

# Kontroling kao ključni faktor uspješnog poslovanja poduzeća

---

**Ulrich, Mirela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:129:027917>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-08**

*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**

**MIRELA ULRICH**

**KONTROLING KAO KLJUČNI FAKTOR USPJEŠNOG**  
**POSLOVANJA PODUZEĆA**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

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

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

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**KONTROLING KAO KLJUČNI FAKTOR USPJEŠNOG**  
**POSLOVANJA PODUZEĆA**

**Mentor:**

**Dario Lešić, univ.spec.oec, v.pred.**

**Studentica:**

**Mirela Ulrich**

**Naziv kolegija:**

**OSNOVE KONTROLINGA**

**JMBAG studenta:**

**0234060346**

## **SADRŽAJ**

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ZNAČAJ I ULOGA KONTROLINGA U SUVREMENOM PODUZEĆU .....</b>	<b>5</b>
2.1 POVIJESNI RAZVOJ KONTROLINGA .....	6
2.2 KONCEPCIJE KONTROLINGA .....	7
2.3 GENERACIJE KONTROLINGA .....	8
2.3.1 KONTROLER KAO REGISTRATOR .....	9
2.3.2 KONTROLER KAO NAVIGATOR .....	10
2.3.3 KONTROLER KAO INOVATOR .....	11
2.4 STANDARDI U KONTROLINGU .....	11
<b>3. ODNOS MENADŽMENTA I KONTROLINGA .....</b>	<b>14</b>
3.1 MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PODUZEĆEM.....	15
3.2 VAŽNOST KVALITETE UPRAVLJANJA PODUZEĆEM .....	16
<b>4. INSTRUMENTI KONTROLINGA KAO PODSUSTAVI MENADŽMENTA .....</b>	<b>17</b>
4.1 SUSTAV VREDNOTA.....	18
4.2 SUSTAV PLANIRANJA .....	19
4.3 SUSTAV KONTROLE .....	21
4.4 INFORMACIJSKI SUSTAV .....	22
4.5 SUSTAV ORGANIZIRANJA .....	24
4.6 SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	26
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>29</b>
<b>6. IZJAVA.....</b>	<b>30</b>
<b>7. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>31</b>
7.1 KNJIGE I ČLANCI.....	31
7.2 INTERNETSKI IZVORI.....	32
<b>8. POPIS SLIKA .....</b>	<b>33</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>34</b>

## SAŽETAK

Suvremeni menadžment suočen je sa sve većim izazovima koje pred njega stavlja današnje poslovno okruženje: donošenje odluka, planiranje, razne interne i eksterne promjene stvaraju potrebu za dodatnim alatima i procesima kojima je svrha smanjenje neizvjesnosti, efikasnije planiranje te lakše nošenje s kriznim situacijama. Svojem razvojem kontroling postaje idealni partner menadžmentu osiguravajući mu stalan dotok provjerenih i aktualnih informacija o promjenama na tržištu, rješavajući probleme s kojima se poduzeće svakodnevno susreće i analizirajući poslovanje u svrhu pravodobnog upozoravanja na moguće poteškoće.

U ovom radu osvrnuli smo se na povijesni razvoj kako kontrolinga tako i menadžmenta, njihove koncepcije kao i alate kojima se koriste s naglaskom na njihov međusoban odnos te na instrumente kontrolinga kao podsustava menadžmenta koji obuhvaća sve razine modernog poduzeća. Posebno smo se osvrnuli na koncepcije, generacije, standarde te značaj i zadaću kontrolinga, a fokus smo stavili na menadžment i upravljanje poduzećem kao i na važnost kvalitete istoga. Kroz navedeno pokušali smo približiti iznimnu ulogu kontrolinga u donošenju odluka.

**Ključne riječi:** Kontroling, upravljanje poduzećem, kontroler, menadžer, instrumenti menadžmenta, instrumenti kontrolinga

## **ABSTRACT**

Contemporary management is facing exceeding challenges in the modern business environment: decision making, planning and various internal and external fluctuations in the market are making the need for additional tools and processes whose purpose is reducing future uncertainties while making crisis management and planning more efficient and easier. With the evolution of Controlling it has become the ideal partner for the management providing a constant flow of valid and up-to-date information about the changes on the market, while resolving the "every day" issues the company is facing and making business assessments for the purpose of early alerting for possible crisis and threats.

This paper takes a look at the historical development of Controlling as well as management, their concepts and tools they use with the emphasis on their mutual relationship as well as on the instruments of Controlling. We also covered concepts, generations, standards, meaning and purpose of controlling. One part is covering management and the importance quality of managing the modern company. I'm hoping that all of the above will show the unreplacable role of Controlling in the decision making of today.

**Key words:** controlling, controller, manager, instruments of management, instruments of controlling, company management

## 1. UVOD

Cilj ovog završnog rada je približiti značaj uloge kontrolinga u uspješnom upravljanju poduzeća. Suvremena poduzeća susreću se s potrebom sve bržeg držanja koraka s vanjskim promjenama, a istovremeno moraju pronaći brzu prilagodbu u unutrašnjim čimbenicima poduzeća. Gore navedeno dovelo je do postanka i razvoja kontrolinga koji menadžmentu pomaže dajući širu sliku a ne samo na operativan, tradicionalan pogled na poslovanje u novom globalnom i turbulentnom tržištu. Činjenice da menadžment i kontroling za cilj imaju postići što bolje poslovanje poduzeća koristeći trenutne i stvarajući buduće potencijale uspješnosti pri čemu im se načini na koje to ostvaruju razlikuju. Postoje dvije vrste kontrolinga a to su operativni i strateški gdje strateški kontroling služi kao podrška menadžmentu u usmjerenju poduzeća prema trajnim ciljevima dok je povećanje efikasnosti glavna funkcija operativnog kontrolinga. S obzirom na to da u današnje vrijeme kontroling oblikuje i slijedi menadžerski proces postavljanja ciljeva samim time postaje odgovoran za realizaciju istih. Povijesno kontroling funkcionira kao regulatorni odjel radi stabilnih uvjeta poslovanja te u okruženju veće potražnje nego što je bila ponuda. Nastankom čestih promjena uvjeta poslovanja, povećanja konkurencije te povećanja količine nepouzdanih informacija kontroling u toj etapi svojeg postojanja služio je kao navigator.

U posljednjoj fazi kontroling počinje aktivno sudjelovati u rješavanju problema te planiranju, a sve u svrhu maksimiziranja budućih rezultata. Kontroling, kao jedna od najvažnijih funkcija za rješavanje konkretnih problema u svakodnevnom poslovanju, zadužen je za pravovremeno informiranje uprave o promjenama na tržištu. Kontroling kao usluga je okrenut budućnosti, odnosno analizira poslovanje s ciljem pravodobnog upozoravanja na moguće poteškoće, uloga mu je aktivna, a zadaća mu je biti pokretačem promjena. Menadžerski podsustavi su objekti kontrolinga te se sastoje od: sustava vrijednosti, sustava planiranja, informacijskih sustava, organizacijski sustava i sustava upravljanja ljudskim potencijalima.

Kako bismo isto opisali podijelili smo rad na pet cjelina uključujući uvod i zaključak. U uvodu smo razradili vezu kontrolinga i menadžmenta u upravljanju poduzećem. U drugoj cjelini sagledavamo značaj i ulogu kontrolinga u suvremenom poduzeću tako što smo opširnije obradili povijesni razvoj kontrolinga, zatim koncepciju kontrolinga, generacije kontrolinga, standarde u kontrolingu te naposljetku značaj i zadaću kontrolinga. U trećoj cjelini osvrćemo se na kontroling i menadžment prilikom čega opširnije pišemo o

menadžmentu, važnosti kvalitete upravljanja poduzećem a naposljetku odnosu kontrolinga i menadžmenta. Četvrta cjelina fokusirana je na instrumente kontrolinga kao podsustave menadžmenta gdje pobliže pišemo o: sustavu vrednota, sustavu planiranja, sustavu kontrole, sustavu informiranja, sustavu organiziranja te sustava upravljanja ljudskim potencijalima.

Navedene cjeline objašnjavaju nam sve aspekte kako funkcije tako i međusobnog odnosa kontrolinga i menadžmenta koje su kako se iz navedenog vidi duboko međusobno isprepletene a takva veza je nužna za rast i razvoj kao i sami opstanak poduzeća u budućnosti. Današnje tržišne prilike kao i dosadašnja praksa pokazuje nam da je dobar odnos kontrolinga i menadžmenta neizostavan dio svakog ozbiljnijeg poduzeća.

Suvremeni pristup sklon je tendenciji uvođenja kontrolinga u mala i srednja poduzeća kao i implementaciji kontrolinga na samim odjelima unutar poduzeća poput kontrolinga u proizvodnji, marketingu, nabavi, financijama itd.



## 2. ZNAČAJ I ULOGA KONTROLINGA U SUVREMENOM PODUZEĆU

Potreba za širim spektrom informacija osim onih koje nastaju pukim bilježenjem bivših poslovnih događaja (prošlih računovodstvenih informacija), a koje su evidentirane primarno za potrebe vanjskog izvještavanja dovele su do utemeljenja nove grane koja je postala temelj u donošenju upravljačkih odluka odnosno kontrolinga. Temeljna zadaća kontrolinga je pronaći način kako da navedene računovodstvene informacije pretvori u izvještaje koje će pomoći menadžmentu u procesu planiranja te odlučivanje učiniti jednostavnijima. Unatoč primarnom temelju na računovodstvenim podacima pogrešno je zaključiti da je kontroling vezan samo uz računovodstvo. Isti promatra sve funkcije te razine odlučivanja u poduzeću, a objekti njegova promatranja mnogo su širi te kao takvi osim numeričkih uključuje i parametre kakvoće te njihove kvalitete ali i njihove implikacije. Kao što smo naveli ono objedinjuje viziju i strategiju uzimajući u obzir sustav kontrole, informiranja, organizacije te upravljanja ljudskim potencijalima. Slijedom navedenog dolazimo do problematike pozicioniranja kontrolinga kao puke vještine kvalitetnog kontrolera ili pak znanstvene discipline same po sebi. Da bi djelatnost kontrolinga prerasla razinu vještina i kročila u područje znanosti, dakle postala znanstvenom disciplinom, bilo bi potrebno proučiti primjerenost i uspješnost pojedinih rješenja te spoznati koja bi od njih mogla tvoriti stup djelatnosti kontrolinga kao znanstvene discipline i općevažće prakse. Primjereno ishodište u traženju argumenata za to da djelatnost kontrolinga može biti znanstvena disciplina je sustavna teorija koja će dovesti do toga da je riječ o informacijskoj djelatnosti namijenjenoj odlučivanju koja u srži mora imati posebnu poslovnu osmišljenost i decentralizirani stil vođenja. Stoga, kontroling možemo definirati kao sukus multidisciplinirani višeznačnih znanja i vještina potrebnih da bi na temelju podataka prikupljenih unutar poduzeća te izvan njega producirali optimalan broj i kvalitetu potrebnih za ispravno donošenje odluka.

Osnovna zadaća kontrolinga usklađenost je s ciljevima poduzeća prilikom čega navedene čini mjerljivima korištenjem posebnih strategija i tehnika koordiniranja, planiranja, analize, kontrole, te informiranja. Cilj mu je trajno povećanje vrijednosti poduzeća a ne kratkoročno povećanje rezultata, prepoznavanje ne financijskih uzroka koji utječu na financijsko poslovanje tvrtke, razumijevanje tržišta u cijelom kontekstu (od klijenata sve do dobavljača) itd..

## 2.1 POVIJESNI RAZVOJ KONTROLINGA

Prvim spominjanjem u 15.st., svoj pravi uspon, kontroling započinje oko 1880.godine u USA te svoj vrhunac 60. i 70. godina u Njemačkoj. Godine 1880. otvara se prvo radno mjesto čiji je zadatak upravljanje kapitalom i financijama te sigurnošću poduzeća, a malo više od desetljeća nakon implementira se prvo radno mjesto kontrolera u poduzeću GE (the General Electric Company)<sup>1</sup>. Prijašnji koncept kontrolinga izuzetno je različit od onog što poimamo pod pojmom kontrolinga danas. Uprava ima zadaću upravljanja vlasničkom glavnicom a kontroling sve više prati slabe točke i manjkavost poslovanja. Napredak, inovacije na tržištu, uspon konkurencije te globalizacija tržišta uz brojne druge razloge utjecali su na razvoj kontrolinga te ga usmjerili prema budućnosti. Važnu ulogu u razvoju kontrolinga čini, između ostalog, činjenica da je Njemačka nakon 2.svj.rata (pod upravom SAD-a) morala razviti sustav upravljanja kojim bi pratili svoje unutarnje i vanjske faktore. Modeli koji su doprinijeli razvoju kontrolinga kakav imamo danas su:

- Računovodstveni model- gdje se korištenjem računovodstvenih podataka podiže učinkovitost poduzeća te se isti usmjeravaju na budućnost
- Informacijski model- uočavanje nužnosti pravodobnog informiranja te implementiranje internog sustava informiranja svih potrebitih odjela tvrtke radi optimizacije donošenja odluka
- Upravljački model- poveznica između svih razina odlučivanja u poduzeću iz razloga kako bi sve navedene razine težile ka ostvarenju zajedničkog cilja odnosno ispunjenja misije i vizije poduzeća

U Republici Hrvatskoj došlo je do kasnije implementacije kontrolinga (tek 90.godina) naime, dok su podružnice stranih kompanija u Jugoslaviji odnosno u Republici Hrvatskoj posjedovale odjele kontrolinga, domaće tvrtke imale su samo odjel planiranja i analize. S obzirom da su ciljevi kontrolinga daleko širi od samog plana i analize te uključuju i sustav vrijednosti, organizaciju, kontrolu, informacijski sustav tako i upravljanje ljudskim

---

<sup>1</sup> Američka multinacionalna kompanija koja je napoznatija po svom radu u industriji eneregije, obnovljivih izvora, zrakoplovstva i zdravstva

potencijalima. Prema navedenome možemo zaključiti da su se koristili samo određeni alati kontrolinga vezani uz analizu i planiranje.

## 2.2 KONCEPCIJE KONTROLINGA

Kontroling kao neizostavna funkcija suvremenih poduzeća predstavlja sponu između koordinacije, planiranja, informiranja, analize te kontrole: ljudskih, materijalnih, informacijskih te financijskih resursa što je svrsishodno ostvarenju ciljeva predmetnog poduzeća na najbrži i najefikasniji mogući način. Uzimajući u obzir navedeno možemo razlikovati<sup>2</sup>:

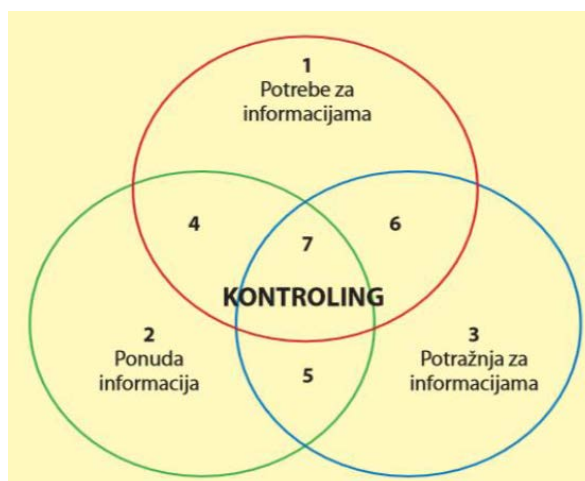
- Računovodstvenu usmjerenu koncepciju
- Informacijsku usmjerenu koncepciju
- Upravljačku usmjerenu koncepciju
- Načela praktičara

Računovodstvena usmjerena koncepcija se oslanja na pripremu računovodstvenih podataka. Osnovno načelo spomenute koncepcije usmjereno je na buduće događaje, a koristi iste u svrhu planiranja, kontrole i kvantitativnih aspekata buduće likvidnosti te dobitaka. Sve informacije potrebne za planiranje upravljanjem te nadzor upravljanja na svim razinama manifestiraju se putem sustava obračuna troškova i učinka, prihoda i rashoda, primitaka i izdataka, te priljeva i odljeva.

Informacijski usmjerena koncepcija naglašava informacijski cilj kontrolinga unutar skupa ciljeva poduzeća. Glavni zadatak takve vrste kontrolinga je koordinacija prilikom prikupljanja i korištenja informacija odnosno usuglašavanja potrebe potražnje i ponude informacija. S navedenog aspekta proizlazi da je kontroling zadužen za usklađivanje između planiranja kontrole i informiranja te kao takav utječe na šira područja od same računovodstvene uloge iz razloga što se planiranje, nadzor i informiranje stavlja u širi kontekst poslovnog plana te izvješćivanja.

---

<sup>2</sup> Osmanagić Bedenik N. (2004): Računovodstvo i kontroling – konkurencija ili suradnja.



Slika 1 Informacijski usmjerena koncepcija

Izvor: Osmanagić Bedenik, N.(2004) Računovodstvo i kontroling - konkurencija ili suradnja. Zagreb: RRiF, str.23

Upravljački usmjerena koncepcija smatrana je najobuhvatnijom i najzrelijom teorijom kontrolinga. Navedena koncepcija promatra kontroling kao segmentirani sustav unutar sustava upravljanja, odnosno menadžmenta te kao takav i predstavlja sukus predmetnog rada. Cilj kontrolinga u tom kontekstu povećati je sposobnost reakcije (efikasnosti) te aktivnog prilagođavanja (efektivnosti) koncepta vođenja koji teži ka ostvarenju ciljeva poduzeća, odnosno, porast mogućnosti intenzivne i konzervativne prilagodbe promjenama internih i eksternih faktora a koji bi mogu utjecati na poslovanje poduzeća. U svrhu ostvarenja navedenih ciljeva nužna je integracija i poznavanja različitih hijerarhijskih razina poduzeća s odjelom kontrolinga.

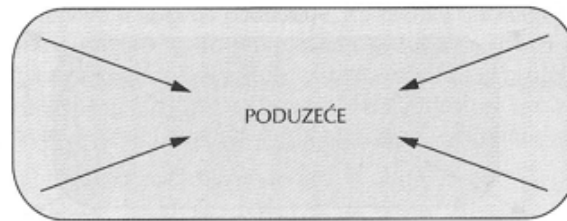
Uz navedene koncepcije potrebno je i spomenuti načela praktičara kojima je zajedničko da ističu orijentaciju na cilj tako da se i kontroling doživljava kao instrument ciljnog upravljanja poduzeća pri čemu isti brine za sredstvo kojim utječe na ostvarenje ciljeva/dobiti poduzeća. U navedenoj filozofiji kao centralno pitanje postavlja se premisa da li je poduzeće na pravom putu. Takav koncept kontrolinga menadžmentu služi kao alat planiranja te preveniranja.

## 2.3 GENERACIJE KONTROLINGA

Kontroling, ovisno o izazovima u kojem se nalazi unutar određenog razdoblja te uvjetima poslovanja evoluirao je svoje aspekte sukladno novim konceptima te prateći razvoj novih

tehnologija i procesa. Prilikom samog promatranja generacija kontrolinga, isti ne možemo promatrati strogo kronološki već je nužno uzeti u obzir alternativne mogućnosti i primjene te prilagodbe u određenim situacijama. S obzirom na spomenuto, kontroling možemo pratiti kroz tri generacije razvoja a to su:

### 2.3.1 KONTROLER KAO REGISTRATOR



1 Kontroling kao registrator

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2004) *Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str.23

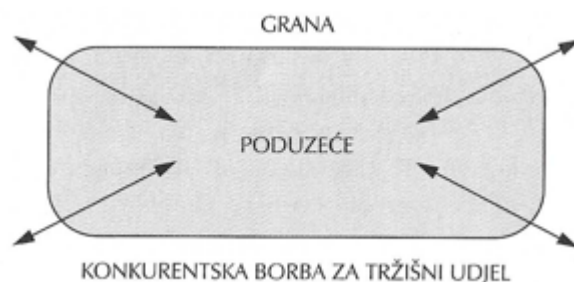
Navedeno razdoblje odnosi se na 50. i 60. godina prošlog stoljeća gdje su uvjeti poslovanja bili izuzetno stabilni s rijetkim promjenama, gdje je potražnja često premašivala ponudu a raspolagalo se sigurnim informacijama u okruženju tako da je planiranje i prognoziranje bilo relativno jednostavno. Glavna obilježja tog vremena su:

- Stabilni uvjeti poslovanja
- Repeticija istih i/ili sličnih situacija
- Korištenje standardnih tehnoloških postupaka
- Niska razina inovativnosti

S obzirom na statičko okruženje trenutnog perioda, prognoziranje i planiranje realizira se putem jednostavnih tehnika a proizvodni proces ostaje postojan bez većih promjena. Glavno pravilo uspjeha temelji se na zadovoljenju potražnje koje je u pravilu u porastu, a u kojem se željeni ciljevi ostvaruju racionalizacijom troškova. S obzirom na rijetke i predvidive promjene kontroling je uvelike orijentiran na prošlost, urednost i točnost te su osnovni instrumenti kojima se služi računovodstvo, bilance i kalkulacije. Uslijed, tektonskih promjena na tržištu 70. godina te zasićenosti potražnje i povećane ponude, navedeni model postaje nedostatan te prisiljava usmjeravanje pogleda prema van, odnosno prema konkurentima, što dovodi do

neminovne evolucije kontrolinga. Navedeno je dovelo do sljedeće generacije u razvoju kontrolinga.

### 2.3.2 KONTROLER KAO NAVIGATOR

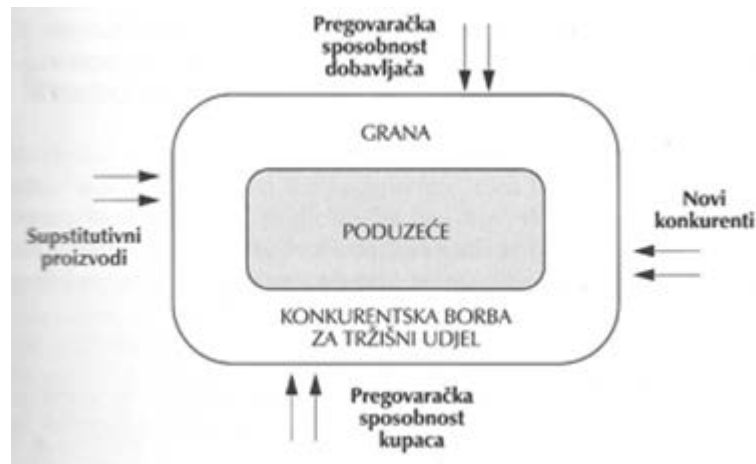


Slika 2 Kontroling kao navigator

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2004) *Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str.24

Usljed sve češćih promjena uvjeta poslovanja koje uzrokuje promjene obilježja okruženja informacije prestaju biti sigurne te ih treba prihvaćati s dozom skeptičnosti. Neizvjesnost i sve veća težina prognoziranja dovode do potrebe za većom fleksibilnosti planiranja. Dolazi do zaoštavanja konkurencije a okruženje postaje sve kompleksnije te podložnije promjenama. Navedeno uobičajeno se naziva „Ograničenim dinamičkim okruženjem“. Tvrtke uviđaju potrebu promjene s pasivnog u aktivno prilagođavanje kako bi utjecali na promjene u okruženju. Ponuda premašuje potražnju te je nužno pronaći alternativne puteve do kupca, iz tog razloga kaže se da kontroling funkcionira kao navigator prilikom čega se služi instrumentima poput: proračuna, kontrole izvršenja proračuna i izvještavanja, kratkotrajnim računom troškova i učinaka, izračunom točke pokrića, usporedbom i pokazateljima...Koristeći navedene instrumente pokušava se olakšati upravljanje poduzećem za razliku od strogog prikupljanja informacija u fazi kontrolinga kao registratora te postaje nužno uspoređivati sadašnje podatke s postavljenim ciljevima. U ovom periodu od izrazite je važnosti pronaći načine utjecaja na okruženje za razliku od pasivne prilagodbe promjenama istog u prethodnim razdobljima.

### 2.3.3 KONTROLER KAO INOVATOR



Slika 3 Kontroler kao inovator

Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2004) *Kontroling-abeceda poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga, str.25

Komplikacijom suvremenih uvjeta poslovanja te visokom dinamikom i kompleksnošću, a nesigurnim informacijama u okruženju: prognoze i alati korišteni u prethodnim generacijama postaju sve manje učinkoviti. Takvo izuzetno dinamično okruženje iziskuje stalne promjene: tržište nudi sve više novih proizvoda, životni vijek proizvoda postaje sve kraći, kapital nije više primarni faktor poslovne uspješnosti, a proizvodni program podložan je stalnoj prilagodbi. Zbog navedenog ključnim postaju visokokvalificirani i motivirani suradnici. Same mjere racionalizacije kao i briga o neposrednom okruženju tvrtke ne osigurava uspjeh iste. Kako bi osiguralo uspjeh poduzeće u obzir mora uzeti i utjecaj kupaca, dobavljača, novih konkurenata, supstitutivnih proizvoda uz već prije ukalkulirane odnose konkurencije. Radi navedenog dolazi do problema s internim restrukturiranjem pojedinih dijelova i funkcija poduzeća, zbog čega kontroler djeluje kao inovator koji uvodi i razvija nove instrumente za pomoć menadžmentu te sudjeluje u procesu rješavanja postojećih problema.

### 2.4 STANDARDI U KONTROLINGU

Ubrzan tehnološki razvoj dovodi do naglog zastarijevanja postojećih poslovnih modela a industrijske grane počinju se stapati ili u potpunosti nestajati dok raste pritisak

konkurentnosti. Navedene promjene manje utječu na značaj, međutim, izuzetno utječu na primjenu kontrolinga u modernim poduzećima<sup>3</sup>. Razvojem kontrolinga dolazi do potrebe za standardizacijom određenih procesa u kontrolingu zbog čega je osnovana organizacija zvana IGC (International Group of Controlling)<sup>4</sup> koji jasno definira:

- Procesne modele kontrolinga
- Ključne pokazatelje procesa kontrolinga
- Modele kompetencija kontrolera
- Misiju kontrolera koja određuje stratešku poziciju i temeljnu ulogu zadataka kontrolera, zbog izuzetno promjenjivih uvjeta na tržištu ista je podložna promjenama te se konstantno nadopunjuje/izmjenjuje

Kontroler kao neizostavan saveznik menadžmentu donosi nemjerljiv obol dugoročnom napretku organizacije prilikom čega kontroleri prate procese određivanja ciljeva i planiranja te upravljanja. Istovremeno brinu o kvaliteti podataka i informacija relevantnih za odlučivanje, integriraju različite organizacijske ciljeve u svrhu napretka cjelovitog poduzeća. Prilikom čega istovremeno uzimaju u obzir buduće ciljeve te potencijalne rizike imajući na umu ekonomsku dobrobit cijele organizacije.

U svrhu objedinjenja te uspostave standardizirane terminologije i jednoznačnog koncepta IGC je razradio procese nužne za uspješan rad kontrolera prilikom čega su ih grafički i opisno prikazali. Navedeno nazivamo procesnim modelom kontrolinga prilikom čega se kontroling manifestira kao sveobuhvatan proces definiranja ciljeva, planiranja i rukovođenja poduzećem. Navedeno je strukturalno podijeljeno u deset ključnih procesa:

1. strateško planiranje
2. operativno planiranje i budžetiranje
3. prognoza
4. menadžersko izvještavanje
5. računovodstvo troškova, učinaka i rezultata

---

<sup>3</sup>[https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/Casopis\\_Kontroling\\_financije\\_i\\_menadzment\\_broj\\_01.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/Casopis_Kontroling_financije_i_menadzment_broj_01.pdf) pristupano: 10.09.2022

<sup>4</sup> Međunarodno priznata organizacija čiji je cilj aktivno oblikovati budućnost kontrolinga i obrazovanje u kontrolingu



6. projektni i investicijski kontroling
7. upravljanje rizicima
8. funkcijski kontroling (kontroling podružnica, istraživanja i razvoja, proizvodnje, prodaje itd.)
9. poslovno savjetovanje i upravljanje te
10. unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava

Tih deset procesa služi boljem oblikovanju te revidiranju što neminovno dovodi do boljeg poslovnog rezultata.

Ključni pokazatelji procesa kontroling - za razliku od procesnih modela kontrolinga ključni pokazatelji omogućavaju potrebnu transparentnost kako bismo ih stalno unapređivali. Oni imaju izuzetnu ulogu u rukovođenju poduzećem ali i u svakodnevnom poslovanju kontrolera. Ovi standardi služe kao vodilja pri preispitivanju te definiranju procesa kontrolinga. Putem uvođenja ključnih pokazatelja dobivamo sliku efikasnosti procesa u kontrolingu, a istovremeno sadrže pokazatelje kojima mjerimo učinkovitost organizacije kontrolinga. Navedeni se temelje na mjerenju učinkovitosti a ona se mjeri veličinama kao što su kvaliteta, zadovoljstvo klijenata, troškovi, vrijeme...

### 3. ODNOS MENADŽMENTA I KONTROLINGA

S obzirom na široki spektar aktivnosti menadžmenta navedeno se definira kao proces organiziranja resursa aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima te planiranju ciljeva, u svrhu učinkovitosti planiranja u budućim razdobljima. Uzimajući u obzir rastuću konkurentnost, sve zahtjevnije potrebe konzumenata, unaprijeđenje poslovnih procesa postaje nužnost. Alat koji je temeljan prilikom osiguranja navedenih faktora upravo je kontroling. U ovom smislu kontroling definiramo kao funkcijski instrument menadžmenta koji je usmjeren ka povećanju efikasnosti te osiguravanju relevantnih znanja o metodologiji i činjenicama prilikom čega povećavamo stupanj menadžerske spremnosti u suočavanju s problemima, kako u poduzeću tako i izvan njega. U navedenom kontekstu kontroling se bavi prikupljanjem te analizom podataka povezanih s rezultatima poslovanja, a koji se prezentiraju menadžmentu kao temelj prilikom donošenja odluka. Iz navedenog kontroling definiramo kao funkciju kvantificiranja i ispravke osobnih i organizacijskih ključnih pokazatelja uspješnosti, kako bismo osigurali usklađenje između planova i realizacija. Slijedom navedenog kontroling nadgleda kakvoću i provedbu donesenih odluka te o istome izvještava menadžment. Temeljna uloga kontrolinga se izvodi iz potrebe menadžmenta za informacijama, prilikom čega osigurava pokazatelje koji na vrijeme ukazuju na odstupanja od predviđenog plana kao i uzroke istih, kako bi menadžment mogao pravovremeno reagirati pravilnim korektivnim sredstvima. Dok menadžment utvrđuje ciljeve, kontroling iste čini usporedivima i jasnima te koristi mehanizme i taktike koordinacije, planiranja, procjene, kontrole i izvještavanja. Na međusponu kontrolinga možemo gledati sa strategijskog te operativnog aspekta. Strategijski kontroling orijentiran je na ispunjavanje dugoročnih ciljeva poduzeća odnosno misije i vizije prilikom čega za isto koristi, u većini, vanjsko usmjerenje. Prilikom čega u obzir uzima želje i potrebe kupaca, ključne promjene poslovnih varijabli kao što su tehnologija i promjene na tržištu, raspoloživost resursa sukladno čemu ocjenjuje budući razvoj odnosno vrši nužne prilagodbe poduzeća promjenama te radi procjenu rizika. Operativni kontroling s druge strane bavi se prilagođavanjem ka postojećoj situaciji s aspekta ostvarivanja kratkoročnih ciljeva te se kao takav temelji na pretežito internim informacijskim izvorima prilikom čega koristi znane metode i rješenja. On je sastavni i izvršni dio koncepcije strategijskog upravljanja te kao takav obuhvaća upravljanje poslovnim rezultatima u skladu sa zadaćama postavljenim u godišnjim planovima poslovanja, a koji se prema potrebi rastavljaju na kraće poslovne planove - odnosno prema jedinicama unutar organizacije kao što su: odjeli, strateške jedinice,

centri donošenja odluka... Strateški i operativni kontroling zajedno čine jedinstven i sveobuhvatan sustav kontrolinga. Jedno drugo nadopunjuju pri čemu operativni kontroling svojim izvješćima je osnovica budućih strateških planova dok je strateški kontroling osnovica rada operativnog kontrolinga.

### **3.1 MENADŽMENT I UPRAVLJANJE PODUZEĆEM**

Osnovna zadaća menadžmenta je rukovođenje te upravljanje poduzećem gdje se navedeno ubraja u najvažnije ljudske aktivnosti. Prema jednoj od definicija menadžment možemo objasniti kao vještinu obavljanja stvari pomoću ljudi. Kroz navedeno vidimo nužnost osiguravanja koordinacije poslova pojedinaca kako bismo stigli do zajedničkog cilja unutar organizacije. Jedna od glavnih funkcija menadžmenta jest vođenje a uspješnost menadžmenta uvelike ovisi upravo o tome. U današnjim uvjetima poslovanja suvremeni menadžeri ne posluju iz pozicije moći već se ne nameću suradnicima te s njima surađuju kao s ravnopravnim partnerima prilikom čega i karakterizira tri temeljne odrednice a to su:

1. Orijentacija prema potrošaču,
2. Orijentacija prema zaposlenima
3. Spremnost na stalne inovacije i promjene

Mogućnost suočavanja s izazovima predstavlja temelj učinkovitog vođenja čime promjene u poslovanju te krizno upravljanje postoje lako savladivim. Umrežavanjem odnosno povezivanje između odjela postaje jednostavnije, rušeći interne i eksterne barijere prilikom čega povećavamo efikasnost usmjerenosti ka cilju tvrtke.

Prema autorima P. Sikavica i F. Bahtijarević-Šiber koji ističu, „da se vođenje razlikuje od menadžmenta, ali ne iz razloga na koje većini ljudi misli. Vođenje nije niti mistično, a ni misteriozno. Ono nema nikakve veze s posjedovanjem „karizme“, niti bilo kojih drugih egzotičnih osobnih karakteristika. Ono nije područje malog broja izabranih. Vođenje nije obvezno bolje od menadžmenta, a niti je ono za menadžment. Zapravo, vođenje i menadžment su, ističe, dva posebna i nadopunjujuća sustava. Svaki ima svoju funkciju i karakteristične aktivnosti. Oba su neophodna za uspjeh u sve složenijoj i promjenjivoj okolini. Dok se menadžment bavi „svladavanjem složenosti“, vođenje se bavi „svladavanjem promjena“. (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004:25)

Iz navedenih razloga vođenje dobiva na važnosti u posljednje vrijeme a kao posljedica velike brzine promjena u suvremenom poslovanju u kojem poduzeća funkcioniraju

### **3.2 VAŽNOST KVALITETE UPRAVLJANJA PODUZEĆEM**

Temeljni uvjet konkurentnosti poduzeća je kvaliteta upravljanja istim. Zbog navedenog sva poduzeća koja su oslonjena na dugoročne planove razvoja spremna su izdvojiti pozamašne iznose kako bi osigurali kvalitetan menadžment. Osnov kvalitetnog menadžmenta je sposobnost kritičkog mišljenja, brzog zaključivanja, razvoja dugoročne strategije te visoke stope odlučnosti, a menadžer posjeduje visok stupanj emocionalne i socijalne inteligencije pomoću koje je sposoban potaknuti zaposlenike, kao i visoku razinu znanja s područja računovodstva, financija i ekonomike kako bi mogao anticipirati promjene u okruženju. Nerijetko se događa da ljudi na upravljačkim funkcijama nisu ekonomske struke prilikom čega do izražaja dolazi funkcija kontrolinga. On u tom slučaju služi kao „prevoditelj“ podataka o fizičkim i financijskim resursima poduzeća menadžeru koji bi, bez kontrolinga teško mogao donositi prave odluke. Odgovornost leži na napretku poduzeća dok je za transparentnost ciljeva poslovanja odgovoran kontroler.

#### **4. INSTRUMENTI KONTROLINGA KAO PODSUSTAVI MENADŽMENTA**

Pod objektima kontrolinga smatramo podsustave menadžmenta koji su pobliže objašnjeni u nadolazeći podnaslovima. Zadatak kontrolinga upravo je njihovo uzajamno uključivanje i koordiniranje koje će za rezultat imati povećanje učinkovitosti rada menadžmenta. Instrumenti kojima to kontroling postiže najčešće se mogu razlikovati kao: „osobno orijentirani“ i „tehnokratski instrumenti“ koordinacije.

Prvim oblikom osobno orijentirane koordinacije smatramo osobne upute prilikom čega je za davanje uputa i obveza odgovoran menadžment te se oni mogu odnositi kako na sam proces izvođenja tako i na željeni rezultat izvođenja. U ovom slučaju kontroling kontrolira i proces i rezultat prilikom čega je to u načelu postignuto vertikalnim smjerom komunikacije.

Drugi oblik osobne orijentirane koordinacije ne promatra samo pojedince već grupe. U njemu dolazi do koordinacije samousklađivanja kod koje se usklađivanje prepušta grupnoj odluci. Prednost samousklađivanja je što ono motivira suradnike. Efikasnost koordinacije osobnim uputama zavisi o mnogo čimbenika poput sposobnosti menadžera te stupnja prihvaćenosti od podređenih.

Kod "tehnokratskih instrumenata" također nailazimo na dva oblika, a to su: koordinacija planovima prilikom čega oni vrijede za sve suradnike, obvezuju ih da ispune zadatke i ciljeve tek po završetku slijedi kontrola izvršenja. Većinom se moraju ispuniti u određenom vremenskom razdoblju te se proces rada u tom razdoblju uglavnom ne nadzire ali je potrebno usklađivati ih s potencijalnim promjenama u okolini.

Koordinacija programom podrazumijeva usklađivanje aktivnosti prema unaprijed zadanom programu gdje je kontrola orijentirana na samu aktivnost te prati pridržavanja pravilima. Negativna strana ovakvog oblika je potreba za stabilnim prilikama u okruženju jer je samo tada moguće analizirati i utemeljiti standarde za rješavanje mogućih problema nastalih u koordinaciji. S obzirom na ubrzane promjene u okruženju ono je sve manje prikladno suvremenim zahtjevima.

## 4.1 SUSTAV VREDNOTA

Kada govorimo o sustavu vrednota, on označava podsustav menadžmenta gdje se jasno utvrđuju misija, vizija te ciljevi poduzeća. Kontinuiranim propitivanjem vizije i ciljeva poduzeća smatra se jedna od zadaća kontrolinga. Ukoliko pravilno ne utvrdimo sustav vrednota može doći do neočekivanih problema od kojih su sljedeći: disbalans u poduzeću, nedovoljna usmjerenost na provođenje te situacija gdje viši menadžment ostaje bez potpore nižeg. Sustav vrednota kao prvi podsustav menadžmenta daje nam odgovore na pitanja; koji je povod egzistiranju poduzeća, čemu stremi u budućem razdoblju, što želi ostvariti te koji je vremenski period potreban do realizacije kako bi bili puno brži i kvalitetniji te spremniji na nove izazove u poslovanju.

Misijom se prikazuje glavna zadaća postojanja poduzeća. Shodno tome, misijom se ilustrira dolazak poduzeća do vizije na principu u kojem se vizija definira u suodnos misije. Stoga važnost misije leži na usredotočenosti na sadašnjost, čija je svrha definirati ključne vrijednosti poduzeća kao i svrhu postojanja poduzeća.

Vizija poduzeća je sveobuhvatna ona sama govori o budućoj predodžbi točnije o svrsi poduzeća kao i o njenim putevima ostvarenja. Da bi sama vizija bila efikasna ona također mora biti motivirajuća, smisaona i realna. Uzimajući u obzir da vizija predstavlja velike izazove za svoje djelatnike ona bi također trebala predstavljati samouvjerenu i dobro osmišljenu viziju, određeno vremensko razdoblje kao i usmjerenost na utvrđeni cilj. Jedna od važnijih etapa strateškog menadžmenta je kreiranje vizije kao predodžbe o idealnom poslovanju poduzeća u budućem razdoblju.

Pri definiranju ciljeva valja voditi brigu o karakteristikama istih, tj. da svaki cilj bude:

- Jasan- oni ciljevi koji nisu dovoljno jasno definirani dovode do poteškoća njihova ostvarenja
- Ostvariv- nerealni ciljevi najčešće demotiviraju, oni dovode u pitanje samu realizaciju cilja
- Mjerljiv- temeljem kojeg analiziramo i pratimo stupanj postignuća samog cilja

- Djeljiv- cilj poduzeća mora biti tako utvrđen da se upravo iz takvog cilja mogu realizirati tj. izvesti podciljevi različitih funkcija, a koji će pripomoći ostvarenju ukupnog cilja
- Vremenski ograničen- definirani cilj mora sadržati jasnu vremensku dimenziju te promatrati vrijeme u kojem se može očekivati ostvarenje zadanog cilja

Važno je istaknuti da ciljevi predstavljaju zadnje faze prema kojima su usredotočene aktivnosti, početna i završna faza procesa učinkovitog upravljanja svih podsustava menadžmenta.

Pomoću primjene generalnih postulata kontrolinga (koordinacije i integracije) promatra se sama zadaća kontrolinga u sustavu vrednota. Stoga, svaki zaposlenik trebao bi znati koliko on doprinosi ostvarenju i postizanju vizije i ciljeva poduzeća, kako bi samim pristupom bitno olakšao ukupan proces menadžmenta.

## **4.2 SUSTAV PLANIRANJA**

U posljednjih godina položaj i značenje planiranja poprima veliku važnost u sklopu menadžmenta. Shodno tome promijenilo se potpuno razumijevanje planiranja i to na način da primarno nisu planovi i zadaci nego fokus je u duhovnom procesu koji se provodi u sklopu samog planiranja odražavajući se na prognoziranje osnovnog stava.

Prema definiciji planiranje je oblikovani sustav obrade relevantnih podataka za kreiranje temelja kojim se pomno definiraju dimenzije za dostizanje ciljeva. Sami ishod planiranja je plan ili sustav planova. Osnov zadatka planiranja leži u sustavnoj spoznaji varijanta, prilika i rizika za postizanja ciljeva, kao i različit odabir adekvatnih mjera. Kako bismo u planiranju bili uspješni moramo provoditi osnovne zadatke koje uključuju:

- Korištenje sinergijskih potencijala- planiranjem se usuglašavaju određene poslovne djelatnosti poduzeća, a i sugerira na možebitni disbalans. Što znači da zbroj njezinih dijelova treba biti manji u odnosu na cjelinu.
- Redukciju kompleksnosti- sve veća zahtjevnost, kako interno u poduzeću tako i eksterno, koju je moguće ograničiti sustavnim i cjelovitim planiranjem.

- Porast fleksibilnosti- da bi se zaštitili od mogućih iznenađenja u budućnosti važnost se pridaje planiranju, na taj način se budući razvoji situacije lakše uoče i ispituju te se mogu svrstati u ovladive skupine
- Spoznaju rizika- svjesnost štetnih posljedica, standarda, integriranja i kreiranje nužnih smjernica u kontekstu upravljanja
- Trajno osiguranje uspjeha- osnovni cilj planiranja je osiguranje postojanja poduzeća na duži rok

U skladu s prethodno navedenim, moramo izvršiti sljedeće preduvjete kako bismo olakšali kvalitetno planiranje: spoznaja utjecaja okruženja na definiranje ciljeva, jasnoća ciljeva, poznavanje veličina koje se planiranjem mogu mijenjati (u zadanom vremenskom periodu - stavke odlučivanja koje reduciraju slobodan okvir djelovanja), pregled nad unutarnjim podacima i informacijama u poduzeću (restrikcija i ne mogućnost mijenjanja veličina), raspoloživost informacija za reviziju odluka, poznavanje vjerojatnosti utjecaja pojedine alternative odlučivanja na cilj.

U značajnoj mjeri veliki broj čimbenika kao što su (utjecaj okoline, sveobuhvatna analiza ciljeva, utjecaj na ciljeve kao i njena revizija) utječu u pridonosenju izrada planova koji mogu umanjiti rizike neispravnog donošenja odluka a s druge strane, znatno uvećati vjerojatnost kvalitetnog realiziranja cilja. Stoga postoje pojedine vrste planova koje su oblikovane prema kriterijima razlikovanja:

- Hijerarhija planiranja- gdje se međusobno razlikuje strategijsko, taktičko i operativno planiranje
- Rukovodna hijerarhija- razdvaja se ukupan plan, plan područja i plan mjesta, a prema potrebi mogu se provoditi i detaljnije podjele
- Funkcionalno područje- razlikuju se planovi pojedinih funkcija u poduzeću: prodaje, proizvodnje, nabave, financija, investicija itd.
- Vremenski horizont- vrijeme na koje se odnosi plan: kratkoročni plan koji se odnosi na razdoblje do godine dana, srednjoročni plan kojim je obuhvaćeno razdoblje do pet godina, te dugoročni plan koji se uobičajen odnosi na razdoblje dulje od pet godina

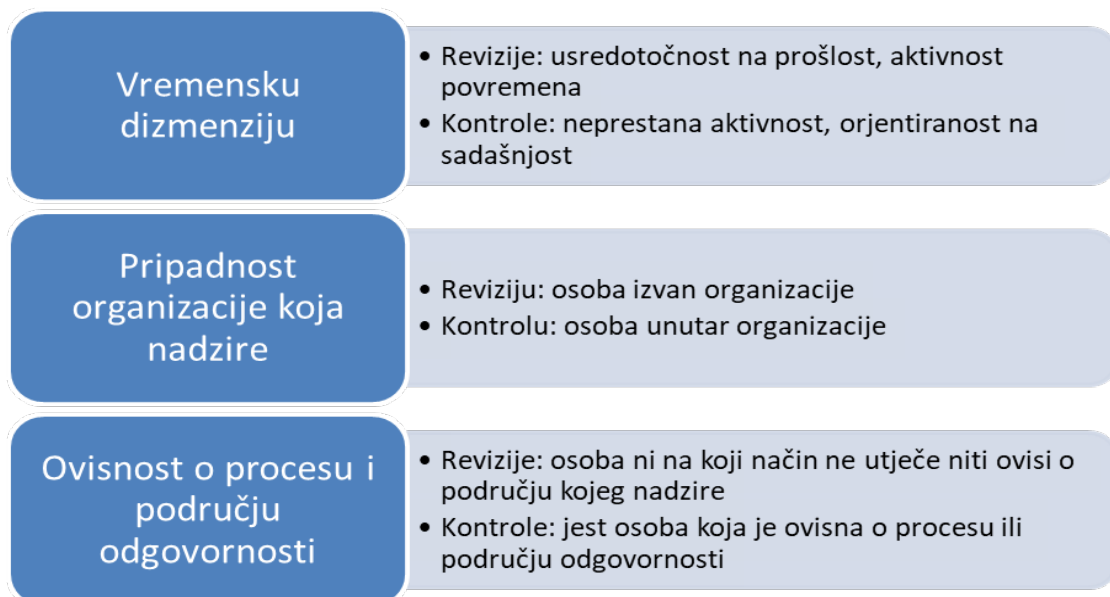


Često se pojmovi kao što su strategijsko planiranje i dugoročno planiranje poistovjećuju pod isto al oni zapravo nemaju isto značenje. Prvenstveno kod dugoročnog planiranja, temeljna razlika je u tome što se radi o uviđanju, širenju i ostvarivanju novih obzora planiranja, dok strategijsko planiranje se temelji na objašnjenju koncepta planiranja i tendencijama napretka. Prema autoru N. Osmanagić-Bedenik, „U fokusu strategijskog planiranje je pitanje s kojim proizvodima i koja tržišta treba posluživati poduzeće te iz koje konkurentske pozicije pri tom nastupa.“ (Osmanagić-Bedenik, 2004)

### 4.3 SUSTAV KONTROLE

Da bi poduzeće uspješno poslovalo nije potrebno isključivo samo sastavljati planove i organizirati provođenje istog već je potrebno utvrditi da li postoje kakva odstupanja od planiranih vrijednosti i organizacijskih smjernica te kao takvim ta ista odstupanja i analizirati za buduće planiranje. Jedan od fundamentalnih zadataka menadžmenta je upravo nadzor što čini treću fazu poslovnog događaja. Postignute vrijednosti, kontrolom uspoređuje se s unaprijed definiranim ili drugim određenim vrijednostima. Kao što je uočio autor N.Osmanagić Bedenik: „Da bi se realizirao zadatak kontrole upotrebljavaju se instrumenti revizije i kontrole a one mogu dovesti do međusobnog razlučivanja“. (Osmanagić Bedenik, 2004)

Sustav kontrole moguće je i s obzirom na:



Pri utvrđivanju cilja postoje situacije gdje se revizija i kontrola ne razlikuju: gdje oba nadzora funkcioniraju ciljano, utvrđuju i razotkrivaju moguća odstupanja između pojava, procesa i činjenica, točnije, onoga što JEST i onoga što bi TREBALO da bude.

Prema teoriji kontrola je sveobuhvatan, trajni proces analize podataka da bi uvidjeli moguća odudaranja između dviju veličina kao što su: prognozirana, ostvarena ili zadana veličina. Kontrola se također upotrebljava i u obliku poduzimanju korektivnih mjera. Stoga u samom procesu kontrole najčešće uključujemo i razvoj mjera prilagodbe.

Svrha kontrole je dolazak do informacija, spoznaje te utjecaj na strojne procese i ljudsko ponašanje koje se najčešće opisuje dokumentacijom. Upravo se dokumentacijska kontrola manifestira u definiranju razlika između referentnih veličina i njihovu pohranjivanju. Glavna svrha kontrole je pribavljanje informacija potrebnih za odlučivanje. Suština kontrole vidi se uglavnom u osiguranju postizanja točno definiranih ciljeva i realizaciji planova, koja se može postići djelovanjem na ponašanje ljudi te fokusiranjem procesa.

Spoznaja je upravo glavni cilj kontrole koja može biti usmjerena na JEST i TREBA. Upravo kontrola na JEST naziva se kontrolom unazad (feedback) dok kontrola orijentirana na TREBA zovemo kontrolom unaprijed (feed-forward). Ona kontrola koja je orijentirana prema nazad tendenciju pridaje utjecanju na buduće događaje ili ponašanje.

Kod provođenja kontrole veliku važnost ima osoba koja je u izravnom ili neizravnom odnosu prema procesu ili području odgovornosti koju nadzire a član je organizacije. Izuzev upravljanjem ljudskim potencijalima i informiranjem, planiranje, organizacije, kontrola se smatra jednom od najznačajnijih, iako najmanje „simpatičnih“ instrumenta upravljanja.

#### **4.4 INFORMACIJSKI SUSTAV**

U funkciju kontrolinga veliku važnost pridaje upravo informacijski sustav. Tokom samog razvoja kontrolinga ključnu poziciju zauzima informacijski orijentirana koncepcija čiji je cilj koordinacija u procesu prikupljanja i korištenja informacija. Takva percepcija, nerijetko se ostvaruje uspostavljanjem informacijskog sustava čija je orijentiranost fokusirana potrebama menadžmenta a naziva se upravljački informacijski sustav. Osnovni cilj u sustava vođenja jest efektivno i učinkovito rukovođenje sustavom izvođenja. Realizacija tog cilja pridaje važnosti znanju o uvjetima i načinu izvođenja, a informacije su primarno svrsishodno znanje.

Glavni zadatak informacija je povećati svijest o načinu izvođenja funkcija, koje je potrebno menadžmentu za planiranje, kontrolu, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, a također i neizostavan dio u oblikovanju vrednota koje obuhvaća: viziju, misiju ciljeve-organizacije. Informacijski sustav sastavni je dio sustava vođenja, organizirani skup podataka, koji se referiraju na karakteristike, činjenice i događaje sustava izvođenja a potrebite u sustavu vođenja. Pribavljanje, pohranjivanje, analiza i isporuka informacija jest zadaća informacijskog sustava.

Važno je napomenuti da informacijski sustav nije isto što i sustav obrade podataka iz razloga što se obrada podataka temelji na samu aktivnost pribavljanja, obrade, arhiviranje i obznajivanje poslovnih podataka. Pitanje odnosa informacijskog sustava i sustava obrade podataka proistječe iz definiranja odnosa podataka i informacija. Podaci bivaju informacije u situaciji kada se spremaju za odgovarajuću namjenu za odgovarajuću uporabu.

Idućom slikom se prikazuje postupak razvitka od podataka do mudrosti.



Slika 4 Od podataka do mudrosti

Izvor: Srića, .V, Traven, S. i Pavlić, M. (1994) Menadžer i informacijski sustav, Zagreb: Poslovna knjiga str.76

Osnovni cilj informacija su podaci. Tijekom pripreme podataka za točno odgovarajuću namjeru i odgovarajuće korištenje, dolazimo do informacija putem kojih se sve više povećava naše znanje i razumijevanje o obilježju, činjenici ili događaju. Stoga na sustav obrade podataka zasniva se informacijski sustav koji je nepojmljiv bez njega.

Najznačajnije u području informacijskog sustava jest računovodstvo koje je prijeko potrebno kod dokumentiranja i analiziranja poslovnih događaja. Računovodstvo zastupa dva usmjerenja: usmjerenja prema eksternim i prema internim korisnicima.

Instrumenti kontrolinga sastoje se od sustava pokazatelja, ABC analize te sustava ranog upozorenja kao jednih od najvažnijih osiguravatelja trajnog uspjeha poduzeća.

#### **4.5 SUSTAV ORGANIZIRANJA**

U podsustav menadžmenta također ubrajamo i sustav organiziranja. Organizacija jest glavina promatranja i analiziranja, čineći ga važnim alatom koji je orijentiran ciljno na učinkovito upravljanje poslovnim aktivnostima. Pristupajući sustavu organiziranja, prema potrebama kontrolinga, pristupa se uzajamnom suradnjom prema ostalim segmentima menadžmenta. Područje organizacije poseban naglasak pridaje strukturalnom i procesualnom koncipiranju kontrolinga. Postoje dva načina interpretiranja organizacije: strukturalni i procesualni red društvenih mehanizma te kao proces i učinak, prikazujući sljedeće: „Poduzeće ima organizaciju“ te „Poduzeće je organizacija“. Organizacija se upotrebljava kao koncept odrednica za upravljanjem poslovnom aktivnošću. Svrha organiziranja leži u koncipiranju kompleksnih aktivnosti provođenja i pridruživanju zadataka njihovim nosiocima. Obveza koja je ujedno i zadatak, opisuje izvođenje određene aktivnosti i/ili rezultata aktivnosti koja uz sebe veže sankcije a one mogu biti: pozitivne (npr. financijska nagrada) i negativne (npr. određene sankcije) naravi te ovlasti npr. sposobnosti i vještine. Temeljem oblikovanja prava odlučivanja i davanja prava naloga odnosi između organizacijskim cjelinama se reguliraju. Kada govorimo o pravu odlučivanja, definira se sadržaj ovlaštenja, dok kod davanja prava naloga temelji se na hijerarhijskom sustavu vođenja u kojem se definira dubina raščlanjivanja i raspon vođenja. Karakteristike organizacije se mogu definirati različito. Osnovne dimenzije organizacijske strukture jesu: specijalizacija, koordinacija, konfiguracija, delegacija odlučivanja te formalizacija.

Specijalizacija čini podjelu različite skupine zadataka u dijelovima od kojih svaki sadrži iste zadatke. Jedne od prednosti specijalizacije jesu: na temelju ponavljanja istog zadataka omogućava se upotreba učinka rasta krivulja iskustva, suradnici koji su nadareni dodjeljujem im se specifični zadaci, vrijeme priučavanja se smanjuje i sl. Samim time što raste specijalizacija na površinu izbija i nedostaci koji mogu biti: posao koji je visokokvalificiran djeluje besmisleno, jednolično i prazno- a ono dovodi do smanjenja: motivacije, produktivnosti te čak može dovesti do porasta oscilacije. Stoga, u specijalizaciji je bitna koordinacija jer što je ona veća to je veća potreba za visokospecijaliziranim zadacima koje je bitno uskladiti.

Koordinacija je posljedica specijalizacije. Od izričite važnosti jest da je organizacija usredotočena na koordiniranje sustava izvođenja, a ono se naziva primarnom koordinacijom. Sekundarnom koordinacijom se naziva koordinacija koja se odnosi na sustav vođenja. Pojedini autori najčešće koordinaciju poistovjećuju s organizacijom dok drugi koordinaciju smatraju najvažnijim organizacijskim načelom.

Konfiguracija se svodi na vanjski aspekt radnog mjesta u kojem se razlikuje instance<sup>5</sup> i mjesta izvođenja, odnosno, izvršna i rukovodeća mjesta. Instance su karakteristična mjesta za provedbu koordinacije s pravom naređivanja i donošenja odluka. U okviru konfiguracije određuju se davanja zahtjeva između određenih organizacija kao i između organizacija i mjestu izvođenja.

Delegacija odlučivanja svodi se na instance i probleme pri klasifikaciji određenih kompetencija na način tko može o čemu odlučivati. Značajan segment prava u donošenju odluka jest delegacija, davanje ovlaštenja za odlučivanje. Delegaciju odlučivanja razlikujemo od participacije odlučivanja, stoga se participacija odlučivanja odnosi na tko i u kojoj mjeri odlučuje. Bitno je napomenuti da se participacijom odlučivanja opisuje odnos podređenog s nadređenim te se ono ne smatra područjem organizacije već određenim dijelom sustava upravljanja ljudskim potencijalima.

Formalizacija predstavlja upotrebu pismeno definiranih organizacijskih načela koja se odnosi na prikaz strukture poduzeća, prikaz radnih mjesta, naputaka itd. Iako veći stupanj formalizacije može rezultirati rastom efikasnosti i postoji rizik da isti anulira mogućnost

---

<sup>5</sup> Stupanj hijerarhijske organizacije

fleksibilnosti koja je u današnjem poslovanju sve više potrebna i kao takva postaje činiteljem neuspjeha iz razloga što reducira korištenje situativnih rješenja. Problem u praksi postoji jer najčešće je teško utvrditi optimalan i pravilan stupanj formalizacije.

#### **4.6 SUSTAV UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA**

Posljednji podsustav menadžmenta je sustav upravljanja ljudskim potencijalima koji čini jedinstvenu cjelinu utječući na sve segmente menadžmenta. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima također se može promatrati kao dio vođenja shodno raščlanjivanju aktivnosti u organizaciji: na sustav izvođenja i sustava vođenja. Ako tradicijskim načinom, promatramo zaposlenike kao proizvodni činitelj govorimo o zadacima koji se svode na: zapošljavanje suradnika na pojedinim radnim pozicijama, pribavljanje i izbor suradnika, kao i njihovo ocjenjivanje i motiviranje za dani rad u vidu nagrađivanja, mogućnost usavršavanja i daljnjeg obrazovanja te premještanje na bolju radnu poziciju i moguća otpuštanja. Sadržaj sustava izvođenja čine prethodno navedeni zadaci koji ne bi mogao pravilno funkcionirati bez sustava vođenja, a on obuhvaća: iskazivanje potrebe za suradnicima, organizacija zapošljavanja suradnika, informiranje o učincima, kontrola sustava nagrađivanja, praćenje izostanaka s posla itd... Nasuprot, nalazi se misija namjernog utjecaja na ponašanje suradnika pomoću različitih alata. Jedan od alata je sustav poticanja koji bitno utječe i motivira suradnike koji je ujedno jedan od temeljnih alata utjecanja na njihovo ponašanje. U vidu tog alata usmjerenost je fokusirana na sposobnosti suradnika da ih primjenjuje na odgovarajući način. Sukladno tradicijskoj percepciji, najznačajniji prema teoriji su novčani poticaji koji su ujedno i nešto više obrađivani. U percepciji današnjice pridaje se na važnost nematerijalnim poticajima i unutarnjim izvorima poticaja npr.: cjelovitosti rada i povećanju autonomije. Kada govorimo o unutarnjim izvorima poticaja u kojem smo pobuđeni iznutra tada govorimo o motivaciji u kojem sami poslovni učinak ovisi o: spremnosti za učinak te o sposobnosti za stvaranje učinka. Najpoznatija hijerarhija ljudskih potreba koju je postavio 1943.godine je prema Maslowljevom strukturiranju istih. Teorija opisuje da u čovjekovim motivima mora postojati definirana hijerarhija od najniže do najviše razine a to su: fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, socijalni odnosi, poštovanje i samopoštovanje te samoaktualizacija. Svaka viša potreba može se pojaviti tek onda ako je u prijašnjoj nižoj razini barem djelomično udovoljena.

## 5. ZAKLJUČAK

U posljednje vrijeme svjedoci smo sve većeg razvoja i implementacije kontrolinga što je direktna posljedica izazova modernog poslovanja u kojem je nemoguće postići uspjeh bez uvođenja i konstantnog razvoja suvremenih funkcija upravljanja poduzećem čega je kontroling postao sastavnim i izrazito važnim dijelom.

Za razliku od tradicionalnog viđenja gdje su menadžeri ti koji donose ključne odluke te su samim time jedini odgovorni za uspjeh odnosno neuspjeh poduzeća, moderne su težnje da kontroling sudjeluje u oblikovanju te slijedi menadžerski proces postavljanja ciljeva iz čega proizlazi da snosi suodgovornost za provedbu istih. U tom modernom pogledu kontroling bi svojim alatima i funkcijama trebao vršiti procese planiranja i kontrole te koordinacije svih odjela poduzeća prilikom čega bi pružao podršku menadžmentu gdje na njega treba gledati kao na univerzalni način razmišljanja, a ne samo kao na funkciju kako bi njegov potencijal bio u potpunosti iskorišten.

Postizanje dobrih rezultata poduzeća iziskuje dobro funkcioniranje svih procesa od kojih se poduzeće sastoji, prilikom čega je uloga kontrolinga u koordinaciji odvojenih procesa te informiranju različitih razina menadžmenta ključna. U tom kontekstu kontroling osigurava te olakšava donošenje ispravnih odluka menadžmentu prateći da se ostale funkcije obavljaju profesionalno u okviru odgovarajućih organizacijskih jedinica. Poduzeća koja prihvaćaju takvu filozofiju kontrolinga te isti uspješno implementiraju imati će veću sposobnost upravljanja kriznim situacijama u današnjem turbulentnom okruženju. Ne samo da će moći predvidjeti potencijalna krizna stanja ranije, odnosno bolje te ih samim time lakše izbjeći, nego će i u slučaju kriza (koje su u modernom okruženju neminovne) iste rješavati mnogo brže i efikasnije.

Uzimajući u obzir sve navedeno trebamo imati na umu da moderna filozofija i način implementacije kontrolinga nije savršen i da su kontroling i menadžment u konstantnom razvoju što je posljedica naglih i brzih promjena na tržištu te onih unutar samog poduzeća međutim smatram da je sinergijom tih dvaju faktora razvoj puno brži i kvalitetniji te spremniji na nove izazove u poslovanju.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Mirela Ulrich**

**Matični broj studenta: 0234060346**

**Naslov rada: Kontroling kao ključni faktor uspješnog poslovanja poduzeća**

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

06.02.2023.

Potpis studenta





## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1 KNJIGE I ČLANCI

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi, izazovi*. Zagreb: Školska knjiga, str. 2-25
2. Belak, V. (2014) *Analiza poslovne uspješnosti: 130 ključnih pokazatelja performanse i mjerila za kontroling*. Zagreb: RRiF, str. 1-2
3. Buble, M. (2006) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo, str. 106-111
4. Buble, M. (2009) *Međunarodni menadžment*. Zagreb: Lares plus, str. 84-86
5. Horvat, Đ. i Tintor, Ž. (2006) *Poduzetnička ekonomija: Kako učiniti prvi korak*. Zagreb: Trgovačka akademija, str. 75-84
6. Kereta, J. (2004) *Suvremeno poduzetništvo: časopis za promicanje poduzetništva i tržišnog gospodarstva. Uloga i značaj kontrolinga*, (9), str. 9-11
7. Očko, J. i Švigir, A. (2009) *Kontroling-upravljanje iz backstagea*, Zagreb: Altius savjetovanje d.o.o str. 17
8. Osmanagić Bedenik N. (2006) *Računovodstvo i kontroling – konkurencija ili suradnja. Računovodstvo, revizija i financije*, Zagreb: RRiF, str. 23
9. Osmanagić Bedenik, N. (2004) *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga, str. 22-215
10. Osmanagić Bedenik, N. (2010) *Kontroling između profita i održivog razvoja*. Zagreb: M.E.P, str. 303-307
11. Sikavica, P. i Bahtijarević Šiber, F. (2004) *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia, str. 17-29
12. Srića, V., Traven, S. i Pavlić, M. (1994) *Menadžer i informacijski sustav*, Zagreb: Poslovna knjiga, str.76
13. Ziegenbein, K. (2008) *Kontrolinga*. Zagreb: RRiF, str. 23-161

## 7.2 INTERNETSKI IZVORI

Cvjetković, N. (2012) Operativni kontroling

[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) Pristupano: 17.09.2022.

Meter, M. (2017) Kontroling, financije menadžment. *Standardi u kontrolingu* 1 (1) 8-13.

[https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/Casopis\\_Kontroling\\_financije\\_i\\_menzment\\_broj\\_01.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/Casopis_Kontroling_financije_i_menzment_broj_01.pdf) Pristupano: 10.09.2022

Poslovna učinkovitost (n.d.) *Strateški kontroling*,

<https://www.poslovnaucinkovitost.hr/kolumne/poslovanje/501-strateski-kontroling>

Pristupano: 15.09.2022.

Očko, J. (n.d.) Što je kontroling <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/> Pristupano:08.09.2022.

## **8. POPIS SLIKA**

Slika 1 Informacijski usmjerena koncepcija .....	8
Slika 3 Kontroling kao navigator .....	10
Slika 4 Kontroler kao inovator .....	11
Slika 5 Od podataka do mudrosti .....	23

## ŽIVOTOPIS




### Mirela Ulrich

**Datum rođenja:** 16/10/1994


**Državljanstvo:** hrvatsko

**Spol:** Žensko


#### KONTAKT

 Pavla Lončara 10  
10290 Zaprešić, Hrvatska  
(**Kućna**)

 [mirelaulr@gmail.com](mailto:mirelaulr@gmail.com)

 (+385) 0955754813

 <https://www.linkedin.com/in/mirela-ulrich-912564251/>

 <https://call.whatsapp.com/video/TgjBWMYjJAro5H6I5R807i> (**WhatsApp**)



europass

#### RADNO ISKUSTVO

**2016 – 2018 ZAGREB, Hrvatska**

● **Službenica na blagajni kasina INTERIGRE D.O.O.**

Vođa i kontrola isplata  
Briga o klijentima u casinu  
Nabava materijala za poslovanje Casina  
Nakon godinu i pol unaprijeđena za zamjenika voditelja  
Izrada obračuna i izvještaja o dnevnom poslovanju  
Kontrola blagajne, priprema i dostava novca u banku

**2018 – 2019 Zaprešić, Hrvatska**

● **Službenica na blagajni kasina Germania Sport d.o.o.**

Nakon par mjeseci rada unaprijeđena za drugog zamjenika voditelja  
Izrada dnevnog obračuna te ostalih voditeljskih poslova  
Uplata i isplata novaca  
Mjenjačko poslovanje  
Naručivanje potrepštine casina  
Kontrola blagajne te priprema i dostava novaca u banku

**01/12/2021 – 31/12/2021 Samobor, Hrvatska**

● **Administrativna radnica Energo metan d.o.o.**

**Rad preko student servisa**

Pripremanje ugovora pri promjeni distributera  
Unošenje podataka u Excel tablice  
Skeniranje dokumentacije  
Odgovaranje na telefonske pozive  
Pripremanje i usmjeravanje posjetitelja

**18/10/2021 – 29/10/2021 Sveta Nedelja, Hrvatska**

● **Administrativna radnica Milšped d.o.o.**

**Rad preko student servisa**

Kompletiranje i arhiviranje dokumentacije  
Priprema prijevozne dokumentacije  
Unošenje podataka u excel tablice  
Skeniranje dokumentacije

**05/04/2022 – 05/05/2022 Zaprešić, Hrvatska**

● **Administrativna radnica GRAD ZAPREŠIĆ**

**Rad preko student servisa**

Obavljena stručna praksa  
Administrativni poslovi, skeniranje dokumentacije te arhiviranje iste  
Slanje i pisanje rješenja za Komunalne naknade