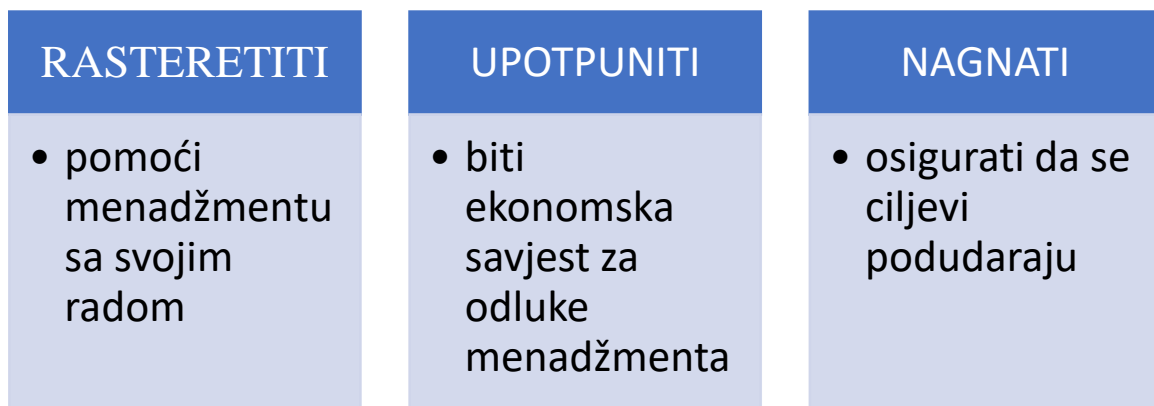
Kontroling je poslovni partner menadžera i nadopunjava sve druge funkcije i odjele u poduzeću, daje podršku i kontrolira njihov rad. Kako se odvija suradnja s različitim odjelima analizira se u nastavku rada.

#### 3.1 Kontroling i menadžment

Kontroleri osiguravaju transparentnost svih rezultata poslovanja, financija, strategije i procesa pridonoseći tako većoj ekonomskoj učinkovitosti. Da bi se to postiglo, ne moraju samo dati brojke i izračune, odnosno opskrbiti menadžere s informacijama već ih prezentirati na određeni i razumljiv način kako bi informacija bila kvalitetno upotrijebljena. U procesu definiranja ciljeva, upravljanja i planiranja kontroleri daju značajan doprinos racionalnom korporativnom upravljanju da svaki donositelj odluke djeluje s dogovorenim ciljevima. U procesu planiranja, kontroleri imaju dva zadatka: upravljanje procesom planiranja (od definiranja procesa do dokumentiranja rezultata) i revizija plana. Kontroling je i nadzorna funkcija jer koordinira sekundarne ciljeve i povezane planove na holistički način dok je sustav izvješćivanja koji je orijentiran na budućnost cijelog poslovanja složen i analitički izazovan upravljački zadatak koji

menadžment često ne može izvršiti zbog nedostatka vremena, stručnjaka i interesa. (Gänßlen,i sur.,2012).

Slika 6 – Kontroling prema menadžmentu



*Izvor: autor prema Perspective of the International Controller Association (ICV) and the International Group of Controlling (IGC), (2012)*

Iako su kontroleri poslovni partneri menadžmentu, upotpunjuju ih i rasterećuju te su navigatori menadžmentu odgovornost se ipak može jasno razdvojiti. Menadžer je odgovoran za uspjeh i on donosi odluku, a kontroler za informaciju i transparentnost (Osmanagić Bedenik, 2007). Iako su obje funkcije i menadžera i kontrolinga upravljačke što ih dovodi do srodnih funkcija, ipak postoji niz razlika ( Tablica 2).

Tablica 2 – Sličnosti i razlike kontrolinga i menadžmenta

# KONTROLING

# MENADŽMENT



- povećava efikasnost i efektivnost menadžmenta
- daje smjernice i preporuke menadžmentu te ga tako usmjerava
- pravodobnim informacijama razvija sustav ranog upozorenja

- organizira i popunjava kadar te vodi i kontrolira poslovanje prema ostvarenju zadanih ciljeva poslovanja
- osigurava razumijevanje svrhe i cilja rada te omogućuje okruženje za učinkovitost pojedinca i timova
- provodi kontrolu unatrag za razliku od kontrolinga koji provodi usporednu kontrolu

izvor: autor prema Jakelić, 2011

Iz svega navedenog jasno je da bez dobrog kontrolinga nema niti dobrog menadžmenta i obrnuto jer će uspjeh obje funkcije ovisiti jedna od druge. Ako je menadžment savjetodavni i autoritarni kontroling se neće moći dobro razvijati, ali ako je menadžment kooperativni i demokratski kontroling će se dobro razvijati. Uspješan kontroling može biti samo onaj kontroling koji surađuje s menadžmentom (Osmanagić Bedenik, 2007).

## 3.2 Kontroling i prodaja

Prodaja je odjel koji u većini poduzeća najviše surađuje s kontrolingom. Za prodaju kontroling će izrađivati kalkulacije o profitabilnim i neprofitabilnim proizvodima koji mogu odvesti poslovanje u negativan rezultat. Kontroling za prodaju radi analize poslovanja po kupcima i proizvodima, prodajne cijene, profitabilnosti i troškove proizvoda te sudjeluje u planu prodaje na temelju količina i cijena koje dobiva od odjela prodaje. U odnosu između kontrolinga i prodaje zaključuje se da je kontroling plan cijelog poslovanja jer planira i troškove poslovanja koji mogu biti za narednih tri mjeseca, šest mjeseci, godinu dana ili tri godine.

## 3.3. Kontroling i računovodstvo

Kontrola i planiranje u računovodstvu usklađeni su s procesom i poslovnog planiranja i poslovne kontrole, a to su zadaci kontrolinga. Kakve će biti formalne i sadržajne računovodstvene informacije ovisit će o kontrolingu. U većini europskih zemalja kontroling i računovodstvo su potpuno odvojeni odjeli dok su u američkim poduzećima kontroling i

računovodstvo dva jako uska pojma (Osmanagić Bedenik, 2007). Kontroling je posrednik između menadžmenta i računovodstva. Da bi izvještaji kontrolinga bili kvalitetni najvažnije je da su informacije i podaci od računovodstva dobro pripremljeni i točni. Kolika je dobit poslovanja kontroling će vidjeti iz računa dobiti i gubitka, a likvidnost poslovanja vidjeti će iz bilance. S obzirom da su svi računovodstveni podaci proizašli iz odluka menadžmenta pomoću analize računovodstvenih podataka kontrolera menadžment će vidjeti kakve su posljedice tih odluka. Suradnja računovodstva i kontrolinga je važna u svakom poslovanju jer će njihova suradnja omogućiti „kvalitetne informacije na temelju kojih će menadžment moći mijenjati ili nastaviti provoditi dobre i uspješne odluke“ (Osmanagić Bedenik, 2006). Prema Osmanagić Bedenik 2006 odnos kontrolinga i računovodstva usporediv je u Tablici 3. Za kontrolera bitno je postaviti knjiženja na pravo mjesto troška odnosno dati računovodstvu detaljne upute o knjiženjima na mjestu troška kao i opis knjiženja za koji je važno da kontroleru bude uvijek isti.

Tablica 3- Usporedba kontrolinga i računovodstva

Računovodstvo	Kontroling
Usmjerenje na brojeve	Usmjerenje na primatelja
Cilj: točan obuhvat I usklađenost brojeva	Cilj: pretvaranje brojeva u aktivnost
Podnosi račune	Prikuplja i isporučuje informacije
Usmjerenje na prošlost	Usmjerenje na budućnost
Isporuka brojeva	„Prodaja“ brojeva
Samozatajni rad - krute smjernice poduzeća	Kontinuirana komunikacija o svim (kvant. i kval.) -neprekidno prilagođavanje potrebama
Strukovno specifičan jezik	Prevođenje na jezik razumljiv primatelju
Postavljanje brojeva - informacijama dominira knjigovodstvo	Sveobuhvatna izvješća s predviđanjima, sažetcima.. Dominiraju ciljevi, planiranje, usmjeravanja

*Izvor: Osmanagić Bedenik, 2007*

### 3.4 Kontroling i financije

Podaci od financija za kontroling su : protok novca, plaće, stanje računa, potraživanja, obveze i drugo. Temeljem financijskih podataka kontroling predviđa i pravi plan protoka novca u godinu dana ili narednih mjeseci. Kontroling prikuplja informacije zbog čega je njegova

neovisnost u hijerarhiji iznimno važna. Kontroling u izvještaju za menadžment ili upravu izvještava o svim financijama, proizvodnji, prodaji i marketingu. Suradnja kontrolinga i financija ogleda se u analizama likvidnosti i profitabilnosti kao i u simulaciji budućih poslovnih pothvata kao što su isplativost uvođenja nekog novog proizvoda ili robne marke.

Tablica 4 – Usporedba kontrolinga i financija

Financije	Kontroling
Pribavljanje	Planiranje
Odnosi s investitorima	Izvještavanja
Nadzor i odnosi s bankom	Područje oporezivanja
Kredit i potraživanje	Izvještavanje državnim organima
Ulaganje	Očuvanje imovine
Osiguranje	Makroekonomske analize
Kratkotrajno financiranje	Savjetovanje

*Izvor: Osmanagić Bedenik, 2007.*

### 3.5 Kontroling, nabava i proizvodnja

Nabava daje kontroling informacije o nabavnim cijenama određenog razdoblja. Proizvodnja daje kontrolingu informacije o količinama proizvoda i informacije o grupama proizvoda. Proizvodnja će od kontrolinga tražiti određene informacije. Kod bilo kojeg uvođenja novog proizvoda proizvodnja mora obavijesti kontroling koji će kroz analize utvrditi treba li zbog uvođenja tog novog proizvoda nova investicija, utvrdit će troškove i slično. Kontroling za proizvodnju utvrđuje objektivne cijene koje će sadržavati sve analizirane troškove koji će se predstaviti menadžerima kako bi menadžment donio odluku hoće li nastaviti proizvoditi određeni proizvod odnosno je li proizvod profitabilan ili nije.

### 3.6 Kontroling i ljudski resursi

HR kontroling ili kontroling ljudskih resursa je procjena, planiranje i upravljanje učinkom radnika. HR kontroling za cilj ima brz i učinkovit sustav ljudskih resursa gdje se radna snaga definira kao trošak, potencijal ili interesna skupina. Cijeli HR kontroling temelji se na

operativnom i strateškom kontrolingu. Iako u organizacijama postoje dvije vrste kako HR kontroling djeluje (pripadnost centralnom kontrolingu i specijalizirani kontroling unutar HR) učinkovitiji će biti holistički pristup odnosno pripadanje centralnom kontrolingu (Krmpotić, nep.dat.). Kako ljudski resursi pridonose organizaciji mjeri se ključnim pokazateljima uspješnosti (Key Performance Indicators – KPI).

### 3.6.1 Ključni pokazatelji uspješnosti

Prihod po zaposleniku je značajan analitički alat jer mjeri koliko učinkovito određena tvrtka koristi svoje zaposlenike. Prihod po zaposleniku – izračunat kao ukupan prihod tvrtke podijeljen s trenutnim brojem zaposlenika – važan je omjer koji otprilike mjeri koliko novca svaki zaposlenik generira za tvrtku. Prihod se mjeri mjesečno, tromjesečno ili godišnje pomoću formule: ukupni prihod/ broj zaposlenih.

Trošak zapošljavanja jedan je od najvažnijih pokazatelja u zapošljavanju. Cijena po najmu mjeri koliko tvrtku košta popunjavanje otvorenog radnog mjesta. Uključuje sve troškove povezane s popunjavanjem pozicije, kao što su troškovi oglašavanja, troškovi događaja za zapošljavanje, naknade za softver za zapošljavanje i troškovi preseljenja. Za izračun troška zapošljavanja zbrajaju se svi interni i eksterni troškovi te se dijele s ukupnim brojem zaposlenika.

Fluktuacija zaposlenika odnosi se na postotak zaposlenika koji napuštaju tvrtku u određenom vremenskom razdoblju. Velika fluktuacija može biti skupa za organizaciju jer zaposlenike koji odlaze često treba zamijeniti. Za poslodavce ili menadžere zapošljavanje i popunjavanje otvorenih radnih mjesta može biti dugotrajna aktivnost, a ostavljanje kritičnih pozicija otvorenim predugo može imati negativne učinke na organizaciju. Stope fluktuacije mogu se minimizirati analizom zašto uopće dolazi do fluktuacije. Dvije glavne vrste fluktuacije su dobrovoljna i nedobrovoljna, a obje se mogu smanjiti donošenjem boljih odluka o zapošljavanju. Dobrovoljna fluktuacija događa se kada zaposlenici voljno odluče napustiti svoja radna mjesta dok nedobrovoljna uključuje otpuštanja. Fluktuacija zaposlenika računa se za bilo koji vremenski rok i može se računati prema lokaciji, odjelu i slično.

Postotak prekovremenog rada zaposlenika je postotak prekovremenih sati u odnosu na redovno radno vrijeme tvrtke za određeno razdoblje.

HR stručnjaci mogu koristiti ovaj pokazatelj za definiranje i planiranje svojih potreba za zapošljavanjem jer on pruža uvid u produktivnost zaposlenika i učinak zaposlenika.

Općenito, veći postotak prekovremenog rada ukazuje na nisku produktivnost, loše upravljanje radnom snagom i nezadovoljstvo zaposlenika. Formula za izračun prekovremenog rada je ukupni prekovremeni sati/ukupni redovni sati \*100.

Ostali ključni pokazatelji u HR su odsutnost, profit po zaposleniku, podudaranje planiranog i ostvarenog vremena i drugo (Krmpotić, nep.dat.)

#### 4. FUNKCIJE KONTROLINGA U POSLOVANJU

Kako je već spomenuto u radu kontroling ima niz zadaća i funkcija, a kao najvažnije funkcije kontrolinga ističu se planska, kontrolna i informativna funkcija.

##### 4.1 Planska funkcija kontrolinga

Planiranje je proces oblikovanja volje i obuhvaća elemente namjere i odnosi se na određeni cilj. Svako planiranje je obrada informacija, a da bi funkcija planiranja bila uspješna zavisit će o kvaliteti svake informacije koja mora biti potpuna. Učinak planske funkcije kontrolinga je da svi u poslovanju teže istom cilju. Prilikom planiranja kontroling donosi među odluke koje se u svakoj fazi planiranja mogu revidirati.

Obveze planiranja koje menadžment postavlja kontrolingu su:

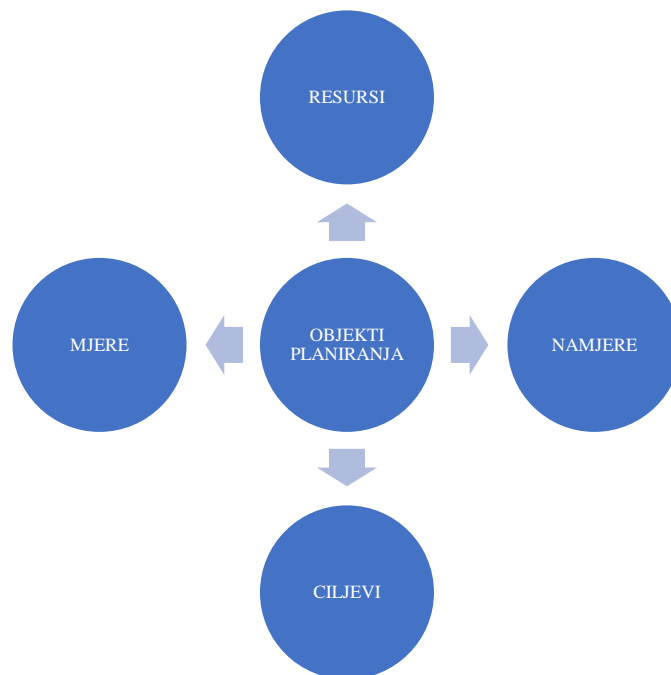
- Formiranje i daljnji razvoj sustava planiranja
- Omogućiti protok informacija
- Stvaranje transparentnosti
- Pripremanje tehnika i instrumenata planiranja
- Donošenje odluka u različitim fazama planiranja
- Koordinacija informacija
- Provjera uvjerljivosti plana
- Rezultat planiranja (Ziegenbein, 2008)

Kontroling daje poticaj planiranju i odlučuje kako i kada se planira dok je odluka što će se planirati na nositeljima odgovornosti (Ziegenbein, 2008). Da bi sam proces planiranja bio uspješan on se dijeli na objekte planiranja (Slika 7).

U namjere se ubrajaju vizija, smjer u kojem će se poduzeće razvijati, stav poduzeća, poruke o poslovanju, načela i pravila poslovanja i komunikacijska strategija.

Ciljevi poduzeća dijele se na formalne i stvarne ciljeve. Pod formalnim ciljevima podrazumijevaju se kratkoročni uspjesi dok se pod stvarnim ciljevima podrazumijevaju organizacijski, operativni i stvarni ciljevi. Ciljevi se iskazuju pod pojmom mjerenje poslovnog uspjeha te se ocjenjuje efektivnost – postizanje pravih stvari i efikasnost – postizanje pravih stvari na pravi način.

Slika 7: Objekti planiranja



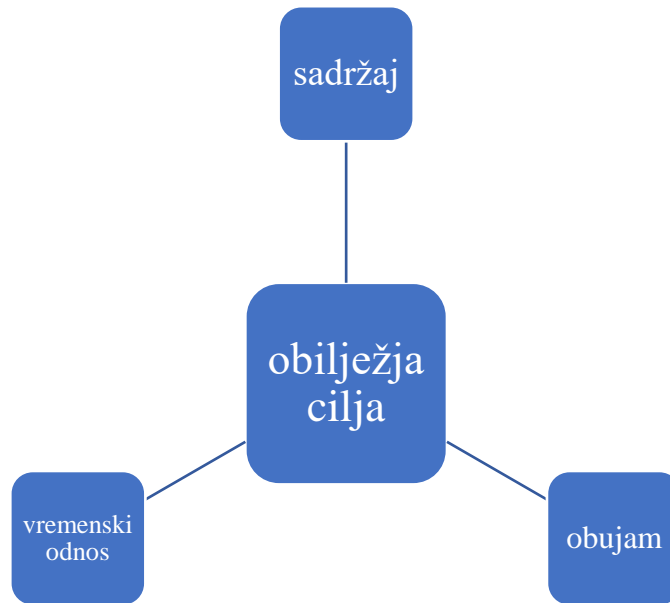
Izvor: autor prema Ziegenbein, 2008

Definirati cilj znači utvrditi njegova obilježja (Slika 8). Da bi se ciljeve planiralo, povezivalo i kontroliralo stvarat će se pokazatelji koji mogu biti:

- Prethodni – poznati prije izračuna i pokazatelji stvarnih ciljeva
- Naknadni – pokazatelji formalnih ciljeva

Slika 8: Obilježja cilja





Izvor: autor prema Ziegenbein, 2008

Mjere kao objekti planiranja odnose se na to kako odnosno na koji način će se postići cilj, u kojem roku i tko je odgovoran za postizanje cilja. Mjere se u poslovanju dijele na strategije i akcije. Strategija je korporativna ( organizacijska struktura, potencijali, prostor djelovanja), poslovna (poslovno područje djelovanja) i/ili strategija poslovne funkcije. Zadaća strategijskog kontrolinga je uskladiti odluke menadžmenta, ostvariti zadaću iz strategije, procijeniti i vrednovati strategiju. Strategije poslovanja dijele se na osnovne strategije poput prodajne strategije i strategije razvoja i izvedene strategije koje su proizvodne, nabavne, kadrovske i financijske strategije.

Akcije koje se poduzimaju u skladu sa strategijom su operativne djelatnosti dnevnog poslovanja.

Da bi se ciljevi ostvarili angažiraju se resursi ili proizvodni čimbenici koja poduzeća imaju na raspolaganju. Ti se resursi u poduzeću preoblikuju u usluge i proizvode.

Osim objekta planiranja kod planiranja je važno i razdoblje planiranja koje može biti operativno (kratkoročno), strategijsko (dugoročno) i srednjoročno planiranje (planiranje koje se provodi između operativnog i strategijskog).

S obzirom na nositelja planiranja razlikuje se silazno planiranje i uzlazno planiranje. Kod silaznog iz cilja se izvode akcije i strategije. Kod uzlaznog planiranja ciljevi su manje značajni od provedbe samog plana (Ziegenbein, 2008).

Koji će se kontroling provoditi kod planiranja ovisit će o samim ciljevima, usmjerenosti na ciljeve, informacijama, načinu rada i vremenskom razdoblju (Tablica 5).

Tablica 5: Usporedbe strategijskog i operativnog kontrolinga

KRITERIJ USPOREDBE	STRATEGIJSKI KONTROLING	OPERATIVNI KONTORLING
Usmjerenost na cilj	Dugoročna održivost poduzeća	Profit, profitabilnost, likvidnost
Ciljevi kontrolinga	Osigurati potencijale za ostvarenje ciljeva	Efikasnost
Način rada	Fleksibilnost i timski rad	Fiksni procesi rada
Vremensko razdoblje	Neograničeno	Ograničeno
Izvori informacija	Iz okruženja	Vlastito

*Izvor: autor prema . Osmanagić Bedenik, N., i suradnici (2010.)*

#### 4.2 Kontrolna funkcija kontrolinga

Kontrolna funkcija kontrolinga podrazumijeva nadziranje:

- objekata kontrole – kontrola rezultata, postupaka, ponašanja i premisa
- nositelja kontrole
- opseg i
- termina kontrole (Ziegenbein, 2008)

Kontrola rezultata odvija se s operativnim planiranjem i razlikuju se vrste odstupanja koje mogu biti:

- u vremenskom odnosu
- računskom postupku
- lokaciji operanda (Ziegenbein, 2008).

Kontrola postupka je kontrola uspješnosti i učinkovitosti, a kontrola ponašanja odnosi se na ljudske načine ponašanja. Kontrola premisa odnosi se na strategijsko planiranje i kontrolira se vrijede li još pretpostavke koje su prije postavljene ili ih treba mijenjati.

Opseg kontrole ovisi o tome je li potrebna cjelovita kontrola ili samo djelomična.

Termini kontrole odnose se na planove te se provode prije, tijekom ili poslije ostvarivanja planova. S obzirom na navedeno termini kontrole imaju zadaću ranog otkrivanja odstupanja ili otkrivanje zaključnog postupka odnosno konačnog rezultata (Ziegenbein, 2008).

#### 4.3 Informativna funkcija kontrolinga

Informacije su ono bez čega kontroling ne može. U poslovanju je najvažnije umrežavanje podataka kako bi se dobile informacija na temelju kojih nastaje potrebno znanje (Slika 9).

Slika 9: Povezanost vrijednosti



Izvor: autor prema Ziegenbein, 2008

Svako poduzeće ima svoj informatički program-bazu podatak u koju se unose svi podaci poslovanja (nabavne i prodajne cijene, vrijednost zaliha, račun dobiti i gubitka, bilanca,

troškovi). Kontroling izvlači sve potrebne podatke iz baze podataka da bi napravio planove koje onda ponovno unosi u bazu podataka.

#### 4.4 Koordinatna funkcija kontrolinga

Kontroling će koordinirati objektima, osobljem i vremenom. Najvažnija je koordinacija vremena. Strategijski kontroling usmjeren je na dulje vrijeme, a realizacije strategije se trajno prate i mjere. Operativni kontroling usmjeren je na kratko razdoblje (Ziegenbein, 2008).

#### 4.5 Financijska funkcija kontrolinga

Analizirati poslovanje temelj je svakog kontrolinga u poduzeću, a glavni cilj analize je prikazati poslovanje i uočiti gdje se ostvaruje veći profit, a gdje su veliki gubitci te što se poduzeću više isplati. Cilj analiza je efikasnost poslovanja. Primjenom instrumenata kontroling pomaže u ostvarivanju što boljeg rezultata, djeluje prema učinkovitom korištenju resursa poduzeća kako bi se ostvario što bolji rezultat, a kako bi se to ostvarilo kontroling prati odnose s poslovnim partnerima i kupcima. Osim strateškog usmjerenja, vrlo je bitno sagledati i operativnu važnost kontrolinga u ostvarenju rezultata. Kontroling upotpunjuje poslovne funkcije poduzeća prema njihovom sinergijskom djelovanju. Uloga kontrolinga u ostvarenju rezultata može se sagledati po tome što kontroling:

- savjetuje o aktivnostima;
- vrednuje;
- kontrolira;
- služi kao podrška u planiranju;
- izvješćuje;
- analizira;
- usklađuje i potiče zaposlenike na obavljanje zadataka (Vuko,2012).

Aktivnosti kontrolinga povećavaju poslovni rezultat u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Pokazatelji uspješnosti poslovanja jedan su od načina mjerenja doprinosa kontrolinga ostvarenju rezultata, a pokazatelji profitabilnosti su za kontroling polazna točka analize. Profitabilnost prikazuje financijski kontroling koji može biti vrlo važan alat za financijsko upravljanje jer preuzima neke upravljačke funkcije prema radnom mehanizmu zajedničkog

kontrolinga. Ispunjava financijsko planiranje na strateškoj i operativnoj razini te sinkronizira i koordinira izradu i realizaciju financijskih planova s informacijama drugih podsustava, kako bi se kao rezultat dobio konzistentan korporativni plan. Financijski kontroling usredotočuje se na financijsku strukturu tvrtke pored kretanja poput toka, kako bi se održala stabilna financijska pozicija, likvidnost i željena stopa povrata kapitala, profitabilnost i stabilan rast korporativne vrijednosti (Abdussalam, 2016).

*Financijska kontrola* znači korištenje osnovnih kontrolnih zadataka na području korporativnih financija (planiranje financijskih aktivnosti, financijski standardi, zahtjevi, mjerenje činjeničnih podataka, indeksi, izvođenje plansko-činjenične analize, financijski problemi, loše tendencije, aktivnosti, politike upravljanja i izrada prijedloga korekcija). Stoga je za definiranje financijske kontrole zadaća financijskog upravljanja i financijskih ciljeva potrebno razjasniti načela kontrolinga i njihov odnos prema ostvarenju financijskih ciljeva. Temeljna zadaća financijskog kontrolinga je priprema financijskih planova u skladu sa strateškim ciljevima, osiguravanje realizacije i stvarnog izvršavanja tih planova, kao i ocjenjivanje i kontrola financijskog poslovanja poduzeća. U procesu financijskog planiranja na temelju strateških planova izrađuju se planovi koji pokrivaju višegodišnju vremensku skalu.

Najvažnija zadaća operativnog financijskog usmjeravanja je kontinuirana kontrola likvidnosti pothvata, uspoređivanje planova ili standarda s postignućima, analiza odstupanja i poduzimanje potrebnih korektivnih radnji. Zadaće središnjeg financijskog usmjeravanja na odgovarajući su način podržane financijskim, računovodstvenim podacima agregiranim na razini poduzeća, dok financijsko usmjeravanje na razini organizacijske jedinice zahtijeva odvojeni pregled financijskih i računovodstvenih podataka na razini organizacijske jedinice. Štoviše, komponente sustava financijskog kontrolinga definirane su njegovim zadaćama. Najvažnije komponente uključuju:

- financijsko računovodstveni sustav
- bazu podataka
- sustav upravljačkog računovodstva
- financijsko planiranje
- koordiniranje operativnog usmjeravanja
- kontrola
- povratna informacija
- organizacija kontrolinga (Abdussalam, 2016).

Učinkovitost financijske kontrole određena je njezinim doprinosom u sprječavanju i otklanjanju disfunkcija, poboljšanju organizacije i upravljanja procesom donošenja odluka te povećanju ukupne učinkovitosti gospodarske djelatnosti. Danas se smatra da će učinkovitost kontrole biti veća sve dok se veći naglasak stavlja na prevenciju nedoličnog ponašanja i preporuku mjera za reguliranje kontroliranog područja. Nadalje, učinkovitost financijske kontrole određena je stalnim odnosom dvaju područja djelovanja, a to su: preventivno-operativno područje i područje neposredne kapitalizacije zaključaka kontrole.

*„Financijski kontroling podržava proces odlučivanja o financijskom upravljanju uz pomoć sveobuhvatne alatne trake za upravljanje kroz ciljano prikupljanje i obradu informacija“* (Abdussalam, 2016).

Financijska izvješća dati će uvid u poslovanje i utjecat će na sve daljnje odluke. Također, financijska izvješća sadržana su u svakoj analizi poslovanja bilo s operativnog ili strateškog stajališta kontrolinga.

## 5. ANALIZA POSLOVANJA – PRIMJER IZ PRAKSE- OPERATIVNO I STRATEŠKO IZVJEŠĆE

U nastavku rada prikazani su primjeri izvješća kontrolinga na primjeru analize prodaje po kupcu jedne industrije koja proizvodi vina. Za potrebe rada kao primjer navedene su najveće trgovine u Republici Hrvatskoj i primjeri prihoda od navedenih trgovina i troškovi u koje su svrstani:

- transport-prijevoz do kupca
- ambalaža- trošak ambalaže i naknade za ambalažu
- bonusi- poduzeća ih ugovaraju s najvećim kupcima zbog prodane količine
- opći troškovi- troškovi administracije, marketinga, menadžmenta i sl.

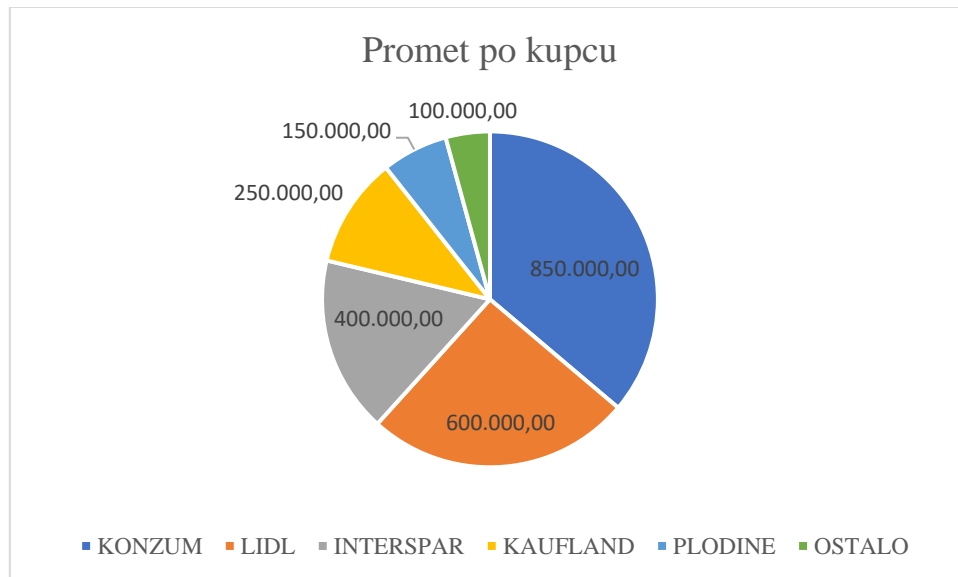
Tablica 6: Prikaz dobitka ili gubitka po kupcu za mjesečno razdoblje izraženo u kunama

KUPAC	PRIHOD	TRANSPORT	AMBALAŽA	BONUSI	OPCI TROŠKOVI- administracija, menadžment, marketing	UKUPNO TROŠKOVI	DOBIT ILI GUBITAK PO KUPCU
KONZUM	850.000,00	45.000,00	300.000,00	255.000,00	460.000,00	1.060.000,00	-210.000,00
LIDL	600.000,00	30.000,00	210.000,00	60.000,00	200,00	500.000,00	100.000,00
INTERSPAR	400.000,00	22.000,00	110.000,00	40.000,00	150,00	322.000,00	78.000,00
KAUFLAND	250.000,00	15.000,00	70.000,00	20.000,00	90.000,00	195.000,00	55.000,00
PLODINE	150.000,00	7.500,00	35.000,00	10.000,00	45.000,00	97.500,00	52.500,00
OSTALO	100.000,00	5.000,00	20.000,00	0,00	30.000,00	45.000,00	55.000,00
Ukupno	2.350.000,00	124.500,00	745.000,00	385.000,00	625.000,00	2.219.500,00	130.500,00

*Izvor: izrada autora*

Nakon što je kontroling izradio analizu i izračunao troškove koji se računaju po jednoj litri vina slijedi analiza kupaca.

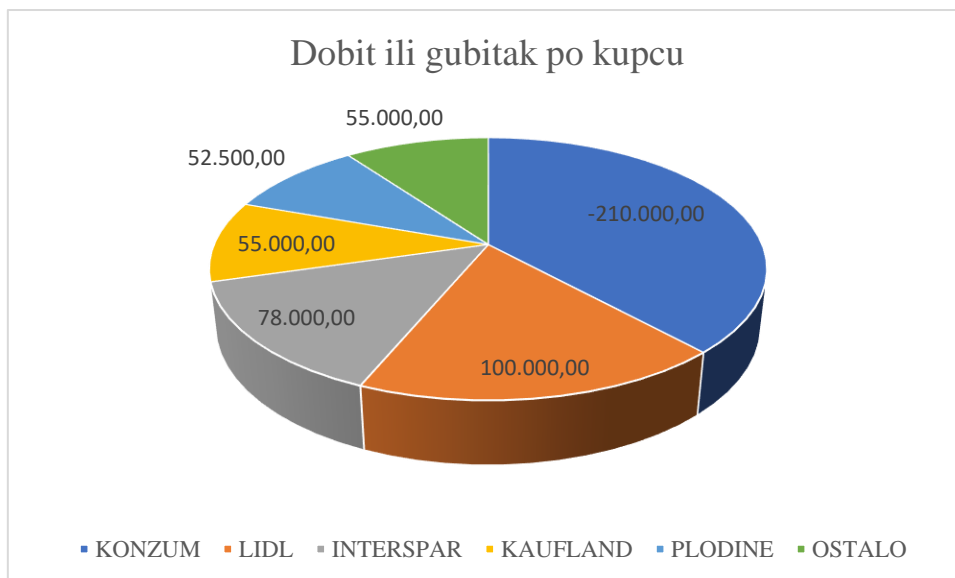
Grafikon 1: Prikaz prometa po kupcu u kunama



*Izvor: izrada autora*

Nakon analize prihoda izračunavaju se i oduzimaju svi troškovi pojedinog kupca, da bi se u konačnici dobio izračun stvarne zarade po kupcu.

Grafikon 2: Dobit ili gubitak po kupcu



*Izvor: izrada autora*

Na temelju analize koju će kontroling predstaviti upravi izračunava se koliko se stvarno zaradilo od jednog kupca. Kupac koji je ostvario najveći prihod iz Tablice 6, u konačnici, poslovanje s tim kupcem dovodi poslovanje u gubitak. Uprava će na temelju analize kontrolinga odlučiti hoće li i kako nastaviti poslovanje s tim kupcem, hoće li se pregovarati za smanjenje bonusa ili za veću prodajnu cijenu. Isto tako poslovanje, iako u gubitku, mora razmišljati na način da je poduzeće s kojim posluje u gubitku najveći kupac te ukoliko je ukupno poslovanje u dobiti poslovanje je dobro. Iz Tablice 6 vidljivo je da ukupna dobit poslovanja nakon oduzimanja svih troškova od kupaca iznosi 6 % od svih prihoda. Kontroling će pronaći i izračunati sve skrivene troškove na temelju kojih će se raditi strateški planovi za odnose s tim kupcima.

U strateškom poslovanja iz podataka u Tablici 6 obračunavaju se i rizici poslovanja koji mogu biti u vidu nove konkurencija, stanja koja mogu utjecati na poslovanje, ali poslovanje na njih nema utjecaja. U strateškom poslovanju također se razmatraju i prednosti poslovanja- novi proizvod koji još nije na tržištu, gašenje konkurentskih firmi, poticaji za održivi razvoj, naplate od osiguranja i naplate potraživanja od kupaca.

Tako bi na duže razdoblje analize mogle pokazati da bi na poslovanju s Konzumom za poduzeće bio stvoren još veći gubitak, ali odluka može biti da se poslovanje nastavi kako se ne bi stvarale zalihe te na kraju proizvod može propasti. Isto tako povećanjem prihoda smanjit će se neki drugi troškovi poput općih jer što su veće proizvedene količine opći troškovi su manji. Na strateškoj analizi koja može biti za jednu ili više godina poslovanja dovoljno je da uprava



pregovara s Konzumom i poveća prodajne cijene ili smanji bonuse. Navedeno se može postaviti kao cilj poslovanja čime će se cijelo poslovanje promijeniti i dovesti do povećanja prihoda.

## 6. ZAKLJUČAK

Danas je svako poslovanje podložno promjenama koje će pomoći u povećanju profita, opstanku na tržištu i ravnopravnom nadmetanju s konkurencijom koja je sve veća, a kupci sve zahtjevniji. Menadžment koji je odgovoran za sve odluke i rezultate poslovanja treba pomoć u obliku ekonomskog savjetnika i poslovnog partnera. Upravo taj ekonomski savjetnik i poslovni partner biti će kontroling. Kontroling će se baviti ciljevima poduzeća, ostvarivati misiju i viziju poslovanja, budućnošću poduzeća i uvoditi inovacije u poslovanje. Kontroling će na temelju informacija iz svih odjela poduzeća praviti analize i izvještavati o svim rizicima i prilikama poslovanja prije nego je poslovna odluka donesena čime se potvrđuje hipoteza 1 rada da kontroling osvještava sve rizike prilikom donošenja poslovnih odluka i pravi plan upravljanja rizicima nakon što je poslovna odluka donesena.

U radu su prikazane razne zadaće, ciljevi i funkcije kontrolinga. Da bi kontroling sve navedeno mogao ispuniti on mora surađivati sa svim odjelima poduzeća. Uloga kontrolera mora biti neovisna i izvan hijerarhijske funkcije. Nikome ne smije biti nadređen, a podređen jedino upravi. Kontroling mora bez prepreka prikupljati informacije kroz cijelo poduzeće čime je djelomično potvrđena hipoteza 2 da kontroling komunicira sa svim razinama poduzeća, ali uvijek najviše s prodajom. Iako odjel prodaje može biti ključan dostavljač potrebnih informacija kontrolingu o cijenama, količinama i kupcima, u radu je dokazano da kontroling jednako mora komunicirati sa svim odjelima u poduzeću. Jedino tada kontroling će ispuniti svoju svrhu čime je potvrđena hipoteza 5 da uloga kontrolinga u poslovanju treba biti neovisna, izvan hijerarhije, a podređena jedino upravi. Iako pojam kontroling potječe od riječi control u radu je dokazano da on nije kontrola iako je kontrola jedna od njegovih funkcija. Prvenstveno, kontroling je partner menadžmentu i njegova uloga je upravljačka jer kroz financijske pokazatelje, upravlja rizicima, resursima i daje pokazatelje u razlici planiranog i ostvarenog čime je potvrđena 3. i 4. pretpostavka da kontroling nije kontrola već partner menadžmentu, bavi se strateškim pitanjima, budućnošću i analizira što se može napraviti bolje. Kontroling daje informacije i utječe na sve promjene u poduzeću.

Kontroling svoje zadaće ostvaruje kroz instrumente kontrolinga, hoće li koristiti strateške ili operativne ovisit će o vrsti poduzeća i o ciljevima koji se trebaju ispuniti, no u većini slučajeva

biti će potrebno objediniti sve instrumente kontrolinga, odnosno objediniti cilj, plan i kontrolu. U hrvatskim poduzećima kontroling nije novost. Već je odavno prepoznat kao nužnost bez koje poslovanje više nije moguće. U istraživanju koje je obrađeno u radu Osmanagić Bedenik, 2017 vidljivo je da su hrvatska poduzeća prepoznala ulogu kontrolinga te da se on koristi za razne analize.

Kontroling obuhvaća sve dijelove poduzeća i današnje poslovanje nezamislivo je bez upotrebe kontrolinga.

## 7. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Lorena Devetak**

**Matični broj studenta: 1-055/19-PER**

**Naslov rada: Pozicioniranje kontrolinga u poduzeću**

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

8.9.2022.

---

## IZVORI

1. Osmanagić Bedenik, N.,(2007). Kontroling abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga
2. Jakelić, D. (2011.) Uloga kontrolinga u procesu poslovnog odlučivanja u središnjem bankarstvu. Doktorska disertacija. Sveučilište u Zagrebu: Ekonomski fakultet
3. Osmanagić Bedenik, N., (2006). Računovodstvo i kontroling – konkurencija ili suradnja. Zagreb: RRiF
4. Krmpotić, G. (nep.dat.). Ključni pokazatelji uspješnosti o ljudskim resursima. Dostupno na <https://web.archive.org/web/20210508202558/https://gorankrmpotic.eu/ljudski-resursi-hr/kljucni-pokazatelji-uspjesnosti-o-ljudskim-resursima/>
5. Abdussalam, K.A.,(2016). Anoverview of Controlling Methods. Economics & Working Capital. Dostupno na <http://eworkcapital.com/anoverview-of-controlling-methods/>
6. Vuko.T.(2012). Kontroling u funkciji uspješnosti poslovanja. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet
7. Ziegenbein, K. (2008). Kontroling. Zagreb: PRIF
8. Osmanagić Bedenik, N., i suradnici (2010.) Kontroling – između profita i održivog razvoja. Zagreb: M. E. P.
9. International Group of Controlling,. (2013). Rječnik za kontrolere. Zagreb: Poslovna učinkovitost
10. Prajapati, A. (nep.dat.) What is Controlling? Dostupno na <https://www.economicdiscussion.net/management/controlling/what-is-controlling/31916>
11. Meter, M., (2017). Kontroling u praksi-Instrumenti kontrolinga. Zagreb: Poslovna učinkovitost
12. Osmanagić Bedenik, N. (2017). Instrumenti integriranog i kriznog kontrolinga. Kontroling u praksi. Dostupno na <https://www.bib.irb.hr/963886>
13. Meter, M., Šarčević, M. (2017). Primjena instrumenata kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća. Kontroling financije menadžment. Zagreb: Poslovna učinkovitost. Dostupno na

[https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/pdf/Istrazivanje\\_Primjena\\_instrumenata\\_kontrolinga\\_u\\_praksi.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/pdf/Istrazivanje_Primjena_instrumenata_kontrolinga_u_praksi.pdf)

14. Gänßlen, i sur., (2012). Of the International Controller Association (ICV) and the International Group of Controlling (IGC). Perspective. Dostupno na [grundsatzposition\\_e.pdf \(igc-controlling.org\)](#)

15. International Group of Controllinga. Controller mission statement. Dostupno na <https://www.igc-controlling.org/>

16. Očko, J., Švigir, A., (2009.) Kontroling; upravljanje iz backstagea. Zagreb: Alitus savjetovanje; Kognosko.

17. Terry, G.R (nep.dat.). Office Management and Control. Richard D. Irwin, Inc.

#### Popis slika:

Slika 1: Usporedba poslova kontrolinga i menadžmenta

Slika 2: Povezanost instrumenata kontrolinga

Slika 3: Zastupljenost instrumenata kontrolinga u hrvatskim poduzećima

Slika 4: Transparentnost kontrolinga – opskrba informacijama

Slika 5: Organigram

Slika 6 – Kontroling prema menadžmentu

Slika 7: Objekti planiranja

Slika 8: Obilježja cilja

Slika 9: Povezanost vrijednosti

#### Popis tablica i grafikona:

Tablica 1 – Instrumenti strateškog i operativnog kontrolinga

Tablica 2 – Sličnosti i razlike kontrolinga i menadžmenta

Tablica 3- Usporedba kontrolinga i računovodstva

Tablica 4 – Usporedba kontrolinga i financija

Tablica 5: Usporedbe strategijskog i operativnog kontrolinga

Tablica 6: Prikaz dobitka ili gubitka po kupcu za mjesečno razdoblje izraženo u kunama

Grafikon 1: Prikaz prometa po kupcu u kunama

Grafikon 2: Dobit ili gubitak po kupcu



Datum rođenja: 11. siječnja 2001. | **Državljanstvo:** hrvatsko | (+385) 0992622062 | [lorenadevetak1@gmail.com](mailto:lorenadevetak1@gmail.com) |  
Lipička, 3, Osijek, Hrvatska

## RADNO ISKUSTVO

01. LISTOPADA 2021. – 01. SRPNJA 2022. – Osijek, Hrvatska

### UNAPREĐIVAČICA PRODAJE / SLAGAČICA – DM-DROGERIE MARKT

Moje zadaće i odgovornosti su bile promotorica, savjetnica za parfeme, slaganje polica te rad na blagajni.

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

05. RUJNA 2015. – TRENUTAČNO – Lipička, Osijek

### SREDNJA STRUČNA SPREMA, 3. GODINA PREDDIPL. STRUČNI STUDIJ POSLOVANJE I

**UPRAVLJANJE** – Ekonomska i upravna škola Osijek, Veleučilište Baltazar

## JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI** Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	C1	C1	B2	B2	C1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## DIGITALNE VJEŠTINE

### Moje digitalne vještine

Internet      MS Office (Word Excel PowerPoint) | Rad na raunalu      Komunikacijski programi (Skype Zoom)

TeamViewer) | Microsoft Word | Drutvene mree (razliite platforme) | Windows | Microsoft Excel