

# Primjena kontrolinga u prodaji

---

Dujić, Klara

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:129:795837>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-04-02**

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**

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**KLARA DUJIĆ**

**PRIMJENA KONTROLINGA U PRODAJI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

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

**Stručni prijediplomski studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**ZAVRŠNI RAD**

**PRIMJENA KONTROLINGA U PRODAJI**

**Mentor:**  
**dr. sc. Matej Galić**

**Naziv kolegija:**  
**OSNOVE KONTROLINGA**

**Studentica:**  
**Klara Dujić**

**JMBAG studenta:**  
**0010234173**

## SADRŽAJ

1. SAŽETAK .....	1
2. SUMMARY .....	2
3. UVOD .....	3
3.1. Predmet i cilj rada .....	3
3.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka .....	3
3.3. Struktura rada .....	3
4. KONTROLING.....	4
4.1. Ciljevi kontrolinga.....	5
4.2. Generacije kontrolinga .....	8
4.2.1. Kontroler kao registrator .....	8
4.2.2. Kontroler kao navigator.....	9
4.2.3. Kontroler kao inovator .....	11
5. OBJEKTI I INSTRUMENTI KONTROLINGA .....	13
6. PLANIRANJE I BUDŽETIRANJE PRODAJNIH AKTIVNOSTI.....	20
7. ANALIZA PRODAJNIH PERFORMANSI .....	22
7.1. SWOT analiza .....	22
8. KONTROLING U PRODAJI .....	24
8.1. Točka pokrića .....	26
8.2. Osnovne informacije o poduzeću Atlantic Grupa .....	27
8.3. Primjena kontrolinga u prodaji u praksi na primjeru Atlantic Grupe.....	28
9. ZAKLJUČAK .....	30
10. IZJAVA .....	31
11. LITERATURA .....	32
12. POPIS SLIKA .....	34
13. POPIS TABLICA .....	34
14. ŽIVOTOPIS .....	35

# 1. SAŽETAK

## Primjena kontrolinga u prodaji

Kontroling je disciplina menadžmenta pomoću koje se poduzeće bazira na ciljevima te ih mjeri. Smisao je da se isplaniraju rezultati pa se onda uspoređuju ostvareni rezultati s realnim ishodom. S vremenom poduzeće postaje sve bolje u planiranju. U kontrolingu je važno postaviti ciljeve koji će biti jasni i razumljivi svakome tko se susretne s njima. Iz tog razloga je važno da ciljevi budu temeljeni na principima, poput SMART metode, koji poslovanju pomažu steći bolju sliku trenutnog stanja u različitim organizacijama. Kontroling služi lakšem rješavanju problema i mijenjanju procesa u svim segmentima poslovanja (nabava, prodaja, skladištenje, marketing, financije). Promjene koje se događaju u okruženju ponekad mogu zahvatiti cijelu organizaciju, a nekad utječu samo na određene segmente poslovanja. Važna uloga kontrolinga je ta što je direktno povezan sa svim poslovnim procesima jer se svaki proces uvijek može bolje organizirati i uskladiti s drugima. Završni rad opisuje ključnu ulogu kontrolinga u prodaje te se bavi istraživanjem njegovog utjecaja na postizanje održivog rasta poduzeća. Kontroling predstavlja ključni element upravljanja prodajom koji u određenim situacijama može imati veliki utjecaj na uspjeh poduzeća. Ovaj rad stavlja važnost na kontroling u prodaji, naglašava se da dobro provedena strategija može dovesti do boljih prodajnih rezultata te poticanja stalnog poboljšanja u prodajnom timu i unutar organizacije. Primjenom načela i strategija koji su navedeni u ovom radu, organizacije mogu ostvarivati veći uspjeh u različitim prodajnim okruženjima. Na primjeru Atlantic Grupe vidi se kako utjecaj kontrolinga unutar poduzeća može dovesti do sinergije između poduzeća i svih segmenata, uključujući i dio prodaje.

**Ključne riječi:** kontroling, prodaja, ciljevi, kontrola

## **2. SUMMARY**

### **Application of controlling in sales**

Controlling is a management discipline by which the company is based on goals and measures them. The idea is to plan the results and then compare the achieved results with the real outcome. Over time, the company gets better at planning. In controlling, it is important to set goals that will be clear and understandable to everyone who meets them. For this reason, it is important that goals are based on principles, such as the SMART method, which help businesses gain a better picture of the current situation in different organizations. Controlling serves to solve problems and change processes in all business segments (procurement, sales, storage, marketing, finance). Changes that occur in the environment can sometimes affect the entire organization, and sometimes affect only certain business segments. The important role of controlling is that it is directly connected to all business processes because each process can always be better organized and coordinated with others. The final paper describes the key role of controlling in sales and investigates its impact on achieving sustainable growth of the company. Controlling is a key element of sales management, which in certain situations can have a great impact on the success of the company. This paper emphasizes the importance of controlling in sales, it is emphasized that a well-implemented strategy can lead to better sales results and encourage continuous improvement in the sales team and within the organization. By applying the principles and strategies outlined in this paper, organizations can achieve greater success in a variety of sales environments. The example of Atlantic Grupa shows how the influence of controlling within the company can lead to synergy between the company and all segments, including the sales part.

**Keywords:** controlling, sales, goals, control

## **3. UVOD**

### **3.1. Predmet i cilj rada**

Primjena kontrolinga u prodaji je naslov teme završnog rada. Definirati će se pojmovno određenje kontrolinga, generacije kontrolinga, kontroling na strateškoj i operativnoj razini, nabrojati će se instrumenti kontrolinga. Nadalje, opisat će se planiranje i budžetiranje prodajnih aktivnosti te analizirati prodajne performanse. Objasniti će se kontroling u prodaji te analizirati povezanost kontrolinga i određenih vrsta klijenata ili kupaca. Na primjeru odabranog poduzeća povezat će se praksa i teorija te će se na kraju izvesti zaključak.

### **3.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka**

Podatci koji su se koristili prilikom izrade završnog rada, a vezani su za teorijski dio, korišteni su iz stručne literature. Osim stručne literature u radu su korišteni i podaci različitih javnih ustanova koji su javno prikazani te određeni podatci koji su u danom trenutku bili dostupni za preuzimanje s različitih internetskih stranica.

### **3.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen u sedam cjelina. Uvodno poglavlje sadrži ono na što je rad zapravo fokusiran, predmet i cilj te izvore podataka. U drugom poglavlju opisan je pojam kontrolinga, njegovi ciljevi te generacije kontrolinga dok su u trećem poglavlju su navedeni objekti i instrumenti koje kontroling koristi. U četvrtom se poglavlju opisuje planiranje i budžetiranje prodajnih aktivnosti poduzeća, jer je to ujedno i ključan proces za organizacije kako bi što bolje ostvarile poslovne ciljeve i samim time osigurali rast prihoda, opisani su bitni koraci pri planiranju prodajnih aktivnosti. Peto poglavlje govori o analizi prodajnih performansi, jer analiza prodaje pomaže poduzećima shvatiti kako zapravo prodajni tim izvršava svoje zadatke te služi pri pronalasku područja u kojima postoji prilika da se neke stvari poboljšaju u prodaji.

Slijede poglavlja u kojima se opisuje kontroling u prodaji te kontroling na primjeru iz svakodnevnog života. Posljednje je poglavlje zaključak te mišljenje autorice.

## 4. KONTROLING

Kontroling je jedna od najznačajnijih funkcija u rješavanju problema koji su konkretni u unutarnjem i vanjskom prilagođavanju poduzeća promjenama u budućnosti. Predstavlja podsustav menadžmenta kojim se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u samom radu odjela menadžmenta. Osnova načela kontrolinga su koordinacija i integracija. Kontroling je pokretačka snaga svake organizacije iza koje stoji održavanje, postizanje ciljeva te prilagodba okolnostima koje se neprestano mijenjaju.

Kontroling koji je inovativan postao je jedan od mogućih pravaca kontrolinga. Sam pojam kontroling ima obvezu reguliranja razvoja, poticanja stvaranja novih metoda te inoviranja postupaka pomoću kojih se problemi rješavaju.

Ziegenbein (2008.) navodi kako riječ kontroling dolazi od angloameričke riječi *control*, što znači kontrola, a upotrebljava se od srednjeg vijeka. U srednjem vijeku su riječi *conta rolatus* predstavljale praćenje i zapisivanje novca koji je u tom trenutku ulazio i izlazio. Kasnije nastaje izraz *counter roll* koji predstavlja praćenje i zapisivanje svih kretanja u organizacijama, uključujući novčano i robno kretanje. Danas pojam *kontroling*, podrazumijeva utjecanje, upravljanje i osiguravanje.

Osim kontrole poduzeća, kontroling je vrsta stručne pomoći menadžeru. Pomaže organizacijama u ostvarivanju efikasnosti i efektivnosti u poslovanju te u rastu produktivnosti. Kontroling ima fokus na ulaganjima i njihovim koristima te zato mora odrediti točno one dijelove organizacija koji pridonose stvaranju novca i one koji novac troše. Kontroling ima ulogu spajanja organizacija, odjela menadžmenta, financija i odjela računovodstva, sve uz pomoć informatike koja je velika potpora u samom razvoju kontrolinga kako bi kontroling mogao svoje upravljanje zaokružiti u jednu veliku cjelinu.

Različiti autori drukčije definiraju pojam *kontrolinga*. Cvitanović Jovanić (2021.) navodi kako kontroling u organizacijama pomaže poduzetnicima u ostvarivanju njihovih ciljeva te ostvarivanju vizije i misije poduzeća. Jedan od najvažnijih zadataka kontrolinga je definiranje ciljeva i njihovo praćenje. Ciljevi se temelje na SMART principima koji pomažu u jasnoći praćenja poslovanja.



#### 4.1. Ciljevi kontrolinga

Ciljevi kontrolinga mogu biti sagledani u aspektu egzistencijalnih ciljeva rada poduzeća što bi u operativnom smislu značilo da je to ostvarivanje dobiti i likvidnosti, zapravo optimalno korištenje već postojećih poduzetnih potencijala. U smislu strategije kontroling predstavlja izgradnju budućih potencijalnih uspjeha, a u zakonskom smislu to su temeljne vrijednosti i temeljna načela na kojima je zasnovano poslovanje poduzeća.

Gledajući egzistencijalne poslovne ciljeve, postoje sljedeće vrste kontrolinga:

- operativni
- strateški
- normativni kontroling.

Operativni kontroling nudi menadžmentu profesionalnu podršku u realiziranju efikasnosti. Pomoću ove vrste kontrolinga ostvaruje se optimalno iskorištavanje potencijala organizacije te se pridonosi efikasnosti u ostvarivanju dobiti i likvidnosti. Operativni kontroling je fokusiran na ciljeve koji su kratkoročni i najveći fokus ima na primitke i izdatke te prihode i rashode koje uspoređuje s pokazateljima likvidnosti, proizvodnosti, zaduženosti, rentabilnosti i ekonomičnosti. Veliki postotak kvantitativnog karaktera je temeljni instrument operativnog kontrolinga i u njima se nalaze pokazatelji, analiza odstupanja, doprinos pokriću fiksnih troškova, usporedba troškova i efekata i „što ako“ analiza (Osmanagić Bedenik, 2017). U Tablici 1 prikazani su svi operativni zadatci i njihovi operativni instrumenti.

Tablica 1. Operativni zadatci i instrumenti kontrolinga

OPERATIVNI ZADATCI	OPERATIVNI INSTRUMENTI
<b>Ciljevi organizacije i poslovnih funkcija</b>	Pokazatelji
<b>Operativno planiranje i kontrola</b>	Pokazatelji ABC analize Metode obračuna troškova i učinaka Prag rentabilnosti / točka pokrića Doprinos pokriću fiksnih troškova / kontribucijska marža Analiza primarnog i sekundarnog odstupanja Analiza uzroka odstupanja Operativni indikatori ranog upozorenja

	Scoring modeli „Što ako“ analize
<b>Operativno izvještavanje</b>	Pokazatelji Analiza troškova i učinaka Operativni <i>benchmarking</i> ABC i XYZ analize Operativni indikatori ranog upozorenja
<b>Koordinacija</b>	Preventivne i korektivne mjere – horizontalno usklađivanje pojedinih funkcija
<b>Integracija</b>	Preventivne i korektivne mjere – vertikalno usklađivanje od ranog mjesta do ciljeva organizacije

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 2017.

Strateški kontroling predstavlja profesionalnu podršku menadžmentu u provođenju efektivnosti ciljeva te pridonosi efektivnosti u području izgradnje ciljeva u budućnosti organizacije. Strateški kontroling je fokusiran na budućnost, ali i na srednje i dugoročne ciljeve za razliku od operativnog kontrolinga koji je samo za kratkoročne ciljeve. Osim kvantitativnih postupaka, koristi se i kvalitativnim te primjenjuje različite instrumente kako bi predvidio buduće mogućnosti poslovanja. Najznačajniji instrument strateškog kontrolinga je SWOT analiza kojom se obavlja pregled rizika i mogućnosti, životni ciklus proizvoda ili usluge, indikatori ranog upozorenja, GAP analiza, benchmarking, scenarij analize.

Zakonodavni (normativni) kontroling usmjeren je prema operacionalizaciji i definiranju temeljnih načela i vrijednosti poslovanja, odnosno internih normi u poduzeću. Cilj mu je podrška menadžmentu u osiguranju održavanja razvoja i sposobnosti, ali uz poštivanje morala, vrijednosti, etike i vrlina vlastitog poduzeća. Normativni kontroling vezan je uz kratkoročne i monetarne ciljeve te načine fokusiranja na dionike u poduzeću. Drugi naziv za njega je zeleni kontroling ili održivi kontroling. Izvještavanje predstavlja jedan od glavnih zadataka kontrolinga i za cilj ima izvještavati o poslovanju (Osmanagić Bedenik, 2016). Tablica 2 prikazuje strateške i normativne zadatke i njihove instrumente u kontrolingu.

Tablica 2. Strateški i normativni zadatci i instrumenti kontrolinga

STRATEŠKI I NORMATIVNI ZADATCI	STRATEŠKI I NORMATIVNI INSTRUMENTI
<b>Vizija, misija</b>	Analiza potencijala SWOT analiza
<b>Strateško planiranje i kontrola</b>	Činitelji uspjeha Analiza starosne strukture proizvoda / usluge Analiza grane i konkurencije PESTLE analiza BCG matrica Analiza senzitivnosti Strateški indikatori ranog upozorenja Analiza odstupanja „Što ako“ analize Scenarij analiza GAP analiza
<b>Strateško izvještavanje</b>	Činitelji uspjeha Analiza mogućnosti / rizika <i>Balanced Scorecard / Sustainable Balanced Scorecard</i> Izvještavanje o održivom poslovanju
<b>Koordinacija</b>	Proaktivne mjere – horizontalno usklađivanje pojedinih funkcija
<b>Integracija</b>	Proaktivne mjere – vertikalno usklađivanje od ranog mjesta do ciljeva organizacije

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 2017.

Za poslovanje svakog poduzeća najvažnije je ostvariti ravnotežu između operativne, strateške i normativne poslovne perspektive kako bi sve tri dimenzije primijenile odgovarajuće instrumente koji će činiti cjeloviti i kvalitetan i integrirani kontroling.

## 4.2. Generacije kontrolinga

Kontroling je tijekom povijesti nadograđivao svoj sadržaj novim aspektima i njihovim instrumentima. U obliku pristupa gleda se razvoj kontrolinga kroz tri generacije: registrator, navigator i inovator.

### 4.2.1. Kontroler kao registrator

Kontroleri su u ulozi registratora bili pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća i standardiziranih uvjeta poslovanja: modifikacije su bile vrlo rijetke, a potražnja je bila iznad ponude pa su se svi proizvodi mogli prodati, moglo se raspolagati malim brojem informacija o okruženju kako bi se precizno planiralo i prognoziralo.

Slika 1 predstavlja situaciju i orijentaciju poduzeća koja se kasnije kroz povijest nazvala kontrolingom kao registratorom.



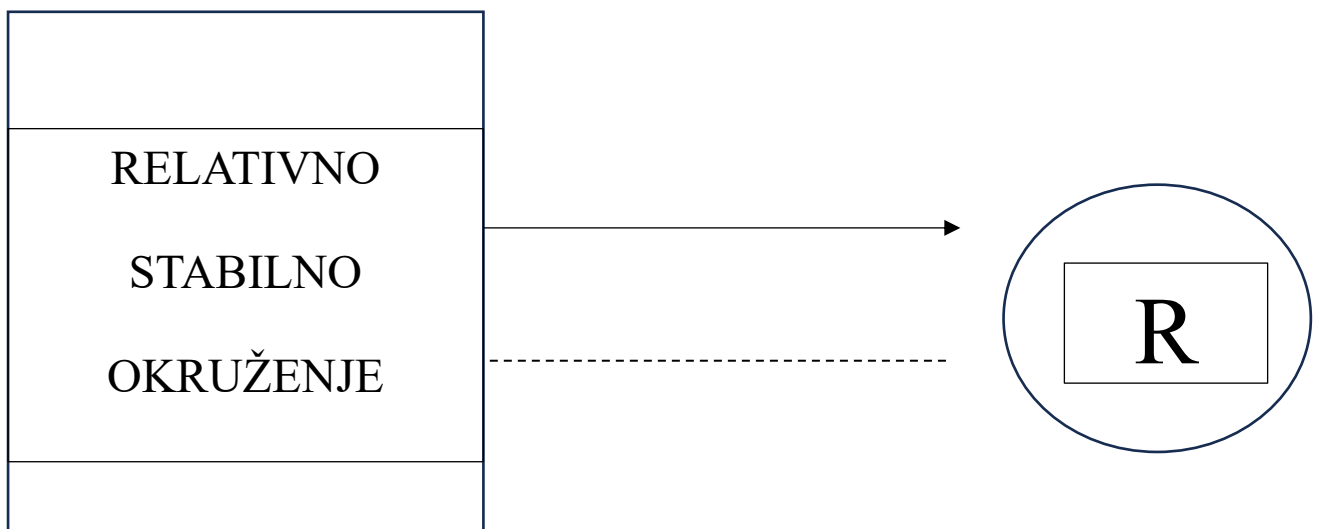
Slika 1. Kontroling kao registrator

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.

Obilježja okruženja navedenog vremena su: vrlo rijetke modifikacije uvjeta poslovanja, konstantno ponavljanje istih ili sličnih situacija, korištenje provjerenih tehnoloških postupaka, niska razina inovativnosti. Navedene tehnike se koriste relativno jednostavno u rješavanju problema i trenutni se proizvodni program nastoji očuvati bez većih promjena. Glavno pravilo uspjeha poduzeća temeljilo se na zadovoljavanju rastuće potražnje na tržištu.

Poslovna strategija poduzeća utemeljila se na unutarnjoj tehničkoj sposobnosti i bila je bazirana na pasivnom prilagođavanju u poduzeću. Promjene su bile predvidive i rijetke te su poduzeća imala dosta vremena da se polako prilagođavaju novonastalim promjenama. Kada je poduzeće fokusirano interno, na sebe, kontroling u tom slučaju predstavlja ulogu kontrole i

dokumentiranja te služi za racionalizaciju poslovanja. Orijentirano je na prošlost, točnost, urednost i najčešće se nalazi na mjestu voditelja računovodstva te se naziva regulatorom. Kontroler se služio knjigovodstvom, bilancama i kalkulacijama, pregledavajući troškove poduzeća. U to vrijeme se pojavljuje potreba za oblikovanjem kalkulacija na temelju parcijalnih troškova i tad se počinju osjećati problemi zakašnjelog planiranja. Utjecaj okruženja i kontrolinga kao regulatora, i obratno, vidi se na Slici 2 koja prikazuje kako okolina djeluje na poduzeće i kako se poduzeće na te promjene prilagođava.



Slika 2. Odnos okruženja i kontrolinga kao regulatora

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.

#### 4.2.2. Kontroler kao navigator

Dinamičke izmjene na tržištu sedamdesetih godina, tražile su od poduzeća ubrzano prilagođavanje dok se u isto vrijeme zbog naglog rasta veličine poduzeća smanjivala preglednost poslovnog procesa. Prevelika opterećenost potražnje i povećana ponuda prisilili su poduzeće na to da se usmjeri prema van, odnosno prema konkurenciji i konkurentskoj borbi na tržištu. Slika 3 prikazuje uzročne posljedice ekonomskih grana i konkurentске borbe na poduzeće i obratno.

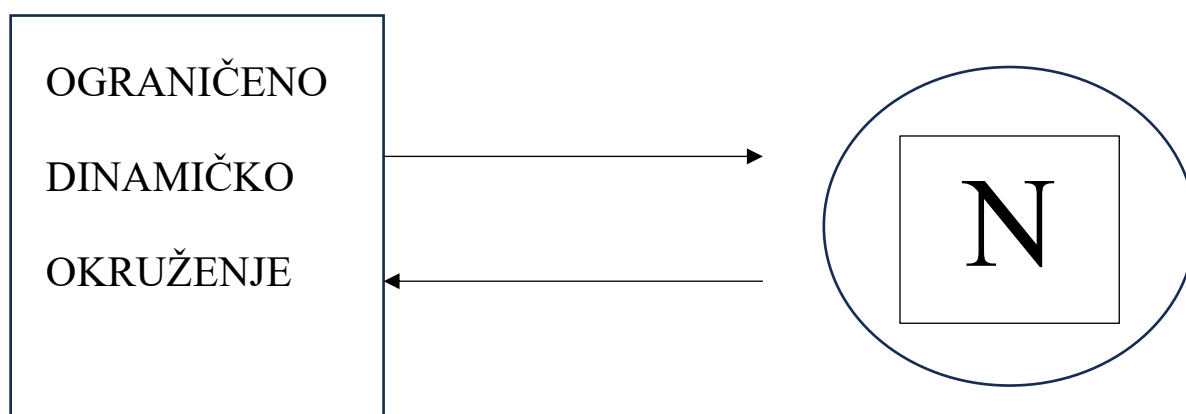


Slika 3. Kontroling kao navigator

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.

Ovakav tip okruženja naziva se i ograničenim inovativnim okruženjem. Poduzeća su pod pritiskom da svoju dosadašnju taktiku promijene i prilagode nastalim promjenama u okruženju. Vrijeme, u kojem je svako poduzeće moglo prodati sve proizvedeno, otišlo je u nepovrat. Razdoblje sedamdesetih godina poznato je po tome što kontroleri postaju navigatori. Pomoću proračuna te kontrole njegovog izvršavanja i izvještavanja doprinose pokriću fiksnih troškova te izračunavaju točku pokrića usporedbom i pokazateljima. Ranije su se prikupljale informacije o ostvarenju, a u sedamdesetim godinama se težilo uspoređivanju sadašnjeg ostvarenja s unaprijed postavljenim ciljevima i standardima.

Slika 4 prikazuje sve veću usmjerenost na okolinu i potrebu utjecanja na promjene u okolini.



Slika 4. Odnos okruženja i kontrolinga kao navigatora

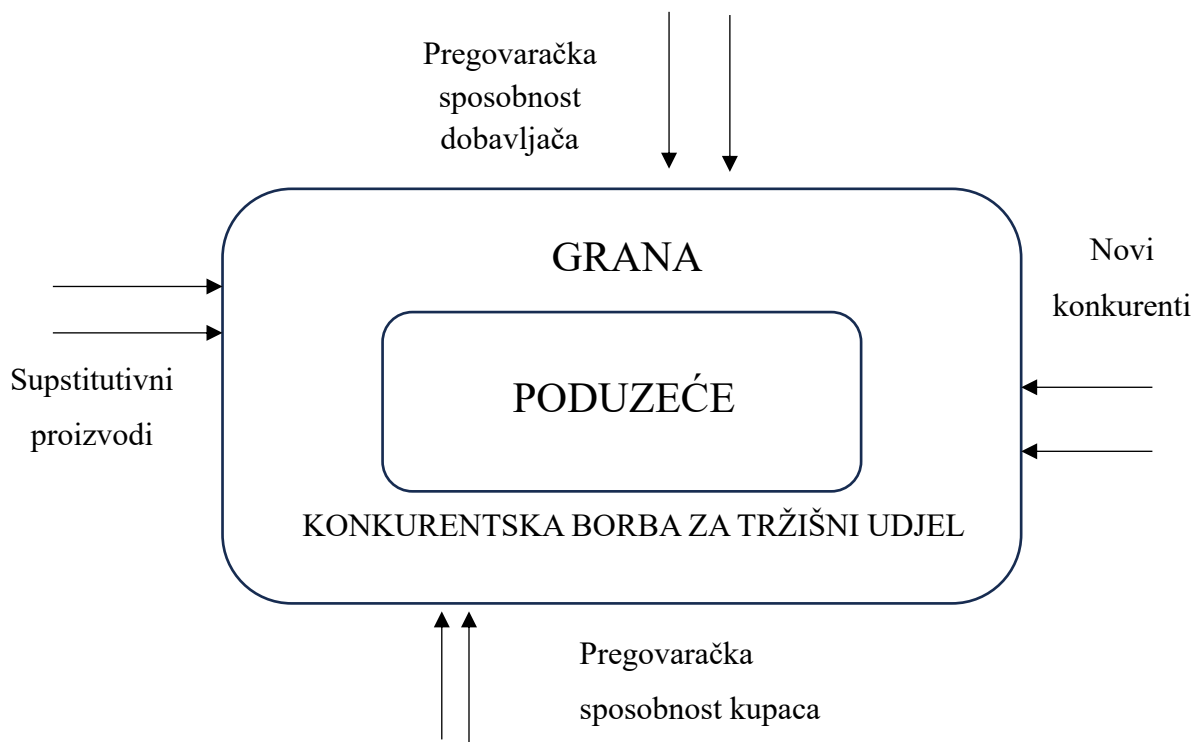
Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.

Poduzeće se usmjerava prema svome okruženju i njegova poslovna strategija organizacije se pretvara u aktivno ponašanje. U fazi navigatora traže se načini utjecanja na okruženje za razliku od prijašnjeg razdoblja. Kontrolor u tom slučaju zauzima poziciju voditelja ekonomije poduzeća.

#### 4.2.3. Kontroler kao inovator

U posljednjem razdoblju, koje se naziva ekstremno dinamičko okruženje, moderni uvjeti poslovanja postali su kompliciraniji i organizacije su konstantno izložene novim situacijama i problemima te su kompleksnost i dinamika visoke. Informacije postaju nesigurne i prognoze su sve manje upotrebljive. Proizvodni program konstantno treba prilagođavati okolini, a na tržištu se nalazi veliki broj proizvoda i usluga. Od ključne važnosti postaju suradnici koji su visokokvalificirani i motivirani.

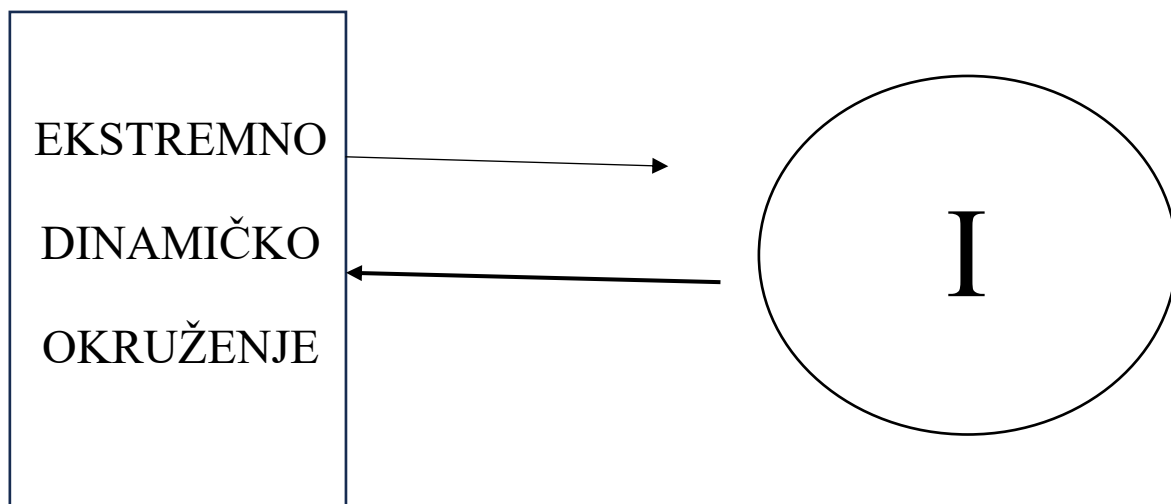
Slika 5 prikazuje različite utjecaje i pet Porterovih ključnih konkurentskih snaga o kojima ovisi stupanj konkurencije na tržištu. Okolnost je postala složena u tolikoj mjeri da organizacija želi uspjeti, ali osim konkurencije u obzir se mora uzeti i utjecaj dobavljača i kupaca te pojava novih konkurentnih poduzeća (Osmanagić Bedenik, 1998).



Slika 5. Kontroling kao inovator

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.

Novonastali problemi nisu se u mogućnosti više rješavati instrumentima i metodama prijašnjih razdoblja. Zato se u novijim razdobljima kontrolor naziva inovatorom jer sudjeluje u procesu rješavanja problema i on treba uvoditi i razvijati nove instrumente koji će pomoći poduzeću u rješavanju problema. Suvremeni instrumenti su: navođenje procesnih i ciljnih troškova, koncepcija „mršave“ proizvodnje i upravljanja, strategijska kontrola, razvoj sustava ranog upozorenja, strategijski radar, prihvaćanje „tihih signala“, razvoj strategijskih, ekoloških i socijalnih bilanci. Uvođenjem navedenih instrumenata nastoji se olakšati i ubrzati proces prilagođavanja poduzeća na tržištu. Odnos između poduzeća i okruženja je snažan, dinamičan i kompleksan. Na Slici 6 je prikazano kako zapravo inovator utječe jače na ekstremno dinamičko okruženje nego što ono utječe na njega.



Slika 6. Odnos okruženja i kontrolinga kao inovatora

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.



## 5. OBJEKTI I INSTRUMENTI KONTROLINGA

Kontroling je prema literaturi koordinativna i sveobuhvatna funkcija unutar definiranog sustava menadžmenta. Sastav koordinacije i implementacije može se detaljno opisati nakon što se definiraju određeni podsustavi menadžmenta, njihovog menadžmenta razgraničenja te opisivanje bitnih obilježja.

Prema Osmanagić Bedenik (1998.) postoji šest podsustava menadžmenta koji čine sustave:

- sustav vrednota
- sustav planiranja
- sustav kontrole
- sustav informiranja
- sustav organiziranja
- sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

Podsustavi menadžmenta su zapravo objekti kontrolinga na temelju kojih se definira teorija razdvajanja kontrolinga prema drugim ekonomskim kategorijama. Zadaća kontrolinga je obostrana implementacija i koordinacija radi povećanja efikasnosti kontrolinga prema ostalim ekonomskim kategorijama. Pomoću svojih zadataka kontroling doprinosi bržem i boljem prilagođavanju organizacije konstantnim promjenama u okruženju i poduzeću i time povećava svoju dugovječnost.

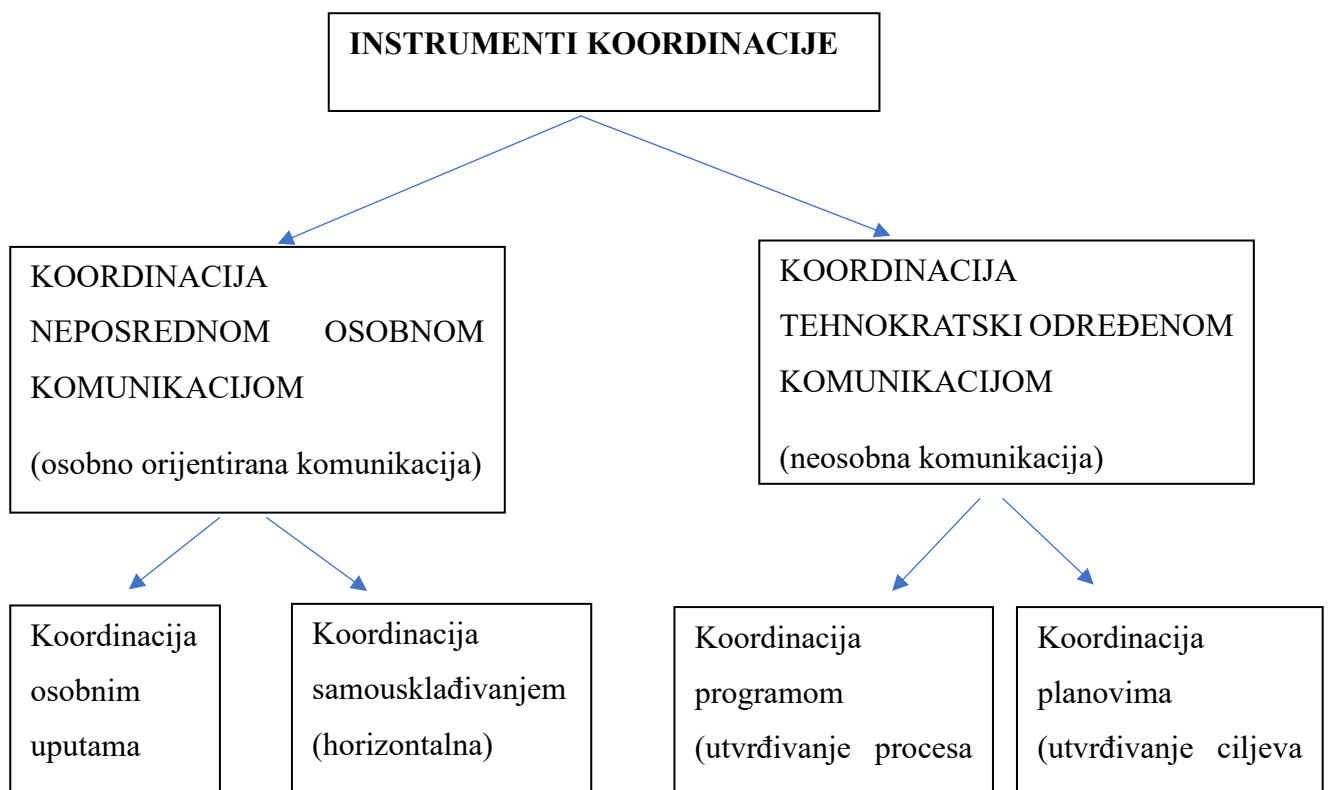
Koordinacija i implementacija postižu se na više načina. Koordinacija je uz podjelu rada drugi organizacijski princip te se kao dio organizacijske teorije pronalaze prve klasifikacije instrumenata koordinacije. Najčešće je prisutno razlikovanje osobno orijentiranih i kapitalističkih instrumenata koordinacije (Osmanagić Bedenik, 1998).

Prvi aspekt osobno orijentirane koordinacije temelji se na osobnim uputama. Donošenje uputa odgovornost je i obveza menadžmenta. Upute mogu biti upućene na sam proces izvođenja kao i na rezultat koji se postiže u samom procesu izvođenja. Kontrola se fokusira na kontrolu procesa i na kontrolu rezultata. Ovakvu koordinaciju obilježava vodoravni smjer komuniciranja.

Drugi aspekt osobno orijentirane koordinacije ne fokusira se na osobe pojedinačno, već na grupe kao nositelje ujednačavanja. Pri suradnji samousklađivanjem zadatak tog usklađivanja je prepuštanje grupnoj odluci koja je tada za grupu i obavezna. Objekti koordinacije mogu biti: načini izvođenja i njihovi rezultati. Prednost samousklađivanja je tvrdnja koja govori kako su

donesene odluke prihvaćene i stimuliraju li motivaciju poslovnih partnera. Nedostatak tog mehanizma su izdatci koji u procesu rješavanja koštaju previše.

Koordinacija osobnim uputama vrlo je prilagodljiv i jednostavan instrument koordinacije. Ograničenja njezine primjene su u sposobnosti obrade informacija nekih menadžera te u stupnju u kojem ih podređeni prihvaćaju (Osmanagić Bedenik, 1998). Slika 7 prikazuje utjecaj instrumenata koordinacije na dvije vrste koordinacije.



Slika 7. Instrumenti koordinacije

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.

Koordinacija programom instrument je kapitalistički određene koordinacije. Ovaj instrument se najjednostavnije opisuje kao „birokracija“. Kontrola se temelji na pridržavanju načela i orijentirana je na aktivnost.

Koordinacija planovima druga je vrsta kapitalistički orijentiranog mehanizma koordinacije. Planovi obvezuju poslovne partnere u sustavu izvođenja na ispunjavanje ciljeva i zadataka, i na što se odnosi i kontrola izvršenja. Sam proces rada većinski se ne nadzire. Planovi se protežu na uvijek određeno razdoblje. Suprotno tomu, pravila programa vrijede kontinuirano, odnosno

sve dok ne dođe revizija programa. U Tablici 3 su prikazani mogući instrumenti koordinacije kontrolinga.

Tablica 3. Instrumenti koordinacije kontrolinga

PRINCIPI PODUZEĆA	INSTRUMENTI PLANIRANJA	INSTRUMENTI KONTROLE	INSTRUMENTI INFORMIRANJA	INSTRUMENTI ORGANIZACIJE	INSTRUMENTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA
<b>vizija, misija</b>	modeli planiranja	Instrumenti nadzora	analiza potreba za informacijama strategijski radar	standardizacija i programiranje	zadavanje ciljeva
<b>ciljevi</b>	sukcesivno usklađivanje planova	instrumenti analize odstupanja	integrirani sustavi obračuna uspjeha	podjela zadataka i ovlaštenja	stvaranje zajedničkih vrednota
<b>strategije mjere</b>	prilagođavanje planova		integrirani sustavi obračuna uspjeha	formalna struktura komuniciranja	zajednička očekivanja
	instrumenti planiranja			koordinacijski organi	
	proračun obračunske cijene		obračun troškova i učinaka		stvaranje pozitivnih socio- emocionalnih odnosa
			investicijski proračun		
			sustav izvještavanja (internog i eksternog)		

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.

Instrumenti koordinacije aktivnosti menadžmenta nisu specifični instrumenti kontrolinga. Radi se o istim instrumentima koordinacije kakvi se koriste i u sustavu izvođenja.

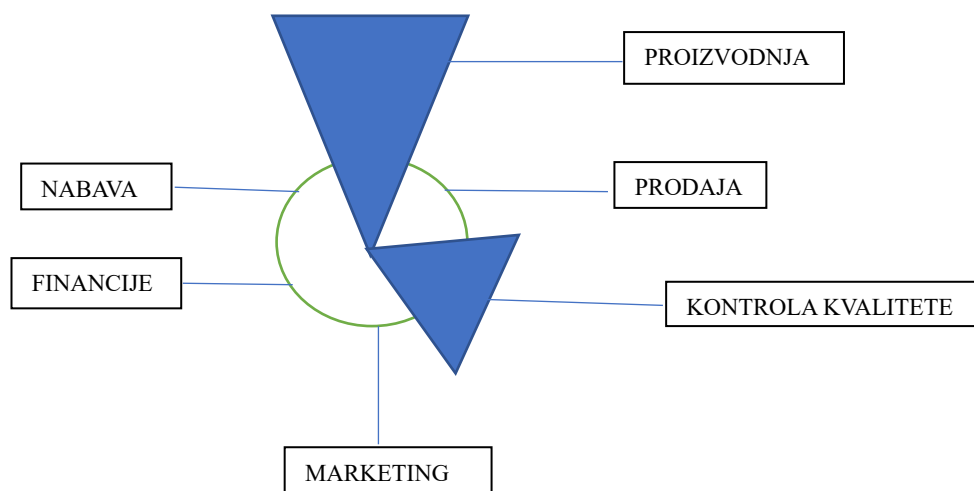
## I. Sustav vrednota

Prvi navedeni podsustav menadžmenta je podsustav vrijednosti, koji sadrži definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Kontroling za zadatak ima poticanje i stručnu podršku u procesu definiranja vizije, misije i ciljeva poduzeća. Sustav vrednota predstavlja fokusiranost za sva područja i sve suradnike. Unutar sustava vrednota nalazi se i ponašanje poduzeća prema vanjskim suradnicima. Temelji se na misiji, viziji i ciljevima poduzeća. Vizija poduzeća je kompletna, buduća vizija o svrsi poduzeća i putovima njezina ostvarenja. Kada se cilj definira, važno je u obzir uzeti dimenzije cilja, odnosno svaki cilj mora biti jasan, ostvariv, mjerljiv, djeljiv i vremenski ograničen.

S obzirom na značenje vizije za poduzeće, moraju biti ispunjeni određeni zahtjevi kad se definira vizija:

- vizija mora biti ostvariva u sagledivom vremenu
- vizija odražava osobno uvjerenje zaposlenika
- vizija mora trajno mijenjati postojeće stanje
- vizija mora otkrivati konkurentsko polje

Slika 8 prikazuje shemu poduzeća u kojemu nije definirana vizija.



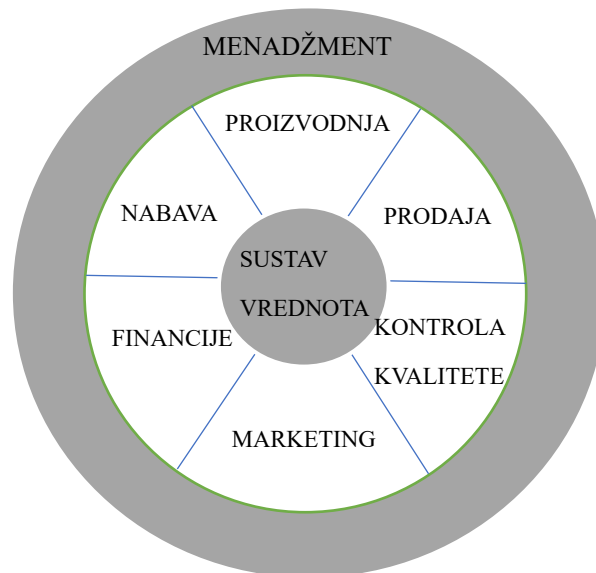
Slika 8. Poduzeće bez vizije

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.

Vizijom se opisuje smjer kretanja poduzeća i ona je za poduzeće važna pri uvođenju velikih promjena, odnosno nove orijentacije za poduzeće. Na Slici 8 vidi se kako je vizija izrazito važna

za poduzeće i da poduzeće koje nema jasno definiranu viziju, neće znati u kojem smjeru se treba kretati.

Za razliku od Slike 8, u kojoj nije definirana vizija u poduzeću, Slika 9 predstavlja shemu organizacije u kojoj je jasno definirana vizija te gdje se može vidjeti kako je sve posloženo da bi organizacije mogle neometano poslovati.



Slika 9. Poduzeće s vizijom

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, 1998.

Poduzeće s vizijom prikazuje se kao kotač u čijem se ishodištu nalazi sustav vrednota – vizija, misija i ciljevi kao orijentiri za svako pojedino poslovno područje, a u vanjskom krugu, menadžment putem planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima brine o uzajamnom skladu pojedinih područja i njihovoj zajedničkoj orijentaciji.

## II. Sustav planiranja

Osnovna svrha sustava planiranja je pravovaljana spoznaja različitih opcija, prilika, rizika za ostvarivanje ciljeva te izbor pravih mjera.

Osmanagić Bedenik (1998.) navodi da se osnovna svrha planiranja raščlanjuje u sljedeće aspekte:

- usmjerenje na cilj
- rano upozorenje
- koordinacija parcijalnih planova
- priprema za odluke

- utvrđivanje temelja kontrole
- informiranje suradnika
- motiviranje suradnika.

Razlikuje se od strategijskog i dugoročnog mišljenja kod planiranja. Strategijsko je uvijek dugoročno, ali planiranje u dugom roku ne mora uvijek biti strategijsko. Strategijsko planiranje se temelji na strategijskom mišljenju koje je dosta rigidno i drugačije utječe na planiranje kao sustav. Kod dugoročnog planiranja je dugoročno mišljenje koje je fleksibilno i dopušta promjenama da utječu na njega.

### **III. Sustav kontrole**

Poduzeće može poslovati kroz prijašnja dva sustava, ali uz njih mora postojati i sustav kontrole, odnosno sustav nadzora. Uspješnost poslovanja ovisi o konstantnom nadgledanju kako ne bi došlo do neplaniranih događanja unutar poduzeća. Nadzorom se utvrđuju ostvarene vrijednosti s početnim vrijednostima te se provjerava kako je poduzeće napredovalo. Kako bi se ostvario zadatak nadzora koriste se instrumenti revizije i kontrole koji se razlikuju prema sljedećim čimbenicima:

- vremenskoj dimenziji
- pripadnosti organizacije osobe koja se nadzire
- ovisnosti o procesu i području odgovornosti.

Kontrola je dugoročan proces obrade podataka zbog ideje odstupanja između dviju stavki promatranja. Procesom kontrole dolazi se do vrijednih i inovativnih spoznaja i iz tog razloga se više smatra procesom i instrumentom učenja. Također sadrži i razvoj mjera prilagođavanja.

### **IV. Informacijski sustav**

U razvoju kontrolinga veliku ulogu ima informacijski sustav jer mu je cilj imati koordinaciju u procesu prikupljanja, obrađivanja i korištenja informacija. Dio je sustava vođenja, sređeni skup informacija koje se odnose na obilježja, činjenice i događaje sustava izvođenja. Njegov glavni zadatak je prikupljanje, pohranjivanje, obrada i objava informacija.

### **V. Sustav organiziranja**

Organizacija može biti protumačena na dva različita načina: kao procesualni i kao strukturalni red socijalnih sustava. Sustav je skup formalnih pravila i smjernica za ciljano upravljanje poslovnim aktivnostima. Obilježja organizacije su koordinacija, konfiguracija, specijalizacija,

formalizacija te delegacija odlučivanja. Važno je uskladiti pojedine organizacijske instrumente s njihovim obilježjima te se ne smije izgubiti globalno usmjerenje (Osmanagić Bedenik, 1998).

## **VI. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima oslanja se na sve utjecaje menadžmenta na poslovne partnere, zaposlenike i suradnike i time oni zajedno čine zaokruženu cjelinu. Ako se zaposlenici poduzeća gledaju prema tradicionalnom načinu, može se govoriti o svim zaduženjima koja se odnose na izbor i stjecanje poslovnih partnera te zapošljavanje zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima uključuje namjerno utjecanje na promjene ponašanja zaposlenika od strane nadređenih.

## 6. PLANIRANJE I BUDŽETIRANJE PRODAJNIH AKTIVNOSTI

Planiranje i izrada proračuna za razne prodajne aktivnosti predstavljaju ključan proces za organizacije kako bi što bolje postigli svoje ciljeve i rast prihoda. Planiranje uključuje postavljanje ciljeva, razvijanje strategije i raspodjelu resursa kako bi se moglo osigurati da prodajni tim može ispuniti ciljeve koji su zadani u tome trenutku. Kako bi se izradio valjan plan prodaje, treba se voditi određenim koracima u izradi.

Tomašević Lišanin i dr. (2019.) navode da su bitni sljedeći koraci pri planiranju prodajnih aktivnosti:

- postavljanje jasno definiranih ciljeva – Organizacije trebaju započeti s definiranjem svojih prodajnih ciljeva. Ciljevi trebaju biti mjerljivi, specifični, ostvarivi, relevantni te vremenski ograničeni. Prilikom izrade poslovnog plana trebaju se razmotriti i kratkoročni i dugoročni ciljevi.
- istraživanje tržišta – Da bi se tržište istražilo, potrebno je provesti temeljito istraživanje kako bi se razumjelo što ciljana publika želi te kako bi se pratilo konkurenciju i trendove u industriji. Istraživanje tržišta se provodi da bi se organizaciji pomoglo prepoznati potencijalne prilike i izazove u današnjem okruženju.
- prodajna područja i predviđanje prodaje – Podjela ciljanih tržišta na prodajna područja. Organizacije izrađuju prognozu prodaje na temelju danih povijesnih podataka, istraživanja tržišta i svoje prodajne strategije. Predviđanje prodaje pomaže u procjeni prihoda od prodaje i potrebnog broja prodavača.
- budžetiranje – Izrada detaljnog proračuna za prodaju u kojem su uključeni svi troškovi koji su povezani s prodajnim aktivnostima. To uključuje plaće, marketinške troškove, putne troškove zaposlenika, provizije i druge troškove koji su potrebni za prodaju.
- nepredviđene situacije – U poslovnom svijetu sve se češće nailazi na nepredviđene situacije, zato organizacije trebaju biti spremne na novonastale situacije i na promjene kroz koje organizacije prolaze na tržištu. Treba imati plan za takve situacije kako bi, ako do njih dođe, organizacija što prije prebrodila neugodnosti kroz koje prolazi. Organizacije trebaju redovito provjeravati svoj napredak u odnosu na svoje ciljeve te biti spremne na promjenu svojih strategija i resursa prema potrebama na tržištu.



- komunikacija – Razvijanjem dobre komunikacije između prodajnog tima i drugih odjela dolazi do bolje energije između zaposlenika, a samim time i do bolje prodaje. Prodajni tim treba surađivati s drugim odjelima, npr. marketingom i odjelom u kojem se proizvod razvija kako bi zajedno uskladili napore i postigli zajednički cilj.
- povratne informacije i prilike za poboljšanje – Prodajni tim i kupci trebaju iznositi povratne informacije te ih organizacije trebaju iskoristiti u svrhu poboljšanja svoje prodajne strategije.

Ni uz sve navedene korake planiranje i budžetiranje u prodaji neće se odvijati pravilno ako ne postoje ljudi obučeni za taj posao. Zato je u organizacijama vrlo važna stavka određivanje veličine i strukture prodajnog tima i definiranje uloge i odgovornosti te zapošljavanje osoba koje će se redovito obučavati kako bi uspješno obavljale svoj posao. Organizacije trebaju izdvojiti određenu svotu novca koju bi uložile u obuku i razvoj prodajnog tima te time osigurale da njihovi zaposlenici imaju odgovarajuće vještine i potrebna znanja za kvalitetno i uspješno obavljanje posla.

Resursi se u organizacijama se trebaju rasporediti prema proračunu s kojim se raspolaže te se trebaju osigurati potrebna sredstva za prodajni tim, razne alate i marketinške napore kako ne bi došlo do neugodnih situacija ako se dogode neke neočekivane situacije u poslovanju organizacije, zato svaka organizacija mora imati dozu rizika i biti spremna na neočekivane troškove. Uprava treba procijeniti potencijalne rizike koji mogu utjecati na prodajne aktivnosti organizacije te trebaju imati razvijen plan za takve nepredviđene događaje kako bi se ublažili mogući rizici.

Planiranje prodaje i budžetiranje prodajnih aktivnosti u organizacijama zahtijevaju neprestano praćenje i prilagođavanje tržišnim uvjetima i novonastalim poslovnim potrebama. Organizacije i uprava trebaju redovito pratiti i analizirati svoje postignute rezultate i donositi nove odluke kako bi poboljšali svoje trenutne prodajne aktivnosti. Planiranje prodaje i budžetiranje predstavlja stalan proces koji zahtijeva prilagodbu promjenjivim uvjetima na tržištu. Organizacije koje slijede korake pri planiranju prodajnih aktivnosti te koje kontinuirano poboljšavaju svoj pristup, povećavaju vjerojatnost ispunjenja svojih prodajnih ciljeva.

## **7. ANALIZA PRODAJNIH PERFORMANSI**

Analiza uspješnosti prodaje jedna je od ključnih stavki za poduzeća kako bi se mogla procijeniti učinkovitost prodajnih strategija koje se provode te kako bi organizacije kontinuirano poboljšavale svoje prodajne procese. Analiza prodaje pomaže organizacijama da shvate kako njihov prodajni tim izvršava svoje obveze te pronalazi područja u kojima postoji prilika za poboljšanje prodaje.

Prodajni učinci u organizacijama odnose se na postavljanje pitanja koliko učinkovito prodajni tim i poduzeće postižu svoje prodajne rezultate. Analiza prodaje je bitna stavka u razumijevanju činjenica koje uspješno funkcioniraju i onih dijelova prodaje gdje postoji prilika za poboljšanje radi postizanja većih prihoda i poticanja rasta poslovanja organizacije. U organizacijama se moraju redovito pratiti pokazatelji uspješnosti kako bi se znalo u kojem je stupnju prodaje organizacija te na koji način donositi nove mjere koje imaju za cilj povećanje prihoda. Od alata koji pomažu menadžerima kako bi uspješno upravljali prodajom, izdvajaju se sljedeći: kontinuirano praćenje performansi u prodaji, analiziranje prodaje te izvještavanje.

Analiza uspješnosti prodaje predstavlja stalan proces u organizacijama dok poduzeća imaju zadatak da redovito preispituju i usavršavaju svoje strategije kako bi se uspješnije prilagodila promjenjivim tržišnim uvjetima.

### **7.1. SWOT analiza**

SWOT analiza je jedan od instrumenata koji se koristi u strateškom planiranju te koji pomaže pojedincima i organizacijama da procijene svoj trenutni položaj i donose odluke o svojoj budućnosti. Oznaka SWOT označava snage (Strength), slabosti (Weakness), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats). Organizacije pronalaze svoje elemente koji su za njih ključni te koji mogu u određenim fazama biti od velike koristi za organizaciju. Organizacije moraju imati sposobnost da procjene svoje snage kako bi u svakom trenutku mogle iskoristiti priliku koja se pruža iz okoline. Slika 10 prikazuje shemu SWOT analize u kojoj su opisani njezini dijelovi (snage, slabosti, prilike i prijetnje).

# SWOT analiza

## Strengths (jake strane)

(nešto u čemu je kompanija uspješna ili neko svojstvo koje pojačava njenu konkurentnost)

## Weaknesses (slabosti)

(nešto što kompaniji nedostaje ili nešto u čemu je neuspješna (u usporedbi s konkurentima), ili osobina koja uzrokuje nepovoljan položaj na tržištu)



## Opportunities (prilike)

(povoljan trend ili događaj u okruženju koji kompaniji otvara prostor za nove poslovne mogućnosti)

## Threats (prijetnje)

(nepovoljan trend ili događaj u okruženju koji može ugroziti poslovanje kompanije)

Slika 10. SWOT analiza

Izvor: Plavi ured, 2016. (<https://plaviured.hr/swot-analiza/>)

SWOT analiza ima cilj pružiti sveobuhvatan pregled situacije koja je trenutna u organizaciji, a da pri tome uzima u obzir vanjske i unutarnje čimbenike. Organizacije trebaju biti svjesne da je SWOT analiza vrlo dinamičan instrument koji zahtijeva redovito pregledavanje, nadopune te izmjene kako se vanjske i unutarnje okolnosti u organizaciji mijenjaju (Markething, 2018).

## 8. KONTROLING U PRODAJI

Povezanost između kontrolinga i prodaje jest u tome da se koncepti kontrolinga primjenjuju za upravljanje i ostvarenje aktivnosti povezanih s prodajom. U prodaji kontroling uključuje razne procese poput mjerenja, praćenja i upravljanja različitim aspektima prodajne funkcije da bi se osigurala usklađenost s ciljevima organizacije. Kontroling uključuje mjerenje onih pokazatelja koji su u tom trenutku ključni te poduzimanje radnji kako bi se poboljšala prodaja.

Ključni aspekti kontrolinga u prodaji:

- postavljanje prodajnih ciljeva – Temeljni je dio procesa planiranja prodaje. Dobro postavljeni prodajni ciljevi pomažu pri vođenju prodajnog tima i pomažu organizaciji da postigne bolje ostvarene prodajne ciljeve. Dobro postavljeni prodajni ciljevi predstavljaju ključnu ulogu za rast, ostvarivanje prihoda te cjelokupni uspjeh organizacije.
- izvješćivanje o prodaji – Organizacije trebaju redovito prikupljati i analizirati podatke o prodaji kako bi imale valjan uvid u svoju izvedbu. Upotrebljavaju se razni alati, poput izvješća o prodaji kako bi u stvarnom vremenu mogli vidjeti aktivnost svog prodajnog tima.
- predviđanje u prodaji – Kako organizacija ne bi imala problema u prodaji, treba se točno predvidjeti prodaja koja pomaže u planiranju i raspodjeli resursa. Treba se usporediti predviđena prodaja sa stvarnim rezultatima kako bi se vidjela moguća odstupanja i sukladno tome prilagodila strategija.
- upravljanje prodajnim tokovima i prodajnim timom – Kako bi upravljanje prodajnim tokovima bilo uspješno, treba se pratiti napredovanje potencijalnih kupaca te doći do zaključka gdje ti potencijalni kupci odustaju i pronalaze novo tržište koje ispunjava njihove želje i potrebe. Upravljanje prodajnim timom zahtijeva praćenje učinaka pojedinačnih prodajnih zastupnika te timova. Prodajni zastupnici trebaju kontinuirano prisustvovati raznim edukacijama i seminarima kako bi poboljšali svoje vještine, a samim time i cjelokupnu prodaju.
- predviđanje i planiranje – Kontroling u prodaji uključuje predviđanje prodaje radi postizanja boljih budućih prodajnih aktivnosti i rezultata.
- optimizacija prodajnog procesa – Organizacije trebaju kontinuirano pregledavati i usavršavati svoj prodajni proces kako bi uklonile neučinkovitosti i cjelokupno poboljšale sustav rada.

- strategije odlučivanja cijena – Neprestano treba pratiti strategije određivanja cijena kako bi organizacija bila sigurna da su cijene konkurentske i da su usklađene s tržištem. Kada se stvori prilika za promjenu cijena, s ciljem povećanja, to treba iskoristiti radi povećanja prihoda i profitabilnosti organizacije.
- analiziranje konkurencije – Organizacije trebaju biti informirane o strategijama i novim tržišnim trendovima svojih konkurenata. Dobivene informacije o planovima svojih konkurenata trebaju dobro iskoristiti kako bi prilagodili i svoj pristup prodaji te mogli razlikovati svoje proizvode ili usluge od drugih organizacija.
- povratne informacije kupaca – Prikupljanjem povratnih informacija kupaca, organizacije nastoje poboljšati dosadašnje proizvode ili usluge te unijeti novitete prema željama i potrebama kupaca na tržištu te time poboljšati proces prodaje.
- kontrola troškova – Treba paziti na troškove koji su povezani s prodajom, npr. troškovi marketinga, troškovi oglašavanja te troškovi prodajnog tima. Zadatak organizacije je osigurati da su navedeni troškovi u skladu s ostvarenim prihodima kako bi organizacija mogla neometano poslovati.
- kontinuirano poboljšanje – Neprestano poboljšanje u prodaji pomaže organizacijama da imaju bolje ostvarene prihode. Treba redovito pregledavati i prilagođavati strategije kako bi se prilagodili promjenjivim tržišnim uvjetima i poslovnim ciljevima.

Kontroling u prodaji predstavlja stalan proces koji organizacijama pomaže optimizirati prodajne napore, povećati prihode te se prilagoditi novim tržišnim promjenama. Zahtijeva upotrebljavanje podataka te učinkovito upravljanje organizacijama za donošenje odluka koje su informirane te poticanje uspjeha u samoj prodaji.

Kontroling se u prodaji često naziva i kontrola prodaje jer je to proces koji prati i upravlja različitim prodajnim aktivnostima kako bi se osiguralo da je prodaja tvrtke na pravom putu k postizanju ciljeva.

Učinkovita i uspješna kontrola prodaje može se opisati kao dinamičan proces koji zahtijeva kontinuirano i neprestano praćenje, procjenu i prilagodbu na tržištu. Pomaže organizacijama u donošenju informiranih odluka kako bi se poboljšali dotadašnji prodajni rezultati i postigli novi ciljevi prihoda i rasta.

Prodaja je odjel u organizacijama koji u velikoj većini poduzeća najviše stupa u kontakt s kontrolingom. Kontroling za odjele prodaje izrađuje kalkulacije o profitabilnim i

neprofitabilnim proizvodima koje poslovanje mogu dovesti do negativnog konačnog rezultata. Kontroling za odjel prodaje izrađuje razne zadatke poput sljedećih: analizira poslovanje prema kupcima i proizvodima, analizira prodajne cijene, prati profitabilnost i troškove proizvoda, sudjeluje u raznim planovima prodaje na temelju danih količina i cijena koje se dobivaju od samog odjela prodaje.

Kontroling u prodaji ima zadatak pomoći svakome poduzeću u pronalaženju optimalnog modela kako bi se upravljalo različitim vrijednostima u odjelu prodaje, te kako bi se uz što manje troškove postigli bolji rezultati u poslovanju.

### **8.1. Točka pokrića**

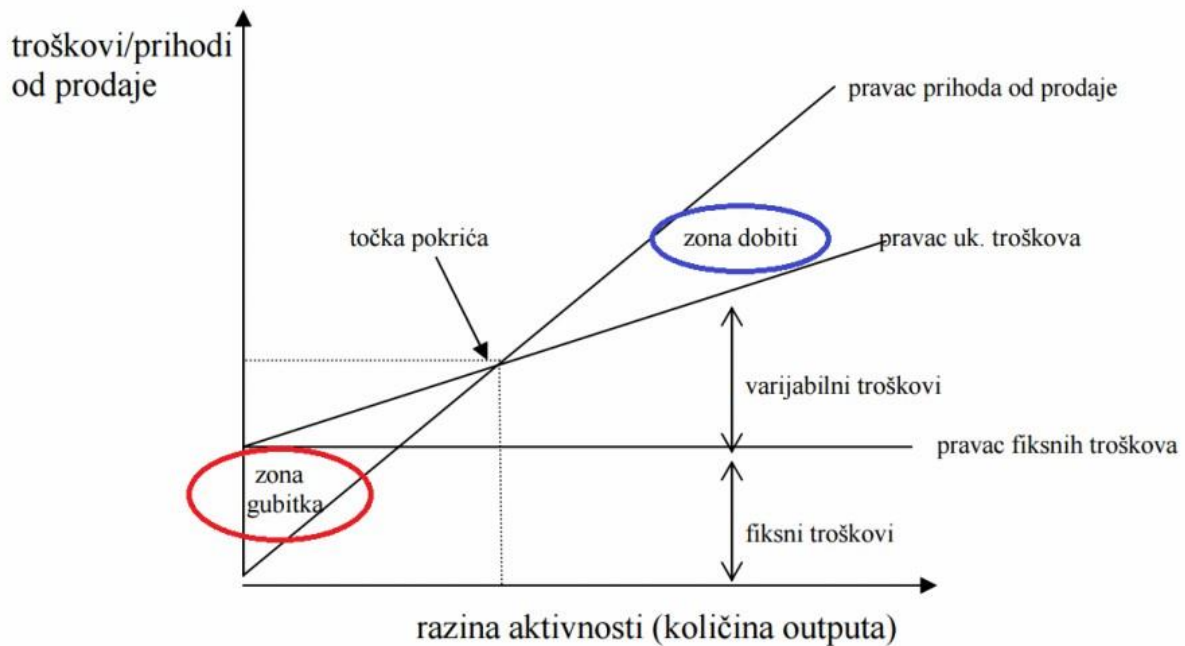
Kontroling u prodaji povezan je i s točkom pokrića - u svakom trenutku organizacija mora znati je li postignut određeni cilj koji se ulaže u najprofitabilnije proizvode, postavlja se pitanje ulaže li se u pravu ciljnu skupinu te koji je segment tržišta najprofitabilniji.

Model točke pokrića izvodi se iz točke praga ekonomičnosti (praga rentabilnosti ili praga profitabilnosti). Podrazumijeva stanje u kojem poduzeće ostvaruje nulti profit, tj. stanje u kojem su ukupni troškovi jednaki ukupnom prihodu, dobit je nula. Točka pokrića izračunava se kao omjer u koji se stavljaju fiksni troškovi i razlika između prodajne cijene i varijabilnog troška koji je prosječan. Model točke pokrića je prikazan na slici broj 11 (Plavi ured, 2017).

Pretpostavke modela točke pokrića su sljedeći:

- fiksni troškovi su apsolutno fiksni
- varijabilni troškovi su isključivo proporcionalno varijabilni troškovi
- nabavna cijena proizvodnih faktora je konstantna
- prodajna cijena proizvoda je konstantna
- asortiman proizvoda i usluga je neizmijenjen
- kapacitet ostaje nepromijenjen.

Slika 11 prikazuje točku pokrića gdje se vidi na kojem se točno dijelu nalazi točka pokrića, a to je u sjecištu pravca ukupnih troškova i pravca prihoda od prodaje. Sve što se nalazi iznad točke pokrića, predstavlja zonu dobiti, a ono što se nalazi ispod točke pokrića je zona gubitaka. Na X osi se nalazi razina aktivnosti, tj. količina outputa, dok se na Y osi nalaze troškovi/prihodi koji su ostvareni od prodaje.



Slika 11. Točka pokrića

Izvor: Plavi ured, 2017. (<https://plaviured.hr/sto-je-tocka-pokrica/>)

## 8.2. Osnovne informacije o poduzeću Atlantic Grupa

Atlantic Grupa je jedna od multinacionalnih kompanija gdje se u poduzeću spaja proizvodnja, razvoj, prodaja i distribucija robe široke potrošnje na domaćem te inozemnom tržištu. Kompanija je jedna od vodećih europskih proizvođača hrane namijenjene sportašima te je ujedno i jedan od regionalnih lidera kada je u pitanju proizvodnja dodataka prehrani i napitaka koji u sebi sadrže razne vitamine. Uz prehranu, regionalni je proizvođač kozmetike i proizvoda za osobnu higijenu te je vodeći distributer robe na području jugoistočne Europe.

Sjedište tvrtke nalazi se u Zagrebu, a proizvodni se pogoni nalaze u Hrvatskoj i Njemačkoj. Predstavništva i tvrtke nalaze se u deset različitih zemalja, a njihovi proizvodi se izvoze na više od trideset tržišta. Na tržištima, na kojima nisu prisutni, stvorili su partnerske odnose s

nacionalnim i regionalnim distributerima. Njihovi najpoznatiji brendovi su Cedevita, Donat, Smoki, Najljepše želje, Barcaffè, Argeta, Grand kava i Cockta.

### 8.3. Primjena kontrolinga u prodaji u praksi na primjeru Atlantic Grupe

U poslovnom svijetu, u kojem postoji veliki broj konkurencija, prodaja ima jednu od ključnih uloga u uspjehu organizacije. Kako bi organizacije konstantno napredovale i postizale svoje ciljeve, učinkovito upravljanje prodajom je vrlo bitan faktor u poslovanju. Jedan od najbitnijih aspekata upravljanja prodajom je kontroling koji uključuje praćenje, ocjenjivanje i reguliranje raznih prodajnih aktivnosti kako bi se osiguralo da organizacije posluju u skladu s postavljenim ciljevima. Kontroling u odjelu prodaje ne predstavlja samo teoretski koncept već je to praktična i bitna funkcija unutar svakog poslovanja organizacije. Kada organizacije postave jasne ciljeve, prate svoj napredak, ocjenjuju svoje strategije, vode računa o upravljanju proračunima, predviđaju moguće situacije, obukom svog prodajnog tima organizacije mogu značajno poboljšati svoje prodajne procese. Ako organizacije vode brigu o navedenim stavkama unutar poslovanja, povećavaju se mogućnosti za postizanjem ili premašivanjem prodajnih ciljeva te postizanjem ukupnog poslovnog uspjeha.

Ako se uzme u obzir poslovanje Atlantic Grupe kao jedne od vodećih multinacionalnih kompanija u ovome dijelu Europe, kontrola unutar kompanije je kompleksna i mora se pažljivo obavljati. Najbolji način za obavljanje ovakve vrste kontrole jest pregledavanje financijskih izvještaja pomoću kojih će kontroler znati u kojem smjeru ide poduzeće i hoće li trebati negdje intervenirati radi poboljšanja ili poduzeće posluje u najboljem smislu. Tablica 4 prikazuje ukupne prihode, rashode te dobit i gubitak tvrtke Atlantic za navedeni period poslovanja.

Tablica 4. Udio računa dobiti i gubitka za period završen 30. rujna 2023. u eurima

	KUMULATIV	TROMJESEČJE
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	21.328,10	6.951,44
<b>UKUPNI RASHODI</b>	21.373,11	7.120,44
<b>DOBIT ILI GUBITAK</b>	-44,11	-169,03

Izvor: Atlantic Grupa, 2023.

([https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/42d7d1e7daa78254a9c16172c9cb20a5/Nekonsolidirani\\_nerevidirani\\_financijski\\_rezultati\\_Atlantic\\_Grupe\\_za\\_Q3\\_2023.pdf](https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/42d7d1e7daa78254a9c16172c9cb20a5/Nekonsolidirani_nerevidirani_financijski_rezultati_Atlantic_Grupe_za_Q3_2023.pdf))



Pregledavanjem računa dobiti i gubitka Atlantic Grupe može se primijetiti kako oni kumulativno imaju pad dobiti što znači da su im rashodi veći od prihoda koje su ostvarili do 30. rujna 2023. godine. U tromjesečju su također bili u gubitku od 169,03 eura. Iz navedenih podataka se zaključuje da je neki dio prodaje zakazao te u takvoj situaciji kontroling mora poduzeti određene mjere kako bi prodaju ispravio i kako bi poduzeće izašlo iz minusa jer se bliži kraj godine kada se izrađuju razni financijski instrumenti poput bilance, računa dobiti i gubitka. Pravilnim i učestalim kontrolingom poduzeće će konstantno imati stvarnu sliku o svome poslovanju te će pravovaljano moći reagirati u svakom trenutku.

Osim kontrole financijskih izvješća, u Atlantic Grupi kontrolira se i kvaliteta proizvoda koji će kasnije biti distribuiran na tržište. *„Procesi kontrole kvalitete u Atlantic Grupi organizirani su unutar nezavisnih odjela Osiguranja kvalitete u operativnom poslovanju kompanije, dok su ciljevi kvalitete definirani na korporativnoj razini. U ostvarenju ciljeva kvalitete intenzivno sudjeluje odjel Korporativnog upravljanja kvalitetom, koji pruža svoju podršku i stručno znanje u području osiguranja standarda upravljanja sigurnošću hrane, kontinuiranog unapređenja procesa sigurnosti i kvalitete proizvoda te regulatornim i laboratorijskim službama Grupe“* (Atlantic Grupa, 2023).

## 9. ZAKLJUČAK

U svijetu je sve veći razvoj kontrolinga te on samim time dobiva na važnosti u organizacijama. Da bi se kontroling pravilno provodio, bitno je da organizacija ima adekvatno zaposlenu osobu odgovarajućih znanja i vještina kako bi mogla upravljati organizacijama i donositi odluke koje su u danom trenutku ključne te kako bi pridonosila uspjehu u organizaciji. Informacije koje u različitim poduzećima dolaze do odjela kontrolinga moraju dolaziti iz pouzdanih i pravih izvora. U današnje vrijeme prisutna je dinamična prodaja, zato organizacije moraju posjedovati kvalitetan prodajni tim te imati privlačne proizvode ili usluge koje odgovaraju potrebama i željama kupaca kako bi osvojile tržište i tako povećale svoje prihode u prodaji. Odjel kontrolinga u organizacijama koji je zaslužan za prodaju proizvoda ili usluge mora dobro ispitati tržište i napraviti plan prodaje kako organizacija na kraju godine ne bi poslovala u minusu nego u plusu. Povezanost između kontrolinga i prodaje ogleda se u tome da kontroling planira troškove poslovanja u poduzećima koji se mogu dogoditi za tri, šest, devet mjeseci ili za nekoliko godina. Kontroling prodaje ima zadatak da prati organizacije na način da ispituje ulažu li novac u proizvode koji su profitabilni te u proizvode koji donose dobit ili pak u proizvode koji ne donose dobit. Kontroling u prodaji ima zadatak pomoći organizacijama kako bi uspješno pronašle način upravljanja vrijednostima u samoj prodaji i kako bi imale troškove koji su u danom trenutku minimalni s ciljem postizanja što boljih rezultata u prodaji. Zaključno, proizlazi da je koncept kontrolinga u prodaji neizostavan element svake uspješne prodajne strategije. Važno je naglasiti da kontroling u prodaji nije jednokratni proces, već stalan te se neprestano razvija s okruženjem koje se u poslovnom svijetu stalno mijenja. Atlantic grupa već niz godina ima razvijen kontroling, međutim kada pogledamo brojke ukupnih prihoda i rashoda za navedeno razdoblje, zaključuje se da je trenutni odjel prodaje i kontrolinga oslabio jer je vidljiv negativan predznak što nikako nije dobro za poslovanje organizacije. U takvim situacijama kontroling pokušava ispraviti negativan predznak te uvođenjem noviteta u prodajni tim ili raznim edukacijama i seminarima za zaposlenike u timu koji se bavi prodajom kako bi se brojke iz negativnih promijenile u pozitivne. Druga mogućnost je ta da kontroling u danom trenutku treba pratiti tržište te želje i potrebe potencijalnih kupaca kako bi svoje proizvode unaprijedio te bi na taj način Atlantic grupa postala popularnija na tržištu prodaje. Zaključno, svaka organizacija treba educirati svoj prodajni tim na vrijeme kako ne bi dolazili do rashoda, već da bi ostvarili što veće prihode u prodaji.

## 10. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Klara Dujić**

**Matični broj studenta: 1-082/22**

**Naslov rada: Primjena kontrolinga u prodaji**

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

---

---

## 11. LITERATURA

1. Atlantic Grupa (2018). *Atlantic Grupa*. Dostupno na: [https://web.archive.org/web/20090302073353/http://www.atlantic.hr/hr/o\\_nama](https://web.archive.org/web/20090302073353/http://www.atlantic.hr/hr/o_nama) [pristupljeno: 24. listopada 2023.]
2. Atlantic Grupa (2023). *Nekonsolidirani financijski rezultati za devetomjesečno razdoblje završeno 30. rujna 2023. godine (nerevidirano)*. Dostupno na: [https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/42d7d1e7daa78254a9c16172c9cb20a5/Nekonsolidirani\\_nerevidirani\\_financijski\\_rezultati\\_Atlantic\\_Grupe\\_za\\_Q3\\_2023.pdf](https://flare.shape404.agency/atlantic/documents/42d7d1e7daa78254a9c16172c9cb20a5/Nekonsolidirani_nerevidirani_financijski_rezultati_Atlantic_Grupe_za_Q3_2023.pdf) [pristupljeno: 24. listopada 2023.]
3. Cvitanović Jovanić, A. (2021). *Što je kontroling i kako nam može pomoći?*. Dostupno na: <https://www.acj-aims.hr/blog/sto-je-kontroling-i-kako-nam-moze-pomoci> [pristupljeno: 20. listopada 2023.]
4. Gulin, D. (n.d.). *Sadržaj i izrada poslovnog plana poduzeća*. Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko\\_racunovodstvo/Sadr%C5%BEaj%20i%20izrada%20poslovnog%20plana.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko_racunovodstvo/Sadr%C5%BEaj%20i%20izrada%20poslovnog%20plana.pdf) [pristupljeno: 17. listopada 2023.]
5. Kontroling Kognosko (n.d.). *Kontroling – uvjet za digitalizaciju*. Dostupno na: <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/> [pristupljeno: 20. listopada 2023.]
6. Marketing (2018). *Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za njezinu izradu?* Dostupno na: <https://www.marketing.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/> [pristupljeno: 21. listopada 2023.]
7. Osmanagić Bedenik, N. (1998). *Kontroling abeceda poslovnog upjeha*. Školska knjiga: Zagreb
8. Osmanagić Bedenik, N. (2016). *Nefinancijsko izvještavanje: Izazov održivog poslovanja*.
9. Osmanagić Bedenik, N. (2017). *Instrumenti integriranog i kriznog kontrolinga*.
10. Pick jobs (2022). *Kreirajte plan prodaje u 10 koraka*. Dostupno na: <https://pick.jobs/hr/blog/zanimljivosti/kreirajte-plan-prodaje-u-10-koraka> [pristupljeno: 21. listopada 2023.]
11. Plavi ured (2016). *SWOT analiza*. Dostupno na: <https://plaviured.hr/swot-analiza/> [pristupljeno: 23. listopada 2023.]

12. Plavi ured (2017). *Što je točka pokrića?* Dostupno na: <https://plaviured.hr/sto-je-tocka-pokrica/> [pristupljeno: 23. listopada 2023.]
13. Siller, H. (2011.). *Controlling professionell.*
14. Softić, L. (n.d.). *Kako prodajni menadžeri upravljaju prodajom?* Dostupno na: <https://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2019/02/Kako-prodajni-menadzeri-upravljaju-prodajom.pdf> [pristupljeno: 22. listopada 2023.]
15. Tomašević Lišanin, M. i dr. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja.* Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi\\_prodaje.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/987272.Principi_prodaje.pdf) [pristupljeno: 20. listopada 2023.]
16. Vukmir, K. (2021). *Primjena i izazovi kontrolinga u suvremenom menadžmentu.* Specijalistički diplomski stručni rad. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/s\\_vukmir\\_katja.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/s_vukmir_katja.pdf) [pristupljeno: 24. listopada 2023.]
17. Vuko, T. (2012). *Kontroling u funkciji uspješnosti poslovanja.* Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet
18. Ziegenbein, K. (2008). *Kontroling,* RRiF-plus: Zagreb

## **12. POPIS SLIKA**

Slika 1. Kontroling kao registrator .....	8
Slika 2. Odnos okruženja i kontrolinga kao registratora .....	9
Slika 3. Kontroling kao navigator .....	10
Slika 4. Odnos okruženja i kontrolinga kao navigatora .....	10
Slika 5. Kontroling kao inovator .....	11
Slika 6. Odnos okruženja i kontrolinga kao inovatora .....	12
Slika 7. Instrumenti koordinacije .....	14
Slika 8. Poduzeće bez vizije .....	16
Slika 9. Poduzeće s vizijom.....	17
Slika 10. SWOT analiza .....	23
Slika 11. Točka pokrića .....	27

## **13. POPIS TABLICA**

Tablica 1. Operativni zadatci i instrumenti kontrolinga .....	5
Tablica 2. Strateški i normativni zadatci i instrumenti kontrolinga .....	7
Tablica 3. Instrumenti koordinacije kontrolinga .....	15
Tablica 4. Udio računa dobiti i gubitka za period završen 30. rujna 2023. u eurima.....	28

## 14. ŽIVOTOPIS



### Klara Dujić

**Datum rođenja:** 25/06/2001 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Telefonski broj:** (+385) 993552449 (Mobilni telefon) |

**E-adresa:** [klaradujic2306@gmail.com](mailto:klaradujic2306@gmail.com) | **Adresa:** Mostarska 6, 32100, Vinkovci, Hrvatska (Kućna)

#### ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2016 – 2020 Vinkovci, Hrvatska

**EKONOMIST** Ekonomska i trgovačka škola Ivana Domca Vinkovci

**Internetske stranice** <http://ss-ekonomska-vk.skole.hr/>

#### ● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	B2	B2	B1	B1	B1

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

#### ● DIGITALNE VJEŠTINE

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