

# Uloga kontrolinga kao potpore uspješnom menadžmentu u poduzećima na području Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine

---

Zovko, Andrea

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:687575>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-06**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA KONTROLINGA KAO POTPORE USPJEŠNOM  
MENADŽMENTU U PODUZEĆIMA NA PODRUČJU  
REPUBLIKE HRVATSKE I BOSNE I HERCEGOVINE**

**Diplomski rad**

**Andrea Zovko**

**Zagreb, lipanj 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet Zagreb**

**Diplomski studij Poslovna ekonomija, Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA KONTROLINGA KAO POTPORE USPJEŠNOM  
MENADŽMENTU U PODUZEĆIMA NA PODRUČJU  
REPUBLIKE HRVATSKE I BOSNE I HERCEGOVINE**

**Diplomski rad**

**Andrea Zovko 0067529740**

**Mentor: Doc. dr. sc. Davor Labaš**

**Zagreb, lipanj 2019.**



ANDREA ŽOVKO  
Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad  
(ovako radi)  
isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz acitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 26. 6. 2019

Andrea Žovko  
(potpis)

## Sažetak

Menadžment i kontroling su dvije međusobno povezane funkcije unutar poduzeća koja pomažu poduzeću u uspješnom poslovanju. Kontroling se može definirati kao funkcija i podsustav menadžmenta koji pridonosi povećanju efikasnosti i efektivnosti ukupnog poslovanja poduzeća, a menadžment je specifična potreba svake institucije. Cilj ovog diplomskog rada je objasniti međuovisnu vezu menadžmenta i kontrolinga, te empirijski istražiti značenje kontrolinga u poduzećima koja su locirana u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini i usporediti rezultate ovih dviju zemlja. Istraživanje se provodilo putem anketnog upitnika koji je bio distribuiran elektronički. Iz rezultata istraživanja lako možemo zaključiti da postoje razlike između ove dvije zemlje, ali isto tako da je uvođenje funkcije kontrolinga dovelo do poboljšanja poslovanja u radu mnogobrojnih organizacija.

Ključne riječi: kontroling, menadžment, Republika Hrvatska, Bosna i Hercegovina

Management and controlling are two interconnected functions within an enterprise that help the company in a successful business. Controlling can be defined as a function and a subsystem of management which contributes to increasing the efficiency and effectiveness of the overall business of the company, and management is a specific need of each institution. The aim of this paper is to explain the interrelated relationship between management and controlling and to empirically investigate the importance of controlling in companies located in the Republic of Croatia and Bosnia and Herzegovina and to compare the results of these two countries. The survey was conducted through a questionnaire distributed electronically. From the results of the research we can easily conclude that there are differences between these two countries, but also that the introduction of the controlling function has led to improved business operations in many organizations.

Key words: controlling, management, Croatia, Bosnia and Herzegovina

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. Značaj kontrolinga za poduzeće .....	4
2.1. Pojam i zadaci kontrolinga .....	5
2.2. Konceptije kontrolinga.....	8
2.3. Integracijski i koordinacijski principi kontrolinga .....	9
2.4. Razvoj standarda kontrolinga .....	11
2.5. Potreba uvođenja kontrolinga u poduzeće .....	14
2.5.1. Vanjski izazovi okoline.....	14
2.5.2. Unutarnje potrebe poslovanja .....	15
3. Kontroling kao potpora stvaranja uspješnog menadžmenta.....	17
3.1. Karakteristike razvoja modernog menadžmenta i menadžera .....	17
3.2. Integracija instrumenata i zadataka kontrolinga u podsustave menadžmenta .....	20
3.2.1. Sustav vrednota .....	21
3.2.2. Planiranje .....	22
3.2.3. Kontrola .....	25
3.2.4. Informiranje .....	26
3.2.5. Organiziranje.....	26
3.2.6. Upravljanje ljudskim potencijalima .....	27
3.3. Uravnotežena karta ciljeva kao okosnica kontrolinga .....	28
3.4. Doprinos kontrolinga u suradnji s menadžmentom .....	29
4. Empirijsko istraživanje uspostave kontrolinga kao ključne poluge menadžmentu u poduzećima na području Bosne i Hercegovine nasuprot poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	31

4.2. Metodologija istraživanja .....	31
4.3. Rezultati istraživanja .....	32
4.4. Rasprava .....	39
5. Zaključak .....	42

LITERATURA

POPIS SLIKA

POPIS TABLICA

PRILOG

ŽIVOTOPIS STUDENTICE



## 1. Uvod

Neprekidan, dinamičan razvoj okruženja te promjene koje nastaju na tržištu značajno pridonose razvoju nove discipline – kontrolinga. Suvremeni načini poslovanja zahtijevaju i suvremene discipline kao što je kontroling. Kontroling u modernim poduzećima počinje biti samorazumljivost.

Kontroling se može definirati kao funkcija i podsustav menadžmenta koji pridonosi povećanju efikasnosti i efektivnosti ukupnog poslovanja poduzeća. Kontroling je zapravo stručna podrška menadžmentu. On pomaže menadžmentu prilikom definiranja ciljeva, misije i vizije poduzeća, pomaže u stratezijskog i operativnom planiranju, u prikupljanju i vrednovanju informacija, a time i procesu odlučivanja menadžera u poduzeću. Svojim koordinacijskim i integracijskim instrumentima rasterećuje menadžment i pronalazi inovativna rješenja u rješavanju kompleksnih problema.

Mnoga poduzeća kako u Republici Hrvatskoj tako i u Bosni i Hercegovini prepoznaju važnost kontrolinga kao funkcije i sve ga više uvode u svoja poduzeća. Svrha ovog diplomskog rada je prikazati doprinos kontrolinga u suradnji s menadžmentom te značaj koji kontroling, kao potpora uspješnog menadžmenta, ima na poslovanje poduzeća.

### 1.1. Predmet i cilj rada

Cilj ovog diplomskog rada je definirati najvažnije pojmove kontrolinga i menadžmenta, objasniti međuovisnu vezu menadžmenta i kontrolinga, te empirijski istražiti značenje kontrolinga u poduzećima koja su locirana u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini i usporediti rezultate ovih dviju zemlja.

Predmet ovog diplomskog rada je prikazati vezu između kontrolinga i menadžmenta. Detaljno se želi istražiti doprinos kontrolinga u suradnji s menadžmentom, istražiti postoje li razlike u poduzeću prije i nakon uspostave funkcije kontrolinga. Također želi se ustvrditi postoji li razlika u poduzećima u Republici Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini kada se govori o kontrolingu

i ako postoji u kojoj mjeri poduzeća u Republici Hrvatskoj koriste kontroling, a u kojoj mjeri poduzeća u Bosni i Hercegovini.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Za izradu ovog diplomskog rada koristila se domaća i strana znanstvena i stručna literatura. Budući da se rad sastoji od dva dijela, u prvom teorijskom dijelu koristili su se sekundarni izvori podataka prikupljeni iz raznih knjiga, članaka i stručnih radova iz područja menadžmenta i kontrolinga pronađenih u repozitoriju znanstvenih časopisa Republike Hrvatske Hrčak, također koristili su se podaci pronađeni na internetu.

U drugom dijelu rada koristili su se primarni podaci dobiveni empirijskim istraživanjem. Na temelju određenog uzorka provelo se anketno istraživanje koje je distribuirano elektronički. Statističkim metodama dobiveni podaci će se obraditi, grafički prikazati, komparirati te će se izvesti logični zaključci.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Ovaj diplomski rad sastoji se od pet dijelova. U prvom dijelu opisani su predmet i cilj rada, izvori podataka i metode prikupljanja te sadržaj i struktura rada.

U drugom dijelu rada prikazani su najvažniji koncepti iz kontrolinga tj. obrazložen je značaj kontrolinga za poduzeće, pojam i zadaci kontrolinga, njegove koncepcije, integracijski i koordinacijske principe kontrolinga, razvoj standarda kontrolinga te potreba uvođenja kontrolinga u poduzeće gledao s vanjskog i unutarnjeg aspekta.

U trećem dijelu rada definira se poveznica kontrolinga i menadžmenta kroz teorijski okvir menadžmenta te integriranost objekata kontrolinga u podsustave menadžmenta. Također u ovom dijelu definira se uravnotežena karta ciljeva kao okosnica kontrolinga te doprinos kontrolinga u suradnji s menadžmentom.

Četvrti dio rada je empirijsko istraživanje provedeno na uzorku poduzeća koja poslu na području Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine. Prikazano je definiranje problema istraživanja i ciljeva istraživanja, metodologija istraživanja te rezultati i rasprava istraživanja.

Peti, ujedno i zadnji dio ovog diplomskog rada, zaključak, objedinjuje ranije prikazane spoznaje.

U radu se još nalazi popis literature, popis slika, popis tablica, životopis studentice te anketni upitnik za Republiku Hrvatsku i anketni upitnik za Bosnu i Hercegovinu.

## 2. Značaj kontrolinga za poduzeće

Razvojem znanosti o ekonomici poduzeća, odnosno mikroekonomije i orijentacija na upravljački i sustavni pristup u rješavanju problema, stvorile su pretpostavke za razvoj kontrolinga u poduzeću.<sup>1</sup>

Globalna promjena odnosa ponude i potražnje stvara probleme za menadžere. Suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevaju suvremene instrumente i koncepcije. U poslovnoj svakodnevnici još uvijek dominira operativni način razmišljanja koji se iscrpljuje u brojevima. Kontroling razvija senzibilnost menadžmenta i za ono što se brojčano ne može prikazati, a „računa“ se i važno je.<sup>2</sup>

Kontroling se u suvremenom načinu poslovanja intenzivno razvija. Postojanje kontrolinga u proizvodnom poduzeću postaje samorazumljivost. Kontroling se razvija u trgovinskim poduzećima, bankama, štedionicama i osiguravajućim društvima, vladinim organizacijama te neprofitnim organizacijama. Iako se u prošlosti smatralo da je kontroling rezerviran samo za velike organizacije, postoji sve veća primjena u malim i srednjim organizacijama. Osim kao stručna podrška menadžmentu, sve se češće govori i o uvođenju kontrolinga na nižim hijerarhijskim razinama: kontroling u nabavi, proizvodnji, prodaji, financijama itd.<sup>3</sup>

Kontroling u poduzećima pretpostavlja svijest o kontrolingu, tj. da su svi donositelji odluka u poduzeću uvjereni u to da se poduzeće s kontrolingom može uspješnije voditi nego bez njega.<sup>4</sup>

Uvođenje funkcije kontrolinga u poduzeću ima za cilj unaprjeđenje poslovanja i povećanje uspješnosti menadžmenta.

---

<sup>1</sup>Jurina, M., Morović, V., Santini, G., ur. (2006). Poslovna ekonomija, Zbornik radova. Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, str. 251.

<sup>2</sup>Osmanić Bedenik, N. (2007). Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, 3. Dopunjeno izdanje. Školska knjiga, Zagreb, str. 15.

<sup>3</sup>Ibidem, str. 16.

<sup>4</sup>Ziegenbein, K. (2008). Kontroling. RRiF-plus, Zagreb, str. 24.

## 2.1. Pojam i zadaci kontrolinga

Postoje brojne definicije kontrolinga, bilo stranih, bilo domaćih autora. Bez obzira na mnoštvo autora svaka definicija ima nešto zajedničko, a to je da kontroling u svom fokusu sadrži podršku menadžmenta.

Naziv kontroling dolazi iz angloameričke riječi control, čije se podrijetlo može slijediti sve do srednjeg vijeka. Tada je conta rolatus (njem. Gegenrolle) bilo drugo bilježenje ulaza i izlaza novca koje se poduzimalo u svrhu kontrole. Kasnije se razvilo contre role (francuski) i counter roll (engleski) za bilježenje svih novčanih i robnih kretanja. Danas se pod pojmom kontroling podrazumijeva upravljanje, utjecanje ali i držanje pod kontrolom.<sup>5</sup>

Definiranje kontrolinga od strane autorice Osmanić Bedenik glasi: „Kontroling je funkcija i podsustav menadžmenta kojima se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća unutaršnjim i vanjskim promjenama, povećava vitalnost poduzeća i njegova tržišna akceptabilnost“.<sup>6</sup> I menadžment i kontroling imaju iste ciljeve – koristiti sadašnje i graditi buduće potencijale uspjeha, međutim putovi ostvarenja su različiti. Kontroling je nadopuna i stručna podrška menadžmentu, a ostvaruje se suradnjom menadžmenta i kontrolera.<sup>7</sup>

Također kontroling se definira i kao filozofija upravljanja, skup znanja koja su potrebna kako bi se na bazi bezbrojnih podataka iz poduzeća i izvan njega prikupio optimalan broj informacija koje su menadžerima neophodne za kvalitetno odlučivanje. On omogućuje kvalitetnije upravljanje budućim događajima, te daje odgovore na konkretna pitanja:

- kakve su trend vrijednosti i što možemo očekivati u budućnosti?
- u koje proizvode više ulagati, a koje napuštati?
- koje kupce u budućnosti izbjegavati?
- koja tržišta u budućnosti razvijati, a s kojih se povlačiti?
- na koji način se financirati? <sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Ziegenbein, K. (2008)., op.cit., str. 23.

<sup>6</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 15.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 15.

<sup>8</sup> Dostupno na: <https://www.kognosko.hr/sto-je-kontroling/>, pristupljeno: 25.4.2019.

Kontroling je funkcijski instrument menadžmenta koji podupire poduzetničke procese poduzeća. Također može se objasniti kao i funkcija u menadžerskom sustavu usmjerena ka povećanju efikasnosti i efektivnosti menadžmenta. Prikuplja i analizira podatke vezano za rezultate poslovanja koji se u obliku izvješća predočuju upravi kao podloga donošenja odluka. Kroz svoje djelovanje kontroling ujedinjuje kvalitetu, te definira viziju, misiju i ciljeve te predstavlja integrativnu aktivnost menadžmenta.<sup>9</sup>

Slijedeći poimanje kontrolinga, stručna literatura definira zadatke kontrolinga. Zadaci se kontrolinga se izvode iz temeljnih ciljeva poduzeća i praktičnih potreba menadžmenta.<sup>10</sup> Zadatak kontrolinga je ciljeve učiniti mjerljivim i jasnima te koordinirati aktivnosti prema njihovom ostvarenju korištenjem različitih metoda i tehnika koordinacije, planiranja, analize, kontrole i informiranja.<sup>11</sup>

Slika 1: Prikaz zadataka kontrolinga



Izvor: Avelini Holjevac, I. (1998), Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom. Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, str. 7.

Temeljni cilj poduzeća je maksimalizirati profit tj. ostvariti što veće poslovne rezultate i poslovni uspjeh iz čega se izvode zadaci kontrolinga, a to su:

- osigurati ostvarenje poslovnih rezultata i uspjeha što bliže željenim – planiranim.

Isto tako potrebe menadžmenta su raspolaganje sa što više korisnih informacija koje će doprinijeti efikasnom i efektivnom upravljanju poslovanjem, što onda stvara potrebu za novim zadacima kontrolinga;

---

<sup>9</sup> Rupčić, N., i Datković, A. (2013). Kontroling – pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta. Praktični menadžment, 4(1), str. 44.

<sup>10</sup> Avelini Holjevac, I. (1998). Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom. Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, str. 6 – 7.

<sup>11</sup> Rupčić, N., i Datković, A. (2013)., op.cit., str. 44.

- osigurati poslovne pokazatelje koji će pravovremeno signalizirati neželjena odstupanja od plana i uzroka, kako bi menadžeri pravovremeno mogli intervenirati adekvatnim poslovnim odlukama.<sup>12</sup>

Kakvi će zadaci biti oblikovani u kontrolingu ovisi o veličini poduzeća, djelatnosti kojim se poduzeće bavi, dominantnim problemima koje kontroling treba riješiti. Stoga postoji podjela zadataka na strategijski i operativni kontroling. Strategijski i operativni kontroling zajedno čine jedinstven i cjelovit kontroling sustav.

Strategijski kontroling obuhvaća oblikovanje strategijskih pravaca djelovanja poslovnog subjekta, ocjenu dobrih i loših stanja poslovnih subjekata i okruženja, razvijanje strategijskih ciljeva poslovnog subjekta, uvođenje strategijskog nadzora na osnovi ostvarenja i plana, te pripremu upravljačkih mjera vezanih uz odstupanja od postavljenih strategijskih ciljeva.

Operativni kontroling podrazumijeva pripremu vanjskih i unutrašnjih informacija za usmjeravanje kao podlogu za operativne planove, izradu cjelovitog plana poslovnog subjekta, uspostavu nadzora nad mjerama poduzetima zbog odstupanja, te izradu godišnjih, periodičnih i drugih izvješća.<sup>13</sup>

Strategijski kontroling je stručna podrška strategijskom upravljanju poslovnim rezultatom, a operativni kontroling stručna podrška operativnom upravljanju poslovnim rezultatom.<sup>14</sup>

Najvažnija i najuočljivija razlika između strategijskog i operativnog kontrolinga je u ciljnoj dimenziji. Strategijski kontroling je orijentiran na stvaranje dugoročne uspješnosti poduzeća. Uzima u obzir opasnosti i rizike, te procjenjuje snage i slabosti kako bi osigurao uspješnost. Dok operativni kontroling više se bazira na srednjoročne profite. Nadalje i strategijski i operativni kontroling koriste kvantitativne informacije, međutim strategijski kontroling se više bazira na kvalitativne informacije.<sup>15</sup> Iako je strategijski kontroling orijentiran prema budućim rezultatima i ciljevima, a operativni prema sadašnjim, oni imaju zajedničke instrumente djelovanja, a to su: plan, usklađivanje i koordinacija, analiza i kontrola izvršenja ciljeva, informiranje i upravljanje ljudskim potencijalima. Strategijski kontroling orijentiran je na prilagođavanje poduzeća promjenama u okruženju, te se temelji na inovacijama i poslovnoj

---

<sup>12</sup> Avelini Holjevac, I. (1998)., op.cit., str. 7.

<sup>13</sup> Jakelić, D. (2013). Uloga kontrolinga u središnjem bankarstvu i kriterij učinkovitosti kontrolinga. *Ekonomski pregled*, 64(4), str. 403-404.

<sup>14</sup> Avelini Holjevac, I. (1998)., op.cit., str. 16.

<sup>15</sup> Ette, D. A. (2015). *Responsible management accounting and controlling, A practical handbook for Sustainability, Responsibility, and Ethics*. Business Exper Press, LLC, New York, str. 48 – 49.

mašti. On se temelji na novim proizvodima i uslugama, novim segmentima tržišta, novim kupcima, novim putovima prodaje i nabave. Operativni kontroling orijentiran je na prilagođavanje postojećih resursa poduzeća definiranom tekućem poslovnom rezultatu. Temelji se na operativnoj primjeni poznatih tehničkih i ekonomskih rješenja, te na optimizaciji rezultata postojećim proizvodima i uslugama i na maksimalnom zadovoljenju želja i potreba poznatih kupaca.<sup>16</sup>

## 2.2. Konceptije kontrolinga

Prema određenim ciljevima kontrolinga mogu se izdvojiti pojedine konceptije. Tako se razlikuju:

- računovodstveno orijentirana konceptija,
- informacijski orijentirana konceptija,
- upravljački orijentirana konceptija.<sup>17</sup>

U računovodstveno orijentiranoj konceptiji naglasak je na pripremi računovodstvenih podataka. Osnovno načelo ove konceptije je usmjerenje računovodstva na budućnost te usmjerenje računovodstva, planiranja i kontrole svih poslovnih aktivnosti na njihov kvantitativni aspekt.<sup>18</sup> Zadatci kontrolinga u području računovodstva uglavnom se svode na učinkovitu pripremu i obradu računovodstvenih podataka i financijskih informacija s ciljem osiguranja likvidnosti i pozitivnog poslovnog rezultata određenog poduzeća.<sup>19</sup>

U informacijski orijentiranoj konceptiji cilj kontrolinga je prepoznati potražnju za informacijama te izgraditi vlastiti sustav informiranja svih zainteresiranih korisnika u poduzeću kako bi mogli lakše i djelotvornije odlučivati.<sup>20</sup> Koordinacija i povezivanje pojedinih razina menadžmenta način je na koji kontroling ostvaruje svoju ulogu u svrhu učinkovitoga upravljanja kolanjem potrebnih informacija za učinkovito odlučivanje. Najvažnija obilježja

---

<sup>16</sup> Avelini Holjevac, I. (1998)., op.cit., str. 16 – 17.

<sup>17</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 81.

<sup>18</sup> Ibidem., str. 81.

<sup>19</sup> Dostupno na: <https://www.datalab.hr/kontroling-i-racunovodstvo-u-cloud-u/>, pristupljeno (3.5.2019).

<sup>20</sup> Očko, J., Švigir, A. (2009). Kontroling: upravljanje iz backstagea. Altius savjetovanje, Zagreb, str. 16.



informacija koje su potrebne menadžmentu moraju biti ova: važnost, pravovremenost, točnost, razumljivost.<sup>21</sup>

Prema upravljački orijentiranoj koncepciji kontrolinga se smatra posebnim, parcijalnim sustavom unutar cjelokupnog sustava vođenja.<sup>22</sup> Prema ovoj koncepciji izvode se originalne funkcije kontrolinga, te se upravljački orijentirana koncepcija može smatrati najobuhvatnijom i najzrelijom koncepcijom kontrolinga.<sup>23</sup> Njezin cilj je povezati sve funkcije u poduzeću na istim i različitim hijerarhijskim razinama radi ostvarenja sustava vrijednosti, odnosno misije i vizije poduzeća.<sup>24</sup>

Iako se upravljačka koncepcija smatra najzrelijom, može se zaključiti da je osnovica svih navedenih koncepcije identična, a svodi se na odabir najkvalitetnijih informacija usmjerenih na prošlost sadašnjost i budućnost.

Sve tri navedene koncepcije dovele su do razvoja praktične koncepcije kontrolinga kakvu imamo danas, a koja ima temeljni i kontinuirani zadatak, a on je, pronaći instrumente i alate koji će pomoći ostvarenju ciljeva poduzeća.

Koncepcije kontrolinga mijenjale su se kroz povijest zbog društveno – ekonomskog razvoja, međutim razvoju kontrolinga nije došao kraj. Predviđa se da će u budućnosti najveći utjecaj na razvoj kontrolinga imati paralelni razvoj informacijske tehnologije. To znači da će se svakodnevno moći prikupiti i analizirati sve veći broj podataka i pretvoriti ih u sve kraćem vremenu u sve detaljnije, ažurnije i korisnije informacije koje menadžmentu omogućuju da donosi brže, točnije i ažurnije odluke.<sup>25</sup>

### 2.3. Integracijski i koordinacijski principi kontrolinga

Integracija i koordinacija su varijante rješavanja problema harmonizacije kojima se čuva i stvara specifičan i cjelovit karakter poduzeća, te osigurava da se sve aktivnosti pojedinih

---

<sup>21</sup>Jakelić, D. (2009). Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci, *Ekonomski pregled*, 60(1-2), str. 80.

<sup>22</sup>Rupčić, N., i Datković, A. (2013)., op.cit., str. 46.

<sup>23</sup>Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 83.

<sup>24</sup>Očko, J., Švigir, A. (2009)., op.cit., str. 16.

<sup>25</sup>Ibidem., str. 17.

dijelova poduzeća u konkretnoj situaciji odvijaju ravnajući se prema cjelovitosti poduzeća.<sup>26</sup> Kontroling pomoću svojih principa koordinacije i integracije pomaže menadžmentu u bržem i boljem prilagođavanju unutarnjim i vanjskim promjenama.<sup>27</sup>

Pod koordinacijom se podrazumijeva „namjerno i prema cilju usmjereno usklađivanje pri implementaciji i uporabi odgovarajućih sustava planiranja, kontrole i informiranja“. <sup>28</sup> Potreba za koordinacijom proizlazi iz specijalizacije odnosno podjele rada i decentralizacije odlučivanja. Postoje dva načina shvaćanja koordinacije, šire i uže. U širem shvaćanju kontroling koordinira ukupni upravljački i izvršni sustav. Međutim u praksi je to jedva moguće, stoga je zastupljenije uže shvaćanje prema kojem je kontroling odgovoran samo za koordinaciju planiranja, kontrole i opskrbe informacijama. <sup>29</sup>

U kontrolingu se razlikuju dvije vrste koordinacije, a to su sustavno oblikujuća i sustavno povezujuća koordinacija. Sustavno oblikujuća koordinacija odnosi se na stvaranje strukture i procesa koji pridonose usklađivanju zadataka. Dok sustavno povezujuća koordinacija odnosi se na sve aktivnosti usklađivanja koje služe rješavanju problema kao i reakciji na smetnje. Sastoji se od očuvanja i prilagođavanja informacijske veze među pojedinim dijelovima, što podrazumijeva stvaranje novih odnosno primjenu sadašnjih informacijskih putova. <sup>30</sup>

Integracijska funkcija upravljanja usmjerena je na postizanje i očuvanje smislene uzajamne ovisnosti svih dijelova poduzeća. Integracija poduzeća rezultat je umjetnog karaktera poduzeća i proizvoda kojeg proizvodi, s jedne strane, a s druge strane specijalizacije. Integracijom se stvara dinamička cjelina sa zadacima:

- sagledavanje svakog procesa rješavanja problema kao usklađenje cjeline pojedinih aktivnosti,
- takvog povezivanja brojnih procesa da se u vremenu prepoznaje konzistentno ukupno ponašanje poduzeća. <sup>31</sup>

Temeljem osnovnih principa koordinacije i integracije, kontroling omogućuje postizanje uspjeha, što je ujedno i osnovica za dugoročnu egzistenciju poduzeća. To se ostvaruje putem efikasnosti i efektivnosti. Pri tome efikasnost se očituje kroz unutarnji sklad poduzeća temeljen

---

<sup>26</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 104.

<sup>27</sup> Dostupno na: <https://www.datalab.hr/kontroling-i-racunovodstvo-u-cloud-u/>, pristupljeno (20.5.2019.).

<sup>28</sup> Ziegenbein, K. (2008)., op.cit., str. 188.

<sup>29</sup> Ibidem., str. 26.

<sup>30</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 105.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 106.

na odnosu resursa poduzeća i menadžmenta te kroz sposobnost poduzeća da u što kraćem roku što bolje reagira na promjene iz okruženja. Efektivnost se odnosi na vanjski sklad poduzeća, koje se sagledava kroz odnos okruženja i menadžmenta koji zastupa poduzeće, te kroz sposobnost adaptacije poduzeća.<sup>32</sup>

## 2.4. Razvoj standarda kontrolinga

International Group of Controlling (u daljnjem tekstu: IGC) je neprofitna međunarodna platforma koja okuplja institucije i organizacije na području kontrolinga čiji je cilj profiliranje i unaprjeđenje prakse kontrolinga kroz razmjenu stručnih znanja i definiranja standarda kvalitete edukacijskih programa kontrolinga.

IGC je osnovana 1995. godine od strane Njemačke, Švicarske i Austrije. Danas IGC okuplja članice iz 15 zemalja u cilju stvaranja međunarodne mreže razmjene ideja, suradnje s vodećim tvrtkama na tržištu i oblikovanje budućnosti kontrolinga.<sup>33</sup>

IGC nastoji stvoriti jedinstveni koncept i terminologiju u području kontrolinga. Svojim aktivnostima stvara temelje za veću učinkovitost u radu kontrolera i međunarodno priznate kontroling standarde. Standardi u kontrolingu prema IGC-u su:

- misija kontrolera,
- rječnik za kontrolere,
- procesni model kontrolinga,
- ključni pokazatelji procesa kontrolinga,
- model kompetencija kontrolera.<sup>34</sup>

Navedeni standardi služe menadžerima i kontrolerima kao vodič za učinkovito oblikovanje njihove suradnje u procesu definiranja ciljeva, planiranja i upravljanja.

---

<sup>32</sup> Jurina, M., Morović, V., Santini, G., ur. (2006), op.cit., str. 252.

<sup>33</sup> Dostupno na: <https://www.igc-controlling.org/about-us/our-international-network.html>, pristupljeno (1.5.2019.).

<sup>34</sup> Meter, M. (2017), Standardi u kontrolingu. Kontroling financije i menadžment [online], 1 (1). Dostupno na: [https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Casopis\\_Kontroling\\_financije\\_i\\_menadzment\\_broj\\_01.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Casopis_Kontroling_financije_i_menadzment_broj_01.pdf), pristupljeno (3.5.2019.), str. 11.

Misija kontrolera je polazna točka u definiranju standarda kontrolinga. IGC navodi da kontroleri daju bitan doprinos održivom uspjehu cjelokupne organizacije. Oni oblikuju i prate menadžerski proces održavanja ciljeva, planiranja i upravljanja, brinu se za savjestan odnos prema budućnosti, integriraju pojedinačne ciljeve poduzeća, razvijaju i održavaju kontroling sustave, te su obvezani da djeluju kao ekonomska savjest za dobrobit cijele organizacije.<sup>35</sup>

Menadžeri, s jedne strane, su odgovorni za rezultate poslovanja, za financije, ali isto tako i za procese organizacije i strategiju, koji će voditi uspješnom poslovanju cjelokupnog poduzeća. Kontroleri, s druge strane, brinu o transparentnosti podataka za menadžere. Da bi se omogućila transparentnost kontroleri su zaduženi za uspostavu procesa kontrolinga koristeći potrebne alate i metode.<sup>36</sup>

Iz navedenog možemo zaključiti da kontroleri imaju dvije najvažnije uloge unutar poduzeća. Prva uloga je savjetodavna, što znači da su interni savjetnici u poduzeću. To je razlog zašto su odgovorni za ostvarivanje ciljeva. Njihova druga uloga odnosi se na to da su kao pružatelji usluge odgovorni za davanje i točnost informacija menadžerima u vidu poslovnog savjetovanja.

37

Rječnik za kontrolere je nezaobilazna literatura svakog kontrolera i u suvremenim uvjetima poslovanja pomaže kontrolerima i njihovim partnerima u što boljem razumijevanju pojmova kontrolinga, kako bi se smanjila informacijska asimetričnost. Najvažniji pojmovi iz područja kontrolinga prikazani su abecednim redom, detaljno su opisani kako bi ustupili pomoć menadžerima, kontrolerima i svim ostalim zainteresiranim skupinama.

Procesni model kontrolinga namijenjen je dokumentiranju, analiziranju i dizajnu procesa kontrolinga kao i pomoć prilikom poboljšanja komunikacije u procesu kontrolinga. Ovaj model definira glavne procese kontrolinga. Cilj procesnog modela kontrolinga je dodatno doprinijeti jedinstvenom razumijevanju kontrolinga. Hijerarhijski je strukturiran i podijeljen u deset glavnih procesa kontrolinga:

- strateško planiranje,
- operativno planiranje i budžetiranje,
- prognoza,

---

<sup>35</sup>Dostupno na: [https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller\\_cro.pdf](https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller_cro.pdf), pristupljeno: (21.5.2019.).

<sup>36</sup> Ette, D. A. (2015)., op.cit., str. 46 – 47.

<sup>37</sup> Dostupno na: <https://kontroling-portal.eu/leksikon-pojmova/poslovanje/137-misija-kontrolera>, pristupljeno: (18.5.2019.).

- menadžersko izvještavanje,
- računovodstvo troškova, učinaka i rezultata,
- projektni i investicijski kontroling,
- upravljanje rizicima,
- funkcijski kontroling (kontroling podružnica, istraživanja i razvoja, proizvodnje, prodaje itd.),
- poslovno savjetovanje i upravljanje,
- unapređenje organizacije.<sup>38</sup>

Ključni pokazatelji procesa kontrolinga nastavak su logičnog slijeda iza procesnog modela kontrolinga. Dok „Procesni model kontrolinga” služi kao temelj za detaljno strukturiranje aktivnosti u kontrolingu, „Ključni pokazatelji procesa kontrolinga” omogućuju potrebnu transparentnost kako bi ih se moglo stalno unapređivati.<sup>39</sup>

Za kvalitetnu suradnju iznimno je važno da menadžeri i kontroleri imaju nužne kompetencije razvijene na odgovarajućoj razini. Postoje brojne klasifikacije kompetencija menadžera i kontrolera, a jedna od mogućih klasifikacija:

- osobne kompetencije,
- metodičke kompetencije,
- stručne kompetencije,
- socijalne kompetencije.<sup>40</sup>

U stvarnom svijetu, u većini poduzeća ne postoji odjel unutar upravljanja ljudskim potencijalima koji se bavi isključivo funkcijom kontrolera. Da bi se takvi nedostaci uklonili IGC razvija standardizirani model za upravljanje kompetencijama kontrolera. Standardizirani model za upravljanje kompetencijama u odjelu kontrolera osigurava „alat za razvoj, provjeru i upravljanje kompetencijama, koji je konkretno primjenjiv u praksi.”<sup>41</sup>

---

<sup>38</sup> International Group of Controlling (IGC) (2016). Controlling proces model, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, str. 16 – 17.

<sup>39</sup>Meter, M. (2017)., op.cit., str. 12.

<sup>40</sup> Ibidem., str. 17.

<sup>41</sup> Ibidem., str. 13.

## 2.5. Potreba uvođenja kontrolinga u poduzeće

Potreba za ustrojem i razvojem kontrolinga u poduzeću proizlazi iz sagledavanja interakcije suvremenog okruženja i holističkog pristupa u shvaćanju poduzeća kojim je moguće definirati strateški položaj poduzeća.<sup>42</sup> Okolina koja se promatra sve je dinamičnija i kompleksnija teže ju je usporiti i predvidjeti. Stoga je odlučivanje u takvoj okolini komplicirano i zahtjevno.<sup>43</sup> Međutim, uz navedene probleme okoline tu su i uvjeti poslovanja koji su također sve složeniji: sve je teže ispunjavati zahtjeve za zadovoljavajućom rentom, finansijskom ravnotežom, visokim obujmom zaposlenosti, kvalitetnim, ekološko prihvatljivim proizvodima.<sup>44</sup> Kontroling kao stručna podrška menadžmentu pri upravljanju rastom vrijednosti poduzeća pomaže generirati nove mogućnosti prilikom sagledavanja uspješnosti njegova poslovanja. Postoji potreba uvažavanja interakcije suvremenih uvjeta poslovanja i holističkog pristupa shvaćanja poduzeća. Sagledavanjem interakcije okruženja i poduzeća moguće je definirati potrebu za razvojem i implementacijom kontrolinga.<sup>45</sup>

### 2.5.1. Vanjski izazovi okoline

Da bi definirali koji su vanjski izazovi okoline moramo prvo definirati što podrazumijeva suvremeno kompleksno okruženje. Pod pojmom suvremenog okruženja poduzeća razumijeva se stohastički sustav međusobno povezanih i interaktivnih ekonomskih i neekonomskih subjekta koji se može sagledati kroz ekonomske i metaekonomske značajke. Suvremeno okruženje karakterizira visoka razina turbulencije koja se manifestira kroz kompleksnost, odnosno proces dinamike sustava okruženje.<sup>46</sup>

Budući da je svako poduzeće dio gospodarskog, socijalnog, pravnog, tehnološkog i drugog društvenog sustava, globalni zadatak svake poslovne politike je u spoznaji utjecaja vanjskih

---

<sup>42</sup> Jurina, M., Morović, V., Santini, G., ur. (2006), op.cit., str. 255.

<sup>43</sup> Očko, J., Švigir, A. (2009), op.cit., str. 23.

<sup>44</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007), op.cit., str. 19.

<sup>45</sup> Jurina, M., Morović, V., Santini, G., ur. (2006), op.cit., str. 249.

<sup>46</sup> Ibidem., str. 249.

okvirnih uvjeta te u spoznaji situacije samog poduzeća.<sup>47</sup> U vanjskom okruženju poduzeća za kontroling je važna stopa inflacije, sklonost potrošača, tečajevi deviza, kretanja cijena, stopa nezaposlenosti, kao i promjene proizvodnih tehnologija i tehnologije postupaka, navike potrošača i ponašanje i u slobodnom vremenu.<sup>48</sup>

Upoznavanje prilika i opasnosti okruženja te snaga i slabosti poduzeća ishodišta su za oblikovanje ogovarajuće strategije poslovnog uspjeha poduzeća. Vanjski okvirni uvjeti čine elemente oblikovanja budućih poslovnih strategija:

- niže gospodarske stope rasta,
- promjena društvenog okruženja,
- promjene svjetskih gospodarskih uvjeta,
- skraćivanje inovativnog ciklusa i životnog vijeka proizvoda,
- kamatna opterećenost i očekivana rentabilnost kod relativno nepovoljne strukture kapitala što dodatno pojačava pritisak menadžmenta, struktura kapitala i uspjeh poduzeća bitno određuju i investicijsko ponašanje.<sup>49</sup>

Ukoliko poduzeće želi postići kontinuitet poslovanja, odnosno želi ići naprijed što se ostvaruje kroz razvojne vizije strategije, u svojoj percepciji mora sagledati svoj položaj unutar okoline u kojoj djeluje zajedno s ostalim poduzećima i drugim relevantnim subjektima. Potrebno je formirati organizacijsku strukturu koja će bit suvremeni koncept upravljanja poduzećem. Upravo takva organizacijska funkcija naziva se kontroling.<sup>50</sup>

### 2.5.2. Unutarnje potrebe poslovanja

Unutarnja okolina je onaj dio okoline poduzeća koja se nalazi i u samome poduzeću, pa se stoga na tu okolinu može potpuno utjecati za razliku od vanjske okoline. To je neposredna radna okolina poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji, koji su bitni za opstanak i razvoj poduzeća.<sup>51</sup>

---

<sup>47</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 20.

<sup>48</sup> Ziegenbein, K. (2008). Kontroling, RRiF-plus, Zagreb, str. 418.

<sup>49</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 20 - 21.

<sup>50</sup> Jurina, M., Morović, V., Santini, G., ur. (2006)., op.cit., str. 251.

<sup>51</sup> Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb, str. 45.

Unutarnje potrebe stvaranja funkcije kontrolinga u poduzeću vezano je za slaba mjesta unutar poduzeća kojima treba potpora i posljedica je najčešće nedostatka rukovođenja, tj:

- autoritativni stil rukovođenja i centralna organizacija upravljanja,
- nejasno formulirani ciljevi poduzeća,
- nedostatak u upravljanju suradnicima tj. nedovoljna briga o motivaciji suradnika, izostala priznanja, nejasno oblikovanje poslovnog razvoja i napredovanje suradnika,
- nedovoljno razvijenih sustava obračuna troškova i učinaka,
- financijskog računovodstva orijentiranog poreznoj bilanci te dokumentacijski karakter u porezne svrhe,
- nedovoljno upravljanje poslovnim financijama,
- slabost u području proizvodnje,
- nesustavne politike proizvoda i asortimana,
- nedostataka u području nabave,
- nedostataka u području prodaje.<sup>52</sup>

Unutarnja okolina je ona okolina koja izravno utječe na poduzeće i to je okolina na koju poduzeće može utjecati. Stoga je od ključne važnosti da kontroleri poduzeća prepoznaju slabe strane poduzeća, te da donose odluke koje će smanjiti negativne tj. povećati pozitivan utjecaj dimenzije unutarnje okoline na poslovanje poduzeća.

---

<sup>52</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007), op.cit., str. 21 - 22.



### 3. Kontroling kao potpora stvaranja uspješnog menadžmenta

Funkcioniranje kontrolinga, počevši od osnivanja, preko organizacije, do stvarnog funkcioniranja kontrolinga u poduzeću ovisi o shvaćanju značaja kontrolinga od strane menadžmenta. Ukoliko to menadžment dopusti kontroling može imati ulogu njegove „desne ruke“. Tada kontroling ima štabnu funkciju neposredno uz najviše organe odlučivanja u poduzeću, a to je vrhovni menadžment ili izvršni direktor poduzeća.<sup>53</sup>

Odnos kontrolinga i menadžmenta može se definirati na sljedeći način: menadžment je odgovoran za ostvarivanje uspješnog poslovanja, a kontroling je zadužen za osiguravanje načina kako to postići te za nadzor tog procesa. Kontroling koordinira sve menadžerske funkcije u svim poslovnim odjelima. Međutim konačnu odluku uvijek donosi menadžer, kontroler je može pripremati, usklađivati pojedine aktivnosti te prema potrebi nadgledati njihovu realizaciju. Na taj način kontroling može osigurati povećanje efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta.<sup>54</sup>

Odnos kontrolinga i menadžmenta vidljiv je iz potrebe menadžmenta za informacijama koje će mu pomoći u efikasnije upravljanju poslovanjem. Ta potreba daje zadatak kontrolingu da osigura informacije koje će na vrijeme upozoriti menadžera na odstupanja od planiranog, da bi menadžeri pravovremeno reagirali na određenu promjenu te na taj način postigli planiranje ciljeva. Kontroling je dio podsustava menadžmenta, čiji je zadatak podrška menadžmenta prilikom definiranja ciljeva, planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima.<sup>55</sup>

#### 3.1. Karakteristike razvoja modernog menadžmenta i menadžera

---

<sup>53</sup> Očko, J., Švigir, A. (2009)., op.cit., str. 25.

<sup>54</sup> Rupčić, N., i Datković, A. (2013)., op.cit., str. 44.

<sup>55</sup> Bolfek, B. (2010). Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka, Ekonomski vjesnik, XXIII(1), str. 95.

Od trenutka kada su se ljudi počeli skupljati u skupini kako bi postigli ciljeve koje kao pojedinci ne bi mogli ostvariti, menadžment postaje neophodan da osigura koordinaciju radova pojedinca. Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju zadane ciljeve.<sup>56</sup>

Korijeni menadžmenta javljaju se još prije 200 godina, međutim menadžment kao funkcija, menadžment kao disciplina i menadžment kao područje istraživanja vezano je tek uz 20 – to stoljeće. Danas u suvremenom okruženju, menadžeri i menadžment su specifična potreba svake institucije, od najmanje pa do najveće. Oni drže poduzeće na okupu. Menadžment znači zadaci, menadžment je disciplina i menadžment su ljudi. Svaki uspjeh menadžmenta je uspjeh svakog pojedinog menadžera. Svaki neuspjeh menadžmenta je neuspjeh svakog pojedinog menadžera.<sup>57</sup> Menadžment je proces rada s drugim i pomoću drugih kako bi se postigli ciljevi poduzeća u promjenljivoj okolini. Središte ovog procesa čini efikasno i efektivno korištenje ograničenih resursa.<sup>58</sup>

U bitne karakteristike menadžmenta možemo uvrstiti:

- rad s drugima i pomoću drugih. Da bi se ostvarili ciljevi poduzeća i ispunili određeni zadaci potrebna je zahtjevna kolektivna akcija koja je nezamisliva bez menadžmenta. Pri tome operativne zadatke ne obavlja neposredno menadžment, već to čini s drugima i pomoću drugih koji su nositelji pojedinačnih zadataka,
- ostvarenje ciljeva poduzeća. Ciljevi poduzeća determiniraju svrhu menadžmenta i njegov smjer. Bez determiniranih ciljeva menadžment bio samo bio besciljni proces,
- ravnotežu efikasnosti i efektivnosti. Efektivnost je središnji element procesa menadžmenta koji podrazumijeva postizanje navedenih ciljeva organizacije, dok efikasnost se odnosi na ravnotežu inputa i outputa u postizanju ciljeva organizacije.<sup>59</sup> Efikasan menadžment traži da se riješe problemi i reduciraju troškovi, a efektivni menadžment traži kreaciju produktivnih alternativa i rast profita,
- racionalno korištenje ograničenih resursa. Resursi koji se koriste kao inputi su ograničeni te ih treba racionalno koristiti. Međutim kada to ne bi bilo tako, potreba racionalne uporabe raspoloživih resursa determinirana je visokom cijenom outputa. Na

---

<sup>56</sup> Weihrich, H., Koontz, H. (1994). Menadžment, deseto izdanje. Mate, Zagreb, str.4.

<sup>57</sup> Drucker., Peter., F. (2008). Management, Rev Edition, Harper Collins, e – books, str. 3 – 4.

<sup>58</sup> Kreitner, R. (2008). Management, 11th Edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston, New York, str. 5.

<sup>59</sup>Ibidem., str. 7.

tim osnovama uspostavlja se odnos ekonomike i menadžmenta, pri čemu ekonomika istražuje alternativne uporabe ograničenih resursa, dok menadžment osigurava efikasno i efektivno korištenje ograničenih resursa,

- promjenjivu okolinu. U raznovrsnijoj, turbulentnoj i dinamičnoj okolini cilj menadžmenta je pripremiti se za nastupajuće promjene i prilagoditi se nastalim promjenama.<sup>60</sup>

Menadžer je osoba čiji primarni zadaci proizlaze iz procesa menadžmenta. On planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse.<sup>61</sup> Menadžer poduzima akcije koje omogućuju da pojedinci pridonese najviše što mogu cjelokupnoj zadaći skupine tj. organizacije.<sup>62</sup> Međutim, svaki zadatak, posao menadžmenta nema jednak prioritet u različitim poslovnim situacijama. Dobar i sposoban menadžer mora jasno razlikovati važnije poslove od manje važnijih poslova, pogotovo osloboditi se nevažnih poslova u danom trenutku.<sup>63</sup>

Suvremeni trendovi razvoja očituju se u globalizaciji i galopirajućem razvoju tehnike i tehnologije pružajući neslućene mogućnosti za razvoj čovječanstva. Razvoj globalizacije mora se shvatiti kao proces koji implicira kulturni, religijski, obiteljski, socijalni institucionalni i ekonomski segment ljudskog razvoja. Također upotreba novih tehnika i tehnologija smanjuje troškove i zalihe, unaprjeđuje nabavu i marketing, omogućuje „real - time“ informiranost menadžera. Sve nas ovo upozorava na promjenu koja se mora dogoditi da bi poduzeće ponajprije opstalo. Da bi poduzeće konkurentno sudjelovalo na globalnom tržištu ili postiglo prednost u uvjetima brzih tehnoloških promjena, mora se prioritetno prilagoditi sustav menadžmenta.<sup>64</sup>

Moderni, suvremeni menadžment podrazumijeva visok stupanj proaktivnosti, balansiranje između fokusiranosti i fleksibilnosti, odnosno otvorenosti novim perspektivama, promišljeno i brzo odgovaranje na nove prilike, traženje mogućnosti u različitostima te kontinuirano i sustavno učenje.<sup>65</sup> Moderni menadžment je istovremeno vrlo zahtjevan, opet, na određeni način jednostavan. Ono što je izuzetno zahtjevno je pronalaženje najboljeg mogućeg načina

---

<sup>60</sup> Buble, M. (2006)., op. cit., str. 4 – 5.

<sup>61</sup> Ibidem., str. 6.

<sup>62</sup> Weihrich, H., Koontz, H. (1994)., op.cit., str. 5.

<sup>63</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi. Školska knjiga, Zagreb, str. 10.

<sup>64</sup> Dunković, D. (1999). Inovativni podsustavi menadžmenta. Ekonomski vjesnik, XII(1-2), str. 100.

<sup>65</sup> Rupčić., N. (2018). Suvremeni menadžment. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 1.

vođenja poduzeća, vrlo često u turbulentnoj i neizvjesnoj okolini. Jednostavnost menadžmenta očituje se u samom čovjeku. Menadžer koji uspije savladati tu prepreku u svojoj karijeri, bit će uspješan menadžer. <sup>66</sup>

Danas moderni menadžer treba mijenjaju svoj pristup organiziranju i motiviranju svojih zaposlenika. Oni odustaju od zapovjednog načina vođenja svojih zaposlenika te stvaraju poduzeća koja su brza, fleksibilna, prilagodljiva. <sup>67</sup> Moderni menadžeri trebaju biti visoko obrazovani i poznavati menadžment kao znanstvenu disciplinu te ga sagledavati kroz specifičnost poslovanja. <sup>68</sup>

Važnost menadžmenta i kvalitetnih menadžera je neosporna za uspjeh svake organizacije. Uspjeh organizacije će bit tim veći ako menadžment uvažava „ljudsku perspektivu“, odnosno ljudsku komponentu organizacije. Upravo u odnosu prema ljudima u organizaciji, ključni je kriterij po kojem se razlikuje moderni menadžment od klasičnog menadžmenta. <sup>69</sup> S obzirom na složenost menadžerskih zadataka menadžment se može smatrati svojevrsnom umjetnošću koju je moguće usavršiti praksom. <sup>70</sup>

### 3.2. Integracija instrumenata i zadataka kontrolinga u podsustave menadžmenta

Kao što je već navedeno kontroling je dio podsustava menadžmenta, čiji je zadatak podrška menadžmenta prilikom definiranja ciljeva, planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima.

Odnos kontrolinga i menadžmenta može se gledati kao odnos suradnje i nadopunjavanja. Menadžment je proces planiranja, kontrole, organiziranja, informiranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima da bi se ostvarili ciljevi poduzeća, dok se kontroling uvodi radi smanjenja obveza i odgovornosti menadžmenta u tom procesu. Objekte kontrolinga predstavljaju podsustavi menadžmenta i to njih šest: sustav vrednota, sustav planiranja, sustav kontrole, sustav informiranja, sustav organiziranja i sustav upravljanja ljudskim potencijalima.

---

<sup>66</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia, Zagreb, str. 22.

<sup>67</sup> Daft., Richard., L., Marcic., D. (2006). Understanding Management, 5th Edition. Thomson South-Western, USA, str. 21.

<sup>68</sup> Rupčić., N. (2018)., op.cit., str. 1.

<sup>69</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004)., op.cit., str. 22.

<sup>70</sup> Rupčić., N. (2018)., op.cit., str. 1.

Zadatak kontrolinga u svim podsustavima je međusobno usklađivanje i objedinjavanje tih podsustava radi povećanja efikasnosti i efektivnosti menadžmenta. Dakle, kontroling i menadžment imaju iste ciljeve, međutim načini njihova ostvarenja su drugačiji.<sup>71</sup>

### 3.2.1. Sustav vrednota

Prvi podsustav menadžmenta je sustav vrednota koji obuhvaća definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća. Sustav vrednota je ujedno i prvi objekt kontrolinga. Unutar ovog sustava kontroling je zadužen za stručnu podršku za definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća.

Vizija (lat. visio – pojava, prikaz, misao) je zamisao nekog budućeg stanja poduzeća, mentalna slika moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i ispravna. Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru.<sup>72</sup> Hamel i Prahaland prvi su upotrijebili ovaj pojam te ga definiraju kao srce strategije, kao mogući animirajući san za budućnost. Vizija prenosi menadžerske aspiracije ciljnim skupinama i usmjerava energiju zaposlenih u zajedničkom smjeru pogodnom za daljnji razvoj poduzeća.<sup>73</sup>

Vizija i misija bi se trebale razvijati u tandemu kako bi se iskoristile mogućnosti međusobnog utjecaja jedna na drugu. Misijom se opisuje svrha poduzeća. Misija privrednog poduzeća je proizvodnja i distribucija dobara i usluga. Tako na primjer, misija policijske službe je zaštita ljudi i njihove dobrobiti, misija sveučilišta je podučavanje i istraživanje itd.<sup>74</sup> Možemo zaključiti da misija identificira osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća. Misija je dugoročna vizija ciljeva poduzeća i svrhe poduzeća. Izjava o misiji daje odgovor na dva pitanja: Što je naš posao?, i što bi trebao biti naš posao?.<sup>75</sup>

Cilj je krajnja točka prema kojoj je usmjerena neka aktivnost. Da bi se osigurala izvršenost ciljeve, ciljevi imaju određene karakteristike. Karakteristike ciljeva su:

---

<sup>71</sup> Renko, S., Halar, P. (2014). Uloga kontrolinga u upravljanju ljudskim potencijalima maloprodajnih poduzeća Karlovačke županije. U: Knego, N., Renko, S., Knežević, B., ur. Zbornik međunarodne znanstvene konferencije Zagreb, 19 i 20 studeni 2014. Godine. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 117.

<sup>72</sup> Buble, M. (2006), op.cit., str. 121.

<sup>73</sup> Blažević, Z., Tolušić, M., i Mikolčević, M. (2010). Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije. Ekonomski vjesnik, XXIII(2), str. 402.

<sup>74</sup> Wehrich, H., Koontz, H. (1994)., op.cit., str. 67.

<sup>75</sup> Blažević, Z., Tolušić, M., i Mikolčević, M. (2010)., op.cit., str. 402.

- ciljevi bi trebali biti mjerljivi. Ukoliko je moguće ciljevi bi trebali biti izraženi u kvantitativnom terminu,
- moraju pokrivati ključne aspekte poslovanja. Ciljevi ne mogu biti određeni za svaki aspekt ponašanja zaposlenika. Treba odrediti koji su najvažniji aspekti poslovanje te za samo te ključne dijelove odrediti ciljeve,
- izazovni ali realni ciljevi. Ukoliko ciljevi preveliki i nerealni dovode do toga da zaposlenici neće uspjeti ispuniti te ciljeve. Također ako su prejednostavni, zaposlenici se neće osjećati motivirano,
- ciljevi trebaju biti vremenski ograničeni. To znači da svaki cilj treba imati vremensku dimenziju tj. sagledivo vrijeme u kojem će biti ispunjeni,
- Trebali bi biti povezani sa nagradama u obliku većih plaća i beneficija ukoliko zaposlenik postigne cilj tako da bi što duže ostao motiviran. <sup>76</sup>

Zbog brzih i naglih promjena koje se događaju u svijetu, poduzeću je potrebna vizija više nego ikada. Menadžment ima važnu ulogu kod stvaranja efikasnosti, stvaranja na pravi način. Menadžment je zadužen da :

- definira vizija poduzeća,
- definira misija poduzeća,
- definiraju ciljevi poduzeća.

Zadatak kontrolinga je da potiče vodstvo i menadžment da oblikuju, propitkuju i po potrebi mijenjaju viziju, misiju i ciljeve poduzeća. Vodstvo i menadžment su zaduženi za samo definiranje sustava vrednota, odnosno vizije, misije i ciljeva poduzeća, a kontroling je zadužen za poticanje i stručnu podršku pri tome. Sukladno navedenom, kontroling se brine o integraciji sustava vrednota te o zahtjevima koji moraju biti ispunjeni kako bi sustav vrednota bio ispravno oblikovan. <sup>77</sup>

### 3.2.2. Planiranje

---

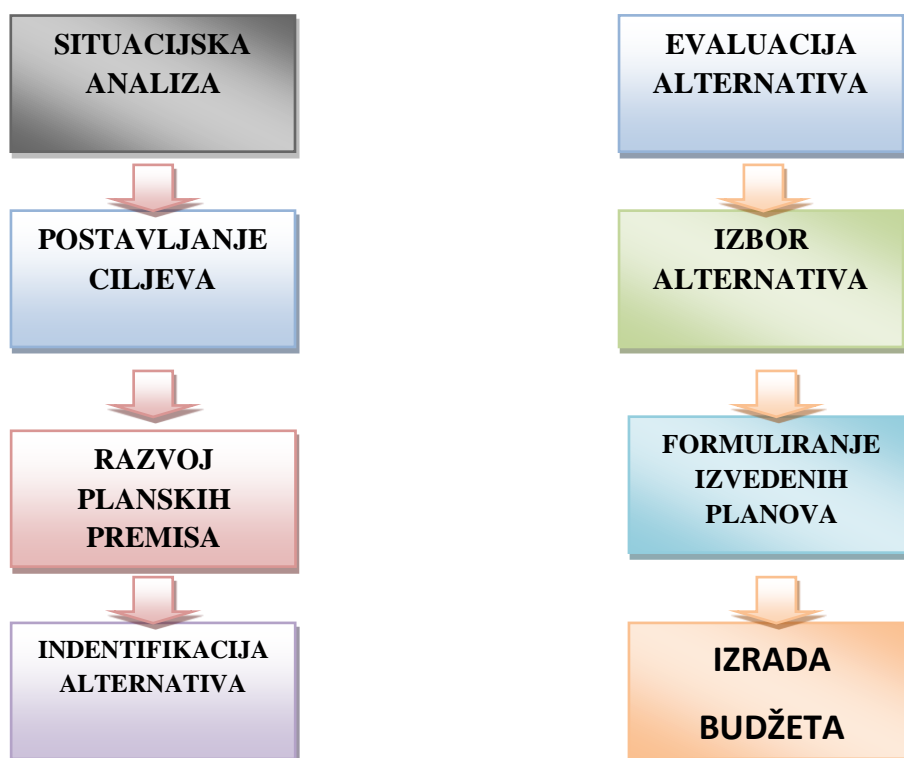
<sup>76</sup> Daft., Richard., L., Marcic., D. (2006)., op.cit., str. 167.

<sup>77</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 80 - 81.

Planiranje se odnosi na odabir između alternativnih pravaca djelovanja te definiranje aktivnosti i resursa potrebnih za njihovo ostvarivanje. Kolika će biti kvaliteta procesa planiranja ovisi o kvaliteti analize čimbenika okruženja. Proces planiranja završava izradom proračuna ili budžeta, a rezultat planiranja je plan ili sustav planova.<sup>78</sup>

Planiranje je složeni kreativni proces koji se sastoji od osam etapa kao što je prikazano na slici 1.

Slika 2. Etape procesa planiranja



Izvor: Buble, M. (2006) Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 95.

Instrumenti planiranja su sustavni postupak dobivanja i obrade informacija koji služe postavljanju, preoblikovanju i provjeravanju informativnih izjava. Postoje:

- instrumenti operativnog planiranja,

<sup>78</sup> Rupčić., N. (2018)., op.cit., str. 156.

- analiza praga korisnosti za ovladavanje neizvjesnosti planiranja,
- instrumenti operativnog planiranja za sigurna očekivanja,
  - račun usporedbe troškova,
  - račun doprinosa pokriću,
  - scoring model,
  - investicijski proračun,
- instrumenti strategijskog planiranja,
  - instrumenti za strategijsko prosuđivanje pojedinih poslovnih područja,
    - portfolio matrica tržišni rast/tržišni udjel,
    - portfolio analiza tehnologije,
  - instrumenti za strategijsko pozicioniranje poduzeća,
    - SWOT analiza,
    - strategijska bilanca,
  - instrumenti za dolaženje do temeljnih znanja za prosuđivanje strategijske pozicije poduzeće,
    - strategijski činitelji uspjeha,
    - koncepcija krivulje iskustva,
    - životni vijek proizvoda.<sup>79</sup>

Kontroling u sustavu planiranja koordinira aktivnosti između pojedinačnih planova poduzeća s ciljem njihove integracije usmjerene na iskorištavanje sinergijskih efekata, kako bi se planovi implementirali uz optimalno korištenje svih resursa poduzeća. U sustavu planiranja, kontroling pomaže menadžmentu prilikom postavljanja ciljeva, kontrolnih točaka, kao i indikatora pomoću kojih će se pratiti stupanj realizacije plana poduzeća.<sup>80</sup>

Stupanj utjecaja kontrolinga na planiranje cijeni se prema tome u kojoj je mjeri top menadžment (vodstvo koncerna), menadžment organizacijske jedinice (uprave, posloводства), funkcionalni menadžment (sektorska posloводства) i *frontline* menadžment (odjelna posloводства) od kontrolinga kao instancije planiranja traže kvantitativnu ili kvalitativnu potporu.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 121 - 148.

<sup>80</sup>Isaković, S. (2015). Kontroling i kontrola u funkciji upravljanja utroška rada u građevinskim poduzećima. Naučno – stručni skup s međunarodnim učešćem, Neum, str. 65

<sup>81</sup> Ziegenbein, K. (2008)., op.cit. str. 82.



### 3.2.3. Kontrola

Kontrola koja se ostvaruje usporedbom ostvarenog s planiranim, povezuje, odnosno integrira cjelokupni proces menadžmenta. Ona predstavlja nadzor nad djelovanjem poduzeća sa svrhom da ono ostane na pravome putu radi ostvarivanja ciljeva poduzeća.<sup>82</sup>

Pod kontrolom se podrazumijeva usporedba dviju ili više veličina kako bi se utvrdilo postoji li odstupanje od planova – koja se s motrišta kontrolinga tretiraju kao upravljački signali. Kao i planiranje i kontrole su procesi obrade informacija koje se ne odvijaju nužno na kraju ciklusa upravljanja, nego procese stvaranja i osiguranja od samog početka. Zahtjevi koji se pri tome postavljaju pred kontroling kao kontrolnu instanciju su:

- objektivnost – rezultati kontrole su intersubjektivno provjerljivi,
- pouzdanost – kontrola nije standardizirana, ona se mora prilagoditi određenom značenju stanja koje se kontrolira,
- validnost – koja je dana ako se uistinu kontrolira ono što se želi kontrolirati.<sup>83</sup>

Cilj kontrole je uvijek spoznaja. Ona može biti orijentirana na jest i treba. Kontrola orijentirana na jest je kontrola unazad, kontrola orijentirana na treba je kontrola unaprijed.<sup>84</sup>

Kontrola unaprijed ponekad se naziva i preventivna kontrola jer pokušava priječiti odstupanja prije nego se ona i pojave. To je preventivna kontrola ljudskim materijalnim i financijskim sredstvima koja ulaze u organizaciju. Kontrola unazad se fokusira na izlazne, output rezultate organizacije, posebno na kvalitetu krajnjeg proizvoda ili usluge. Poduzeće može provoditi i usporednu kontrolu koja se provodi tijekom odvijanja procesa transformacije inputa u output da bi se osiguralo, da svaka aktivnost ide prema planu.<sup>85</sup>

Unaprijedne i povratne veze mogu uslijediti i u regulacijskom krugu kontrolinga. Ako su utvrđene granice tolerancije pritom široke, kontroling se mora suočiti samo s neznatnim brojem

---

<sup>82</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004)., op.cit., str. 77.

<sup>83</sup> Ziegenbein, K. (2008)., op.cit. str. 156.

<sup>84</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 170.

<sup>85</sup> Daft., Richard., L., Marcic., D. (2006)., op.cit., str. 567 – 568.

izvanrednih slučajeva. Međutim, ako su uske granice tolerancije onda broj informacija o odstupanjima koje dobiva kontroling raste.<sup>86</sup>

#### 3.2.4. Informiranje

Informacijski sustav parcijalni je dio sustava vođenja. Zadatak sustava vođenja je efikasno i efektivno upravljanje sustavom izvođenja. Ostvarivanje tog zadatka pretpostavlja znanje o izvođenju i uvjetima izvođenja, a upravo su informacije svrsishodno znanje. Svrha informacija je dakle povećanje znanja o aktivnostima izvođenja.<sup>87</sup>

Informacije su nematerijalna dobra koja se prostiru nad operativnim procesima poduzeća i služe smanjivanju nesigurnosti. Informacije su bitne za procese planiranja, odlučivanja i kontrole. Njihova vrijednost ne može izravno kvantificirati, ali se može pokušati utvrditi uporabnu korist informacije prema njezinu učinku na odlučivanje. Osnova informacije su podaci. Podaci postaju informacije ako dobiju neki smisao te su kao takvi uporabljivi za procese planiranja, odlučivanja, kontrole, operativne procese i procese učenja.<sup>88</sup>

Informacijski sustav ima izuzetno važnu ulogu u funkciji kontrolinga. U razvoju kontrolinga bitno mjesto zauzima informacijski orijentirana koncepcija kojoj je cilj koordinacija u procesu prikupljanja i korištenja informacija. Kontroling se u praksi često realizira uspostavljanjem informacijskog sustava koji je orijentiran prema potrebama menadžmenta.<sup>89</sup>

Sustav ranog upozorenja, ABC analiza, pokazatelji i sustavi pokazatelja instrumenti su informiranja, koji su bitni za trajni uspjeh poduzeća tj. za njegovo reaktivno i proaktivno djelovanje. Njihova važnost za kontroling također je iznimno velika. Najvažniji od navedenih instrumenata je sustav ranog upozorenja, kako bi se osigurao opstanak, ali i uspjeh poduzeća.

#### 3.2.5. Organiziranje

Organizacija je riječ koju mnogi koriste bez jasno određenog značenja. Neki bi se složili da ona uključuje ponašanje svih svojih sudionika, dok drugi bi je izjednačili s ukupnim sustavom

---

<sup>86</sup> Ziegenbein, K. (2008)., op.cit. str. 162.

<sup>87</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 179.

<sup>88</sup> Ziegenbein, K. (2008)., op.cit. str. 163.

<sup>89</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 179.

društvenih i kulturnih odnosa. Za većinu menadžera organizacija znači namjeravanu i formaliziranu strukturu uloga i položaja.<sup>90</sup>

Organiziranje je proces povezivanja i integracije različitih resursa i čimbenika kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Može se zaključiti da je organiziranje odgovornost vrhovnog menadžmenta koji definira strateške ciljeve te ima zadatak dizajnirati globalnu organizacijsku strukturu koja će omogućiti njihovo ostvarivanje.<sup>91</sup>

Uloga kontrolinga u podsustavu organiziranja može biti formiranje nove ili rekonstruiranje postojeće organizacijske strukture radi lakšeg kolanja bitnih informacija i podataka do osoba kojima su te informacije i podaci potrebni.

### 3.2.6. Upravljanje ljudskim potencijalima

Za realizaciju ciljeva i planova nije dovoljna samo dobra organizacija. Ciljeve realiziraju ljudski potencijali pod vodstvom menadžmenta. Ni najbolji plan neće rezultirati uspjehom ako poduzeće ne raspolaže primjenom ljudskih potencijala.

Michael Armstrong definira upravljanje ljudskim potencijalima kao „strateški i koherentni pristup upravljanja najcjenjenijom imovinom organizacije, a to su ljudi koji tamo rade, te pojedinačno i kolektivno doprinose ostvarenju ciljeva organizacije“.<sup>92</sup>

Glavni zadatak menadžera u poduzeću nije samo briga za poslovanje poduzeća, već i briga o zaposlenicima. Zadatak menadžera je osigurati kvalitetne ljude, motivirati ih, potaknuti u edukaciji te proširiti nova znanja svakog pojedinog zaposlenika.<sup>93</sup> Instrumenti koji utječu na ponašanje ljudi ujedno su i instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima. Sustavi poticanja, koji odgovaraju motivaciji suradnika, osnovni su instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima. U najvažnije elemente sustava poticanja spadaju stil rukovođenja, sustav nagrađivanja i sustav razvoja zaposlenih. Poticaji su usmjereni na to da se sposobnosti

---

<sup>90</sup> Wehrich, H., Koontz, H. (1994)., op.cit., str. 244.

<sup>91</sup> Rupčić, N. (2018)., op.cit., str. 203.

<sup>92</sup> Armstrong, M. (2006). Human Resource Management Practice, 10th Edition. Kogan page, London and Philadelphia, str. 3.

<sup>93</sup> Jambrek, I. i Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206, str. 1190.

suradnika u poduzeću koriste na željeni način, dok motivacija se smatra stanjem u kojem smo „iznutra“ pobuđeni nekim potrebama, porivima, težnjama, željama ili motivima.<sup>94</sup>

Kontroling s jedne strane pomaže menadžerima ljudskih potencijalaa s druge strane prati rad zaposlenika, potiče i motivira zaposlenike na rad, što pridonosi ukupnom povećanju uspjeha poduzeća. Zbog svoje važnosti upravljanje ljudskim potencijalima postaje izazov i za menadžere i za kontrolere jer je svaki čovjek jedinstven, kao i svako poduzeće.

### 3.3. Uravnotežena karta ciljeva kao okosnica kontrolinga

Uravnotežena karta ciljeva ( engl. Balanced Scorecard) javlja se početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća zahvaljujući profesorima sa Sveučilišta na Harvardu Robertu Kaplanu i Davidu Nortonu.<sup>95</sup> Njihova ideja je vrlo jednostavna: uspjeh organizacije temelji se na činiteljima koji se nalaze iza financijskih ciljeva, i upravo oni uvjetuju njihovo ostvarenje. Uravnotežena karta ciljeva je sustav upravljanja koji oblikuje cjeloviti proces planiranja, upravljanja i kontrole.<sup>96</sup>

Namjera uravnotežene karte je uskladiti povijesne financijske brojke s željenim rezultatima u budućnosti određenom strategijom. Prikazuje se pomoću strateškim mapa koje su grafički prikaz onoga što se želi postići i mjera koje pokazuju kako će se to postići. Ona najprije predstavlja komunikacijski alat, zatim sustav mjerenja te na kraju sustav strateškog upravljanja.<sup>97</sup>

Uravnotežena karta ciljeva strateške ciljeve poduzeća prenosi na svakog zaposlenika i usklađuje ih sa svakodnevnim aktivnostima. Ona nastoji kaskadiraanjem strateških ciljeva svakog pojedinog zaposlenika upoznati sa strateškim ciljevima poduzeća i strategijama za njihovo ostvarivanje i motivirati ga da u ostvarenje strateških ciljevima ugraditi vlastiti doprinos. Također važno je oblikovati i prenositi strategije za njihovo ostvarenje.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 232 - 235.

<sup>95</sup> Sekso, J.J. (2011). Implementacija sustava uravnoteženih ciljeva. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(2), str. 86.

<sup>96</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 257.

<sup>97</sup> Sekso, J.J. (2011)., op.cit., str. 87.

<sup>98</sup> Lončarević, M. (2006). Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja Hrvatskih poduzeća. Ekonomski pregled, 57(1-2), str. 99.

Uravnotežena karta ciljeva promatra strategiju poduzeća na četiri načina, odnosno iz četiri perspektive, financijska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa, perspektiva učenja i razvoja. Na taj način poduzeće, slijedeći financijske ciljeve, gradi kompetentnost i nematerijalne vrijednosti kao temelj razvoja i razvitka.<sup>99</sup>

Glavnu ulogu u uvođenju i primjeni uravnotežene karte ciljeva imaju konzultanti i kontroleri. Kontroling je uvijek zadužen za uravnoteženu kartu ciljeva neovisno o tome koriste li se usluge vanjskog konzultanta ili ne. Ona postaje točka kristalizacije i okosinca kontrolinga, jer kontroling time preuzima nove obveze i podržava menadžment u orijentaciji prema kupcima i uskim grlima.<sup>100</sup>

Kontroling može koristiti uravnoteženu kartu ciljeva kao instrument koji mu pomaže u povezivanju strategijskog i operativnog planiranja troškova. Međutim uravnotežena karta ciljeva ne smije voditi zapostavljanju „mekih“ čimbenika, stoga kontroling mora osmisliti prikladne mjerne točke koji će menadžerima tj. stručnom kadru omogućiti provjeru njihovih doprinosa provedbi strategije. Također kontroling treba integrirati financijske i nefinancijske pokazatelje veličina uravnotežene karte ciljeva u interno izvješćivanje poduzeća, gdje se pokazatelji nadopunjuju rezultatima tekućih kontrola uspješnosti, kako bi prikazali odstupanja.

101

### 3.4. Doprinos kontrolinga u suradnji s menadžmentom

Kontroling kao funkcija u sklopu menadžmenta pridonosi povećanju efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta poduzeća. Sukladno tome kontroling povećava sposobnost menadžmenta u prilagodbi poduzeća promjenjivoj okolini.

Da bi doprinos kontrolinga u suradnji s menadžmentom bio kvalitetan pomaže sama prihvaćenost kontrolera u poduzeću, ali i njegova stručnost te proaktivnost u poznavanju

---

<sup>99</sup> Kaplan, R.S., Norton, D. P. (1996). *Balanced Scorecard*, Harvard business school press Boston. Massachusetts, str. 21.

<sup>100</sup> Osmanić Bedenik, N. (2007)., op.cit., str. 272.

<sup>101</sup> Ziegenbein, K. (2008)., op.cit. str. 391.

poslovnih procesa i njihove međudjelne ili teritorijalne povezanosti. Takvim pozicioniranjem kontrolera može doći do generiranja novih ideja koje mogu biti visokovrijedne za poslovanje.<sup>102</sup>

Kontroling pridonosi tome da poduzeće što bolje i što brže se prilagodi stalnim promjenama u okruženju i u samom poduzeća tj. kontroling povećava vitalnost poduzeća. On doprinosi identificiranju propusta, reklamacije na radovima ukoliko je došlo do štetnih događaja nastalih kao posljedica aktivnosti ljudskih resursa poduzeća, identifikacija primjedbe kupaca i sl. na osnovu kojih će se poduzeti sve preventivne mjere za budući period sve sa ciljem da se iste pogreške ili propusti ne ponavljaju.<sup>103</sup> Sukladno navedenom, doprinos se očituje kroz strategijsko i operativno planiranje, u definiranju ciljeva, misije i vizije poduzeća, u prikupljanju i vrednovanju informacija, pomaže menadžmentu u odlučivanju kroz prikupljanje i vrednovanje informacije, pomaže u cjelokupnom procesu analize poslovanja poduzeća.

Također doprinos kontrolinga ogleda se u povećavanju transparentnosti sadašnje i buduće situacije i tako pruža menadžmentu stručnu potporu u procesu racionalnog odlučivanja i upravljanja. Najveći doprinos kontrolinga sustavu menadžmenta vidi se u razdobljima nepovoljnog poslovanja poduzeća. Tada kontroling pomaže menadžmentu u fokusiranju na bitno, pomaže pri izboru različitih mogućnosti te u sagledavanju posljedica pojedinih odluka.<sup>104</sup>

Poduzeća koja žele ostvariti poslovni uspjeh i biti konkurentna u gospodarskim granama u kojima posluju, nameće se potreba jačanja vlastite pozicije na tržištu, a to iziskuje uvođenje novih načina, znanja, tehnologija, instrumenata i najšire, novih funkcija u svoje poslovanje, što je u stvari funkcija kontrolinga kao jedne relativno nove grane poslovne ekonomije.<sup>105</sup>

---

<sup>102</sup><file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/mladen-meter-uloga-kontrolinga-u-unapredjenju-menad-erskih-izvje-taja-u-osiguranju.pdf> 144

<sup>103</sup>Isaković, S. (2015)., op. cit., str. 65.

<sup>104</sup>Osmanagić Bedenik, N. (2017), op.cit., str 1 -7.

<sup>105</sup> Renko, S., Halar, P. (2014), op.cit., str. 117.

4. Empirijsko istraživanje uspostave kontrolinga kao ključne poluge menadžmentu u poduzećima na području Bosne i Hercegovine nasuprot poduzeća u Republici Hrvatskoj

#### 4.1. Definiranje problema i ciljeva istraživanja

U prethodnim poglavljima dat je teorijski pregled o značenju kontrolinga i menadžmenta, njihovim ulogama, aktivnostima i instrumentima koje koriste te integriranosti kontrolinga u sustav menadžmenta. U praktičnom dijelu odlučeno je provođenje istraživanje na uzorku poduzeća koja posluju na području Republike Hrvatske i Bosne Hercegovine.

Cilj ovog istraživanja je utvrditi koliko poduzeća koriste kontroling kao potporu u sustavu menadžmenta u Republici Hrvatskoj, a koliko u Bosni i Hercegovini, te usporediti rezultate ovih dviju zemalja.

Kroz ovo istraživanje također će se pokušati spoznati koliki je doprinos kontrolinga u sustavu menadžmenta poduzeću te je li uvođenje kontrolinga u podsustav menadžmenta doprinijelo boljem funkcioniranju organizacije kao cjeline tj. je li omogućilo povećanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja.

#### 4.2. Metodologija istraživanja

Istraživanje se provodilo putem anketnog upitnika koji bio sastavljen od ukupno šesnaest pitanja. Prva tri pitanja ispunjavaju svi, dok ostalih četrnaest ispunjavaju samo oni koji maju funkciju kontrolinga u podsustavu menadžmenta. Istraživanje se provodilo putem interneta u razdoblju od 20. 5. 2019. do 8. 6. 2019. godine. Anketni upitnik je napravljen u obliku GoogleDocuments aplikacije te je u navedenom periodu bio online i uvijek dostupan za potrebu. Anketni upitnik bit će priložen na završetku rada.

Uzorak istraživanja je neprobabilistički, što znači da nije izabran prema kriteriju matematičke vjerojatnosti. Biranje uzorka bio je poseban problem te se provodio u nekoliko etapa. Prva etapa obuhvaćala je odabir od deset gradova koja se nalaze na različitim geografskim područjima u Bosni i Hercegovini. Nakon toga prema odluci istraživača izabrano je po deset poduzeća iz svakog grada kojima je poslan anketni upitnik putem e - pošte. Druga etapa obuhvaća biranje uzorka u Republici Hrvatskoj. Na isti način kao i u Bosni i Hercegovini izabran je uzorak i u Republici Hrvatskoj. Ukupno je poslano 200 anketnih upitnika putem e – pošte. Od toga 100 za Republiku Hrvatsku, i 100 za Bosnu i Hercegovinu. Cilj je bio prikupiti petnaest ispravno popunjenih upitnika. Za Republiku Hrvatsku je prikupljeno osamnaest popunjenih upitnika, a za Bosnu i Hercegovinu dvadeset i šest. Svi primljeni upitnici bili su pravilno popunjeni budući da aplikacija GoogleDocuments ne omogućava podnošenje anketnog upitnika ukoliko nije pravilno ispunjen.

#### 4.3. Rezultati istraživanja

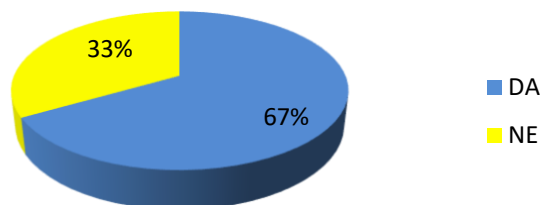
Od ukupno osamnaest ispitanih poduzeća u Republici Hrvatskoj 50% su bili mikro poduzetnici (do deset zaposlenika), 11,1% mali poduzetnici (do pedeset zaposlenika), 11,1% srednji poduzetnici (do dvjesto pedeset zaposlenika), a 27,8% veliki poduzetnici (iznad dvjesto pedeset zaposlenika). U Bosni i Hercegovini od dvadeset i šest ispitanih poduzeća 38,5% su bili mikro poduzetnici, 26,9% mali poduzetnici, 23,1% srednji poduzetnici, a 11,5% veliki poduzetnici.

U Republici Hrvatskoj 94,4% ispitanika imaju privatno vlasništvo te 5,6% ispitanika ima mješovito vlasništvo. U Bosni i Hercegovini situacija je dosta slična te 88,5% ispitanika ima privatno vlasništvo, 7,7% ispitanika državno vlasništvo te 3,8% ispitanika ima mješovito vlasništvo.

Na pitanje postoji li u poduzeću odjel za kontroling u sustavu menadžmenta u Republici Hrvatskoj 66,7% ispitanika označilo je da postoji u poduzeću odjel za kontroling u sustavu menadžmenta, dok ih je 33,3% označilo da nema funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta. Od 33,3% ispitanika koji nemaju funkciju kontrolingu, 57,1% ispitanika smatra da će u narednih nekoliko godina uvesti funkciju kontrolinga, dok 42,9% nema namjeru uvođenja funkcije kontrolinga.

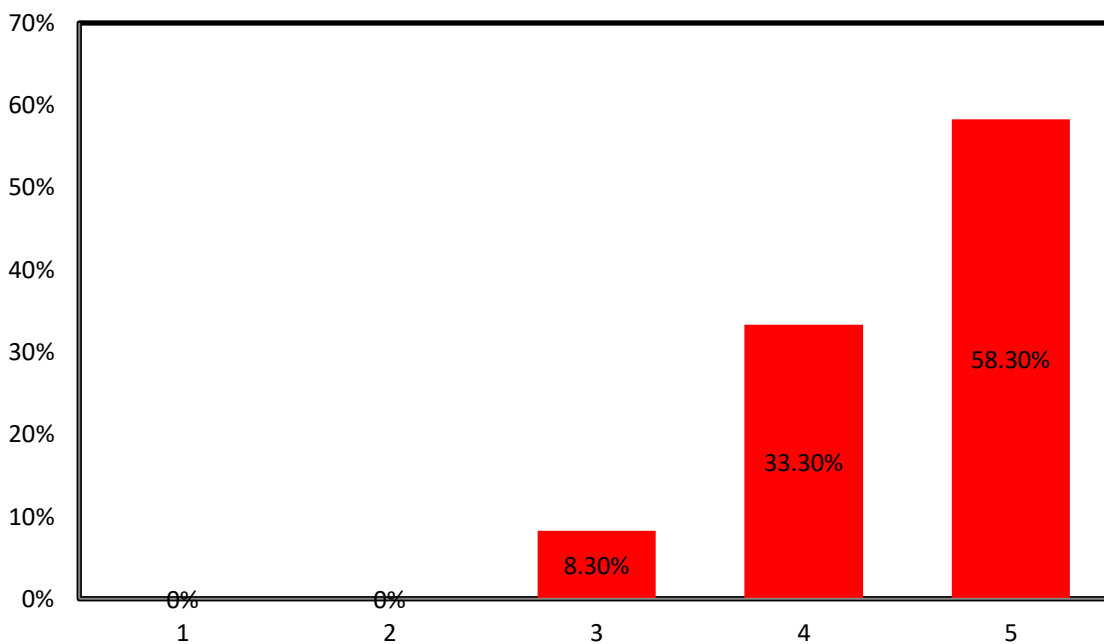


Tablica 1: Prikaz poduzeća koji imaju funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta u Republici Hrvatskoj



Izvor: Vlastita obrada na temelju podataka dobivenih istraživanjem

Tablica 2: Ocjena odnosa funkcije menadžmenta i kontrolinga u poduzećima koja koriste kontroling na području Republike Hrvatske



Izvor: Vlastita obrada na temelju podataka dobivenih istraživanjem

Kao što je prikazano u tablici možemo zaključiti da poduzeća koja koriste kontroling u Republici Hrvatskoj izrazito su zadovoljna odnosom kontrolinga i menadžmenta u njihovom poduzeću. Čak 58,3% njih ocjenjuje da je odnos ove dvije funkcije odličan. Također vrlo važna

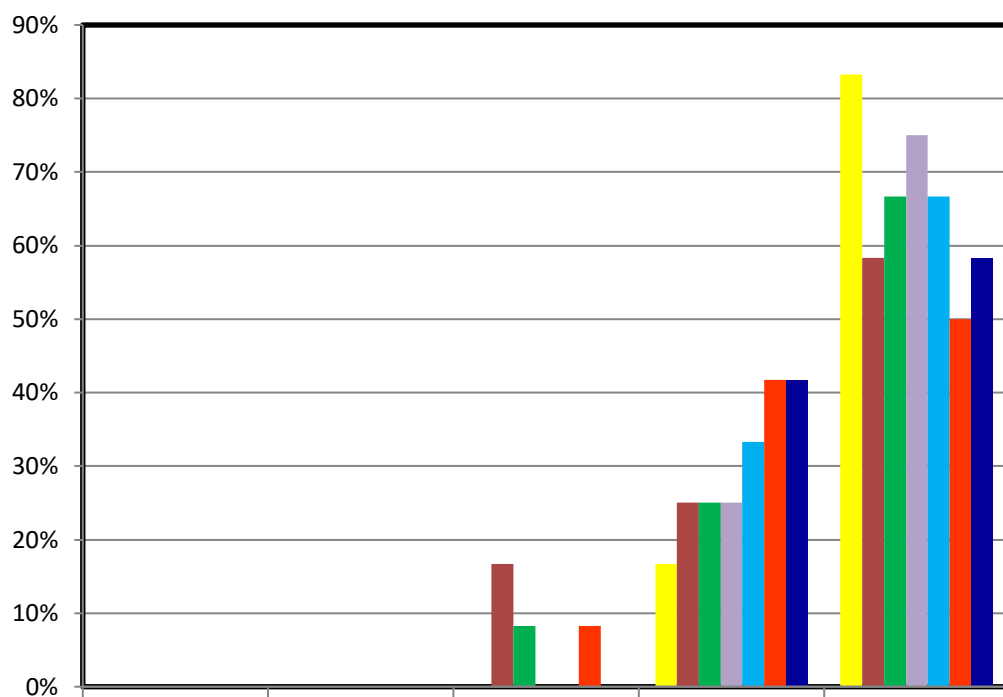
i pozitivna činjenica je ta da nitko od ispitanih nije ocijenio odnos sa jedan ili dva gdje jedan označava iznimno loš odnos.

Što se tiče starosti odjela kontrolinga u poduzećima u Republici Hrvatskoj tek 12,3% ispitanika odgovorilo je da se funkcija kontrolinga tek uvodi, 14,3% ispitanika navodi starost kontrolinga jednu godinu, dok 71,3% ispitanika ima funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta tri ili više godina.

Na pitanje veličine odjela kontrolinga u poduzećima u Republici Hrvatskoj najveći broj ispitanih poduzeća njih 50% ima više od pet osoba zaposlenih u odjelu kontrolinga, dok 25% poduzeća ima jednu osobu i 25% poduzeća ima zaposleno od dvije do pet osoba u odjelu kontrolinga

Sljedeća pitanja odnose se samo na ona poduzeća koja imaju funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta na području Republici Hrvatskoj. Od ispitanika se tražilo da ocjenama od jedan do pet, gdje jedan znači iznimno loš doprinos, a pet odličan doprinos kontrolinga, ocijene doprinos kontrolinga u glavnim zadacima menadžmenta

Tablica 3: Ocjene doprinosa kontrolinga zadacima menadžmenta od jedan do pet (jedan – iznimno loš doprinos, pet – odličan doprinos) unutar poduzeća u Republici Hrvatskoj



	1	2	3	4	5
■ doprinos kontrolinga u definiranju ciljeva, misije i vizije poduzeća	0%	0%	0%	16.70%	83.30%
■ doprinos kontrolinga u strategijskom planiranju	0%	0%	16.70%	25%	58.30%
■ doprinos kontrolinga u operativnom planiranju	0%	0%	8.30%	25%	66.70%
■ doprinos kontrolinga u procesu analize poslovanja poduzeća	0%	0%	0%	25%	75%
■ doprinos kontrolinga u procesu prikupljanja i vrednovanja informacij	0%	0%	0%	33.30%	66.70%
■ doprinos kontrolinga u procesu odlučivanja	0%	0%	8.30%	41.70%	50%
■ doprinos kontrolinga ukupnoj učinkovitosti poslovanja	0%	0%	0%	41.70%	58.30%

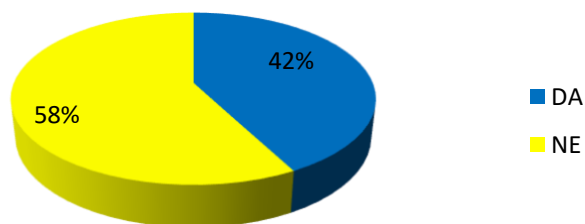
Izvor: Vlastita obrada na temelju podataka dobivenih istraživanjem

Iz navedene tablice možemo zaključiti da nitko od ispitanika koji koriste kontroling njih 67% od ukupnog broja ispitanih u Republici Hrvatskoj nije ocijenilo doprinose kontrolinga ocjenama jedan ili dva gdje jedan označava iznimno loš doprinos. Tek mali broj poduzeća davao ocjenu

broj tri, ito samo kod doprinosa kontrolinga strategijskom i operativnom planiranju te doprinusu kontrolinga u procesu odlučivanja. Najveći broj poduzeća ocijenilo je doprinose najvišom ocjenom tj. ocjenom pet koja označava odličan doprinos kontrolinga u sustavu menadžmenta. Ovo su izrazito pozitivni rezultati koji pokazuju važnost kontrolinga za poduzeća koja ga koriste.

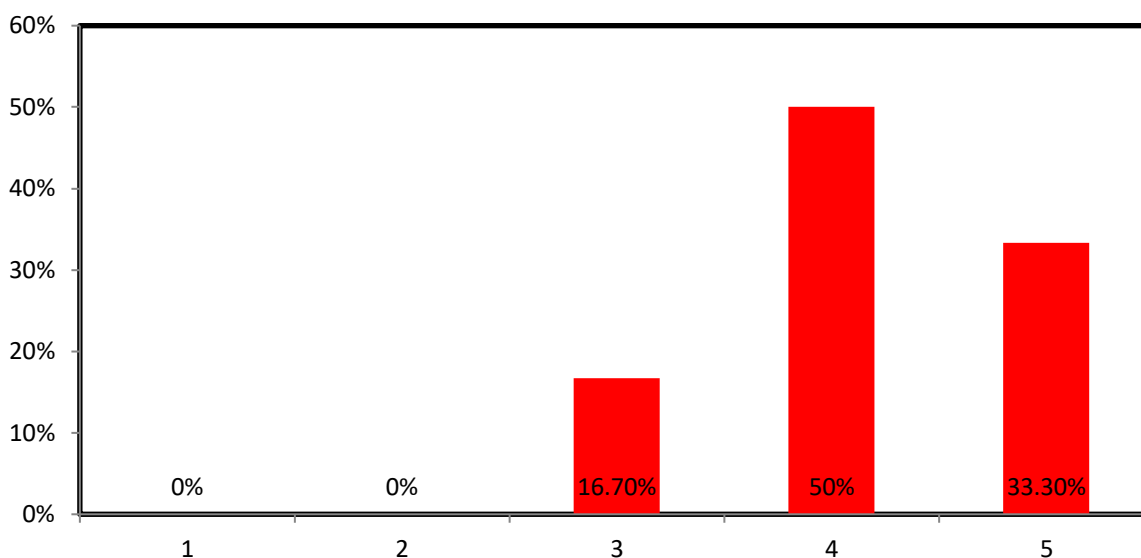
Ako se uzorku poduzeća koji posluju u Bosni i Hercegovini postavi isto pitanje kao i u Republici Hrvatskoj, postoji li u poduzeću odjel za kontroling u sustavu menadžmenta dobit ćemo sljedeće rezultate. 57,7% ispitanika odgovorilo je da ne postoji u poduzeću odjel za kontroling u sustavu menadžmenta. Taj podatak nas dovodi do podatka da tek 42,3% ispitanika koristi funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta. Od 57,7% ispitanika koji nemaju funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta čak 52,9% ispitanika smatra da u narednih nekoliko godina neće uvesti funkciju kontrolinga dok 47,1% smatra da će uvesti funkciju kontrolinga.

Tablica 4: Prikaz poduzeća koji imaju funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta u Bosni i Hercegovini



Izvor: Vlastita obrada na temelju podataka dobivenih istraživanjem

Tablica 5: Ocjena odnosa funkcije menadžmenta i kontrolinga u poduzećima koja koriste kontroling na području Bosne i Hercegovine



Izvor: Vlastita obrada na temelju podataka dobivenih istraživanjem

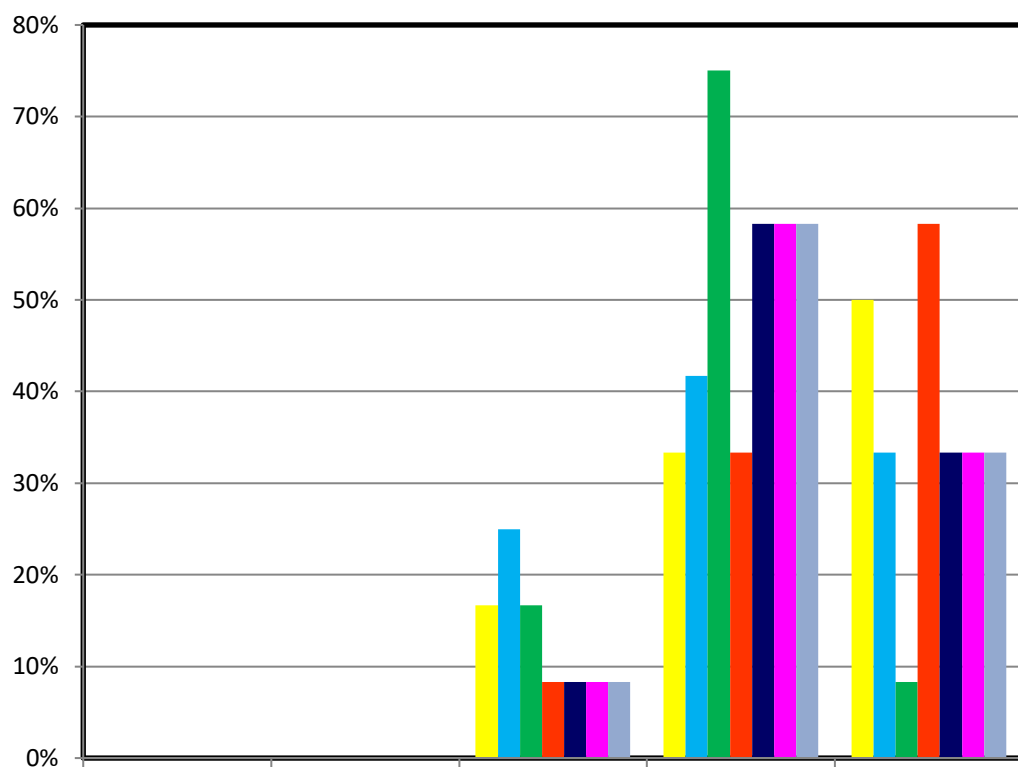
Iz navede tablice možemo zaključiti da u Bosni i Hercegovini najveći broj ispitanika njih 50% od 42% ispitanika koji posjeduje funkciju kontrolinga ocijenilo ocjenom četiri. Ova ocjena se smatra pozitivnim rezultatom, a tome se dodaje i činjenica da nitko od ispitanika nije ocijenio odnos kontrolinga i menadžmenta ocjenom jedan ili dva gdje jedan označava iznimno loš odnos

U Bosni i Hercegovini, starost odjela kontrolinga u poduzećima koja koriste kontroling slična je kao i u Hrvatskoj. Od 42% ispitanih poduzeća koja koriste kontroling 8,3% ispitanika uvodi funkciju kontrolinga, 16,7% ispitanika u svom poduzeću ima kontroling dvije godine. Čak 75% ispitanika ima funkciju kontrolinga tri ili više godina.

Što se tiče veličine odjela kontrolinga od 42% ispitanika koja koriste kontroling, najveći broj ispitanih poduzeća u Bosni i Hercegovini, njih 50% ima dvije do pet osoba zaduženih za kontroling, 33% poduzeća ima tek jednu osobu zaduženu za kontroling. Tek mali postotak od 16,7% poduzeća ima više od pet zaposlenih osoba.

Sljedeća pitanja odnose se samo na ona poduzeća koja imaju funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta na području Bosne i Hercegovine. Od ispitanika je se tražilo da ocjenama od jedan do pet, gdje jedan znači iznimno loš doprinos, a pet odličan doprinos kontrolinga, ocijene doprinos kontrolinga u glavnim zadacima menadžmenta.

Tablica 6: Ocjene doprinosa kontrolinga zadacima menadžmenta od jedan do pet (jedan – iznimno loš doprinos, pet – odličan doprinos) unutar poduzeća u Bosni i Hercegovini.



	1	2	3	4	5
■ doprinos kontrolinga u definiranju ciljeva, misije i vizije poduzeća	0%	0%	16.70%	33.30%	50%
■ doprinos kontrolinga u strategijskom planiranju	0%	0%	25%	41.70%	33.30%
■ doprinos kontrolinga u opertivnom planiranju	0%	0%	16.70%	75%	8.30%
■ doprinos kontrolinga u procesu analize poslovanja poduzeća	0%	0%	8.30%	33.30%	58.30%
■ doprinos kontrolinga u procesu prikupljanja i vrednovanja informacija	0%	0%	8.30%	58.30%	33.30%
■ doprinos kontrolinga u procesu odlučivanja	0%	0%	8.30%	58.30%	33.30%
■ doprinos kontrolinga ukupnoj učinkovitosti poslovanja	0%	0%	8.30%	58.30%	33.30%

Izvor: Vlastita obrada na temelju podataka dobivenih istraživanjem

Iz navedene tablice možemo zaključiti da nitko od ispitanika koji posjeduju funkciju kontrolinga, njih 42% d ukupnog broja ispitanika, nije ocijenilo doprinose kontrolinga ocjenom jedan ili dva, što su ujedno i najniže ocjene koje su se mogle dati u ovom anketnom upitniku.

Mali broj ispitanika doprinose kontrolinga je ocijenilo ocjenom tri. Najveći broj ispitanika dalo je ocjenu četiri ili pet gdje pet označava odličan doprinos kontrolinga. Ovakav rezultat je iznimno pozitivan i optimističan.

Ispitanicima i u Republici Hrvatskoj i U Bosni i Hercegovini postavljena su dva pitanja koja su zahtijevala kratak odgovor. Prvo pitanje zahtijevalo je od ispitanika da po svome mišljenju napiše koji je najvažniji zadatak kontrolinga. Neki od odgovora su:

*„Preciznija alokacija prihoda i troškova te kontrola realizacije planova i budžeta.“*

*„Vođenje brige da menadžment svojim postupcima ostane dosljedan ciljevima poduzeća.“*

*„Planiranje, analiza, opominjanje, priprema podataka.“*

*„Pripremati i vrednovati strateške i taktičke odluke.“*

*„Pozitivan utjecaj na ekstrinzičnu organizaciju rada.“*

*„Biti podrška menadžmentu u procesu odlučivanja i strateškog planiranja.“*

Drugo pitanje postavljeno ispitanicima je da u kratkom odgovoru napišu postoje li razlike prije i nakon uvođenja kontrolinga i ako postoje da kratko navedu koje su. Neki od odgovora su:

*„Sustavnije se prate troškovi, prihodi te općenito performanse poduzeća.“*

*„Veći naglasak na praćenju troškova, naplate, uspješnosti prodaje. Distribucija odgovornosti s viših na niže razine, spuštanje s globalnog poslovanja na niže razine.“*

*„Da, u svim segmentima se posluje apsolutno zakonito, vlasnička struktura je upoznata sa cjelokupnim stanjem u svim segmentima poslovanja.“*

*„Značajno ubrzan proces donošenja odluka.“*

*„Promjena mentalnog modela razmišljanja.“*

*„Značajno ubrzan proces donošenja odluka.“*

#### 4.4. Rasprava

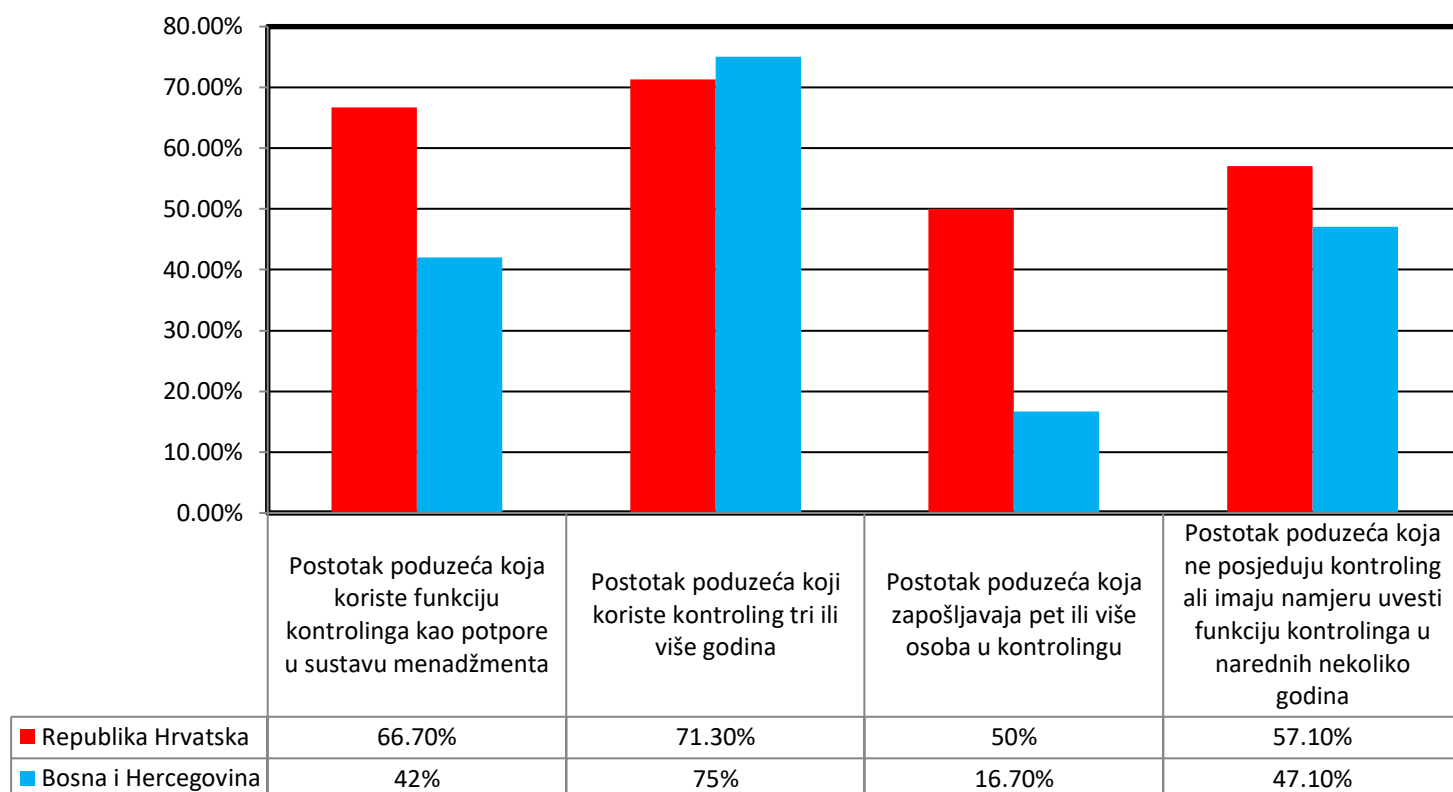
Cilj ovog istraživanja je bio utvrditi koliko poduzeća u Republici Hrvatskoj koriste kontroling, a koliko u Bosni i Hercegovini te usporediti navedene rezultate. Izrazito je pozitivna činjenica

da na ovako malom uzorku našao toliki broj poduzeća koja koriste kontroling kako u Hrvatskoj tako i u Bosni i Hercegovini.

Kao što je već navedeno u prethodnom poglavlju, u Republici Hrvatskoj, od ukupno ispitanih poduzeća čak 67% njih koristi funkciju kontrolinga kao potporu menadžmenta u svojoj organizaciji. Možemo zaključiti kako je rezultat izrazito pozitivan, jer više od polovice ispitanih ima funkciju kontrolinga. Pozitivna stavka koju smo dobili istraživanjem je i ta da 71% poduzeća u Hrvatskoj koja imaju funkciju kontrolinga imaju je duže od tri godina. U Bosni i Hercegovini od ukupno ispitanih poduzeća 58% nema funkciju kontrolinga u svojim poduzećima. Međutim 75% poduzeća koja imaju funkciju kontrolinga, posjeduje kontroling tri ili više godina. Iz navedenih podataka lako možemo zaključiti da je situacija u Republici Hrvatskoj mnogo bolja nego u Bosni i Hercegovini. Od ukupno ispitanih poduzeća, veći postotak poduzeća koja koriste funkciju kontrolinga nalazi se u Republici Hrvatskoj. Samo 47% poduzeća u Bosni i Hercegovini koja nemaju funkciju kontrolinga navodi da ima namjeru u idućih nekoliko godina uvesti funkciju kontrolinga u svoja poduzeća. Ako i ovaj podatak usporedimo s Republikom Hrvatskom možemo vidjeti da je u Hrvatskoj situacija malo drugačija. U Republici Hrvatskoj 57% onih koji nemaju funkciju kontrolinga u svom poduzeću ima je namjeru uvesti u roku nekoliko godina. Situacija je stoga mnogo bolja u Hrvatskoj nego u Bosni i Hercegovini jer bez obzira što nemaju funkciju kontrolinga velika polovica ga želi uvesti što i nije slučaj za Bosnu i Hercegovinu. Ako uspoređujemo i broj zaposlenih u kontrolingu u Republici Hrvatskoj nasuprot Bosne i Hercegovine vidimo kako u Hrvatskoj 50% poduzeća koja imaju kontroling ima više od pet zaposlenika na području kontrolinga, dok u Bosni i Hercegovini tek nešto manje od 17% poduzeća koja koriste kontroling ima više od pet zaposlenika u kontrolingu. Možemo zaključiti kako Hrvatska shvaća važnost, veličinu, ali i težinu funkcije kontrolinga u sustavu menadžmenta, te u odjelima zapošljava više osoba kako bi se zadaci kontrolinga obavili što bolje i stručnije.

Tablica 7: Usporedba zemalja Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine prema postotku poduzeća koja koriste kontroling, postotku poduzeća koja koriste kontroling tri ili više godina, postotku poduzeća koja zapošljavaju pet ili više osoba u kontrolingu, i prema postotku poduzeća koja ne posjeduju kontroling ali imaju namjeru uvesti funkciju kontrolinga u narednih nekoliko godina.

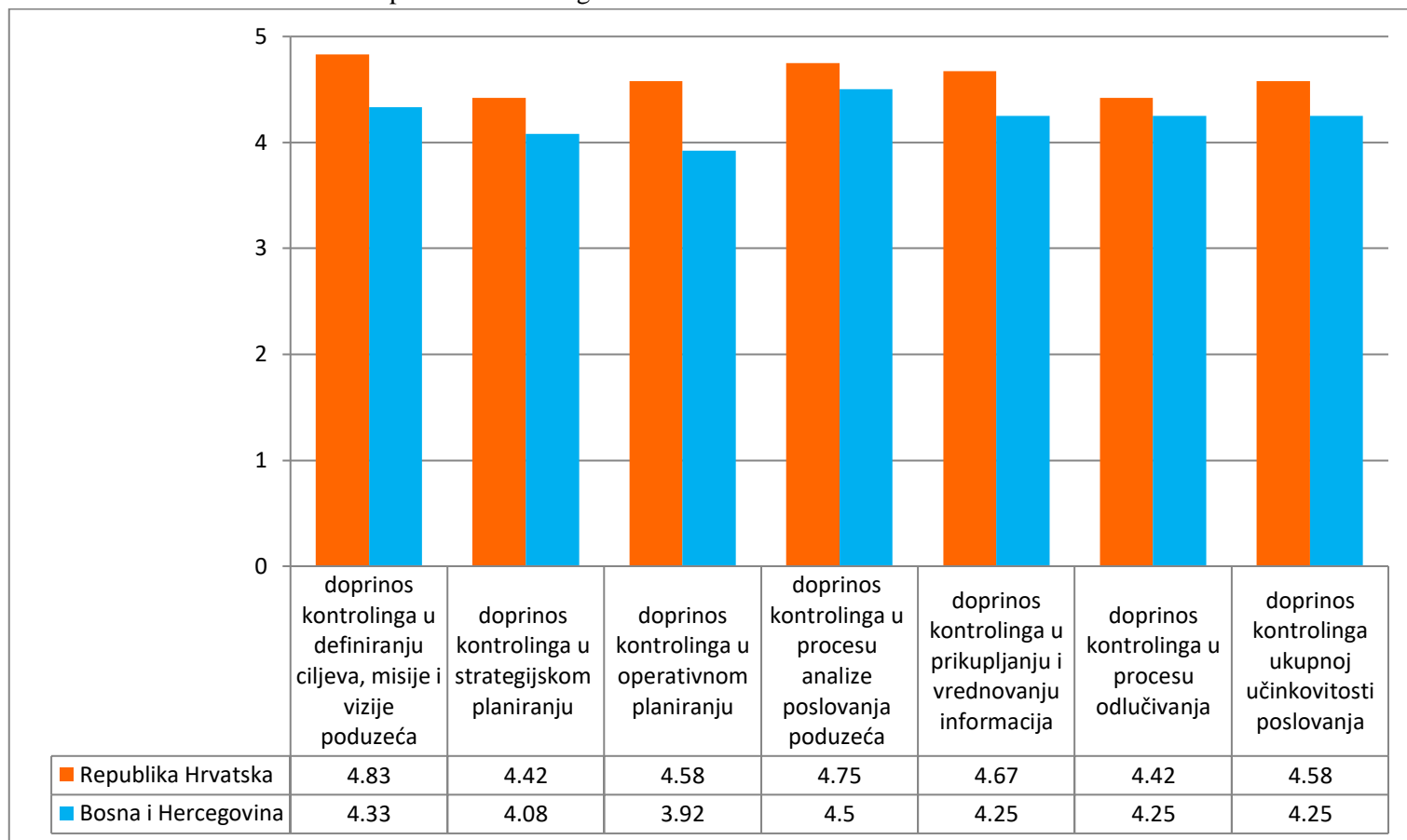




Izvor: Vlastita obrada na temelju podataka dobivenih istraživanjem

Važna informacija dobivena u ovom istraživanju i doprinos kontrolinga u sustavu menadžmenta. Zanimljivo je to da niti u Bosni i Hercegovini niti u Republici Hrvatskoj doprinos nije ocijenjen s ocjenom jedan ili dva gdje jedan označava iznimno loše. Mali broj poduzeća u obje zemlje ocijenio je doprinos s ocjenom tri. Najveći broj ispitanika doprinos kontrolinga ocijenio je ocjenom pet u Republici Hrvatskoj, što je u ovom anketnom upitniku označavalo odličan doprinos, te ocjenom četiri u Bosni i Hercegovini što je također vrlo dobar rezultat. U ovom dijelu nema prevelikih razlika između Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovini te se može zaključiti da su sva ispitana poduzeća zadovoljna funkcijom kontrolinga koju su uveli u svoja poduzeća. Kao i što je prikazano u tablici 8 najveći broj poduzeća dalo je ocjenu pet tj. najvišu ocjena za doprinos kontrolinga ukupnoj učinkovitosti poslovanja u poduzećima na području Republike Hrvatske. U Bosni i Hercegovini najveći broj poduzeća doprinosu kontrolinga ukupnoj učinkovitosti poslovanja dalo je ocjenu četiri što je vrlo dobar rezultat. Iz navedenih podataka lako se može zaključiti da su i Hrvatska i Bosna i Hercegovina izrazito zadovoljne doprinosom kontrolinga ukupnoj učinkovitosti poslovanja.

Tablica 8: Usporedba zemalja Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine prema prosječnim ocjenama danim za navedene doprinose kontrolinga



Izvor: Vlastita obrada na temelju podataka dobivenih istraživanjem

## 5. Zaključak

Menadžment i kontroling su dvije međusobno povezane funkcije unutar poduzeća koja pomažu poduzeću u uspješnom poslovanju. Menadžment je specifična potreba svake institucije, upravo je menadžment poduzeća onaj koji drži sve na okupu. Teorija i praksa kontrolinga u posljednjih nekoliko godina razvija se dramatičnom brzinom. Evolucija kontrolinga postaje globalna, a kontroler postaje ekonomski savjetnik menadžerima. Može se reći da se kontroling razvija

sukladno zahtjevima vremena kako bi bio što korisniji menadžmentu. Upravo je kontroling stručna podrška menadžmentu, onaj koji pomaže menadžmentu pri što boljem ispunjavanju svakodnevnih zadataka. Poduzeća da bi bila što uspješnija u gospodarskim granama u kojima se nadmeću te da bi ostvarila što bolji veći poslovni uspjeh uvode nove načine, nova znanja, instrumente i nove funkcije u svoje poslovanje, što je u stvari funkcija kontrolinga kao relativno nove grane poslovne ekonomije.

Istraživanje koje je provedeno u ovom diplomskom radu pokazalo je da od ukupnog broja ispitanih poduzeća u Republici Hrvatskoj 67% njih koristi funkciju kontrolinga kao potpore u sustavu menadžmenta. Rezultati koji su dobiveni u Bosni i Hercegovini nešto su lošiji. U Bosni i Hercegovini tek 42% poduzeća ima kontroling u svojim poduzećima od ukupnog broja ispitanih poduzeća na području Bosne i Hercegovine. Iz navedenih podataka lako se može zaključiti da postoje razlike između ove dvije zemlje u količini korištenja funkcije kontrolinga kao potpore u sustavu menadžmenta u ispitanim poduzećima te da Republika Hrvatska ima nešto povoljniju poziciju nego Bosna i Hercegovina. Također odnos između menadžmenta i kontrolinga ocijenjen je visokom ocjenom kako i u Hrvatskoj i u Bosni i Hercegovini. Obadvije zemlje dale su visoke ocjene u doprinosu kontrolinga prilikom definiranja ciljeva, misije i vizije poduzeća, u strategijskog i operativnom planiranju, u prikupljanju i vrednovanju informacija, a time i procesu odlučivanja menadžera u poduzeću, procesu analize poslovanja poduzeća, i konačno cjelokupnoj učinkovitosti poslovanja.

Nedvojbeno, možemo zaključiti da postoje razlike između ove dvije zemlje, ali isto tako da je uvođenje funkcije kontrolinga dovelo do poboljšanja poslovanja u radu mnogobrojnih organizacija. Također može se zaključiti da će mnoga poduzeća u budućnosti, koja nemaju funkciju kontrolinga, uvesti funkciju kontrolinga kao potporu u sustavu menadžmenta po uzoru na poduzeća u kojima je kontroling pridonio povećanju cjelokupne učinkovitosti poslovanja.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Armstrong., M. (2006). Human Resource Management Practice, 10th Edition. Kogan page, London and Philadelphia.

2. Avelini Holjevac, I. (1998). Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom. Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija.
3. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment, vještine, sustavi i izazovi. Školska knjiga, Zagreb.
4. Buble, M. (2006). Osnove menadžmenta. Sinergija, Zagreb.
5. Daft., Richard., L., Marcic., D. (2006). Understanding Management, 5th Edition. Thomson South-Western, USA.
6. Drucker., Peter., F. (2008). Management, Rev Edition, Harper Collins, e – books.
7. Ette, D. A. (2015). Responsible management accounting and controlling, A practical handbook for Sustainability, Responsibility, and Ethics. Business Exper Press, LLC, New York.
8. International Group of Controlling (IGC) (2016). Controlling proces model, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
9. Jurina, M., Morović, V., Santini, G., ur. (2006). Poslovna ekonomija, Zbornik radova. Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić.
10. Kaplan, R.S., Norton, D. P. (1996). Balanced Scorecard, Harvard busines school press Boston. Massachusetts,
11. Kreitner, R. (2008). Management, 11th Edition. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston, New York.
12. Očko, J., Švigir, A. (2009). Kontroling: upravljanje iz backstagea. Altius savjetovanje, Zagreb.
13. Osmanić Bedenik, N. (2007). Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, 3. Dopunjeno izdanje. Školska knjiga, Zagreb.
14. Renko, S., Halar, P. (2014). Uloga kontrolinga u upravljanju ljudskim potencijalima maloprodajnih poduzeća Karlovačke županije. U: Knego, N., Renko, S., Knežević, B., ur. Zbornik međunarodne znanstvene konferencije Zagreb, 19 i 20 studeni 2014. Godine. Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.
15. Rupčić., N. (2018). Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.
16. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004). Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko istraživanje u Hrvatskoj. Masmedia, Zagreb.
17. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). Menadžment, deseto izdanje. Mate, Zagreb.
18. Ziegenbein, K. (2008) Kontroling, RRiF-plus, Zagreb.

## ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

1. Blažević, Z., Tolušić, M., i Mikolčević, M. (2010). Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije. *Ekonomski vjesnik*, XXIII(2), str. 401-408.
2. Bolfek, B. (2010). Model kontrolinga kao podrška menadžmentu pri donošenju odluka. *Ekonomski vjesnik*, XXIII(1), str. 94-112
3. Dunković, D. (1999). Inovativni podsustavi menadžmenta. *Ekonomski vjesnik*, XII(1-2), str. 99-111.
4. Isaković, S. (2015). Kontroling i kontrola u funkciji upravljanja utroška rada u građevinskim poduzećima. Naučno – stručni skup s međunarodnim učešćem, Neum.
5. Jakelić, D. (2009). Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci. *Ekonomski pregled*, 60(1-2), str. 75-98.
6. Jakelić, D. (2013). Uloga kontrolinga u središnjem bankarstvu i kriterij učinkovitosti kontrolinga, *Ekonomski pregled*. *Ekonomski pregled*, 64(4), str. 397-428.
7. Jambrek, I. i Penić, I.I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), 1181-1206.
8. Lončarević, M. (2006). Sustav uravnoteženih ciljeva u funkciji uspješnosti poslovanja Hrvatskih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 57 (1-2), 97-129.
9. Rupčić, N., i Datković, A. (2013). Kontroling – pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta. *Praktični menadžment*, 4(1), str. 0 - 0.
10. Sekso, J.J. (2011). Implementacija sustava uravnoteženih ciljeva. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 2 (2), 85-92.

## INTERNET IZVORI

1. Dostupno na: [https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller\\_cro.pdf](https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller_cro.pdf), pristupljeno: (21.5.2019.).

2. Dostupno na: <https://kontroling-portal.eu/leksikon-pojmova/poslovanje/137-misija-kontrolera>, pristupljeno: (18.5.2019.).
3. Dostupno na: <https://www.datalab.hr/kontroling-i-racunovodstvo-u-cloud-u/>, pristupljeno (3.5.2019).
4. Dostupno na: <https://www.datalab.hr/kontroling-i-racunovodstvo-u-cloud-u/>, pristupljeno (20.5.2019.).
5. Dostupno na: <https://www.igc-controlling.org/about-us/our-international-network.html>, pristupljeno (1.5.2019.).
6. Dostupno na: <https://www.kognosko.hr/sto-je-kontroling/>, pristupljeno: 25.4.2019.
7. Meter, M. (2017), Standardi u kontrolingu. Kontroling financije i menadžment [online], 1 (1). Dostupno na: [https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Casopis\\_Kontroling\\_financije\\_i\\_menadzment\\_broj\\_01.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/uploads/Casopis_Kontroling_financije_i_menadzment_broj_01.pdf), pristupljeno (3.5.2019.).

## POPIS SLIKA

Slika 1: Prikaz zadataka kontrolinga .....	6
Slika 2. Etape procesa planiranja .....	23

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Prikaz poduzeća koji imaju funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta u Republici Hrvatskoj.....	33
Tablica 2: Ocjena odnosa funkcije menadžmenta i kontrolinga u poduzećima koja koriste kontroling na području Republike Hrvatske .....	33
Tablica 3: Ocjene doprinosa kontrolinga zadacima menadžmenta od jedan do pet (jedan – iznimno loš doprinos, pet – odličan doprinos) unutar poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	35

Tablica 4: Prikaz poduzeća koji imaju funkciju kontrolinga u sustavu menadžmenta u Bosni i Hercegovini .....	36
Tablica 5: Ocjena odnosa funkcije menadžmenta i kontrolinga u poduzećima koja koriste kontroling na području Bosne i Hercegovine .....	37
Tablica 6: Ocjene doprinosa kontrolinga zadacima menadžmenta od jedan do pet (jedan – iznimno loš doprinos, pet – odličan doprinos) unutar poduzeća u Bosni i Hercegovini.....	38
Tablica 7: Usporedba zemalja Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine prema postotku poduzeća koja koriste kontroling, postotku poduzeća koja koriste kontroling tri ili više godina, postotku poduzeća koja zapošljavaju pet ili više osoba u kontrolingu, i prema postotku poduzeća koja ne posjeduju kontroling ali imaju namjeru uvesti funkciju kontrolinga u narednih nekoliko godina. ....	40
Tablica 8: Usporedba zemalja Republike Hrvatske i Bosne i Hercegovine prema prosječnim ocjenama danim za navedene doprinose kontrolinga .....	42

## Prilog: Anketni upitnik

Anketni upitnik postojanja funkcije kontrolinga u sustavu menadžmenta u poduzećima u Bosni i Hercegovini

Poštovani,

studentica sam na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu te za potrebe svog diplomskog rada radim istraživanje o postojanju funkcije kontrolinga u sustavu menadžmenta u poduzećima u Bosni i Hercegovini. Ispred Vas se nalazi anketni upitnik o postojanju funkcije kontrolinga u

sustavu menadžmenta unutar poduzeća u Bosni i Hercegovini.

Rezultati će biti korišteni isključivo za potrebe diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, te su strogo povjerljivi.

Potrebno je cca 1 min za ispunjavanje ovog anketnog upitnika. Svojim odgovorom pomažete istraživanju postojanja funkcije kontrolinga u sustavu menadžmenta.

Ispitivanje je u potpunosti anonimno

Hvala na sudjelovanju

#### 1. Veličina poduzeća

Mikro poduzetnik (do 10 zaposlenika)

Mali poduzetnik (do 50 zaposlenika)

Srednji poduzetnik (do 250 zaposlenika)

Veliki poduzetnik (iznad 250 zaposlenika)

#### 2. Vlasništvo \*

Privatno

Državno

Mješovito

#### 3. Postoji li u poduzeću odjel za kontroling u sustavu menadžmenta \*

DA

NE

4. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje bio NE, smatrate li da će Vaše poduzeće u narednih nekoliko godina uvesti funkciju kontrolinga

DA

NE

5. Starost odjela za kontroling (ostatak anketnog upitnika ispunjavaju samo oni koji su imali potvrđan odgovor na pitanju broj 3)

Uvodi se

1. godina



2. godine

3. godine i više

6. Veličina odjela kontrolinga

1 osoba

Od 2 - 5 osoba

Više od 5 osoba

7. Ocijenite odnos funkcije menadžmenta i kontrolinga u Vašem poduzeću (1- iznimno loš, 5 - odličan odnos)

8. Ocijenite doprinos kontrolinga ukupnoj učinkovitosti poslovanja (1- iznimno loš, 5 - odličan doprinos)

9. Smatrate li da je kontroling pomogao menadžmentu u definiranju ciljeva, misije i vizije poduzeća

10. Ocijenite doprinos kontrolinga u strategijskom planiranju (1- iznimno loš, 5 - odličan doprinos)

11. Ocijenite doprinos kontrolinga u operativnom planiranju (1- iznimno loš, 5 - odličan doprinos)

12. Ocijenite doprinos kontrolinga u procesu analize poslovanja poduzeća (1- iznimno loš, 5 - odličan doprinos)

13. Ocijenite doprinos kontrolinga u procesu prikupljanja i vrednovanja informacija (1- iznimno loš, 5 - odličan doprinos)

14. Ocijenite doprinos kontrolinga u procesu odlučivanja (1- iznimno loš, 5 - odličan doprinos)

15. Najvažniji zadatak kontrolinga je

Vaš odgovor

16. Postoje li razlike prije i nakon uvođenja kontrolinga i ako postoje kratko navedite koje su

Vaš odgovor<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Napomena: anketa za Republiku Hrvatsku identična je kao i za Bosnu i Hercegovinu

## ŽIVOTOPIS

# ANDREA ZOVKO

### Ime i Prezime

Andrea Zovko

### Datum rođenja

19.10.1995

### Adresa

Jezerska 20 A,  
Zagreb

### Mob

098 950 25 76

### Email

azovko@net.efzg.hr

### Vozačka dozvola

B1

## OBRAZOVANJE

- |             |  |
|-------------|--|
| 2014 - 2018 | <b>Preddiplomski sveučilišni studij poslovna ekonomija</b><br>Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu                            |
| 2018 - 2019 | <b>Diplomski sveučilišni studij poslovna ekonomija, analiza i poslovno planiranje</b><br>Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu |

## ZNANJA I VJEŠTINE

### JEZICI

ENGLJSKI JEZIK: u govoru, razumijevanju i pisanju B1  
NJEMČKI JEZIK: u govoru, razumijevanju i pisanju A1

### RAD NA RAČUNALU

Microsoft office (word, excel, outlook, power poing, one note), navision

### ORGANIZACIJSKE I KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

analitičnost, sistematičnost, odgovornost, organiziranost

**Mob:** 098 950 25 76

**Email:** azovko@net.efzg.hr