# Značaj kontrolinga u nabavi

**Geč, Monika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:964651

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-22**

*Repository / Repozitorij:*

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

**Završni rad br. 384/TGL/2018**

# Značaj kontrolinga u nabavi

Monika Geč, 0769/336

Varaždin, rujan 2018. godine

Sveučilište Sjever

**Odjel Tehničke i gospodarske logistike**

**Završni rad br. 384/TGL/2018**

# Značaj kontrolinga u nabavi


**Student**

Monika Geč, 0769/336

**Mentor**

Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA



Varaždin, rujan 2018. godine

**Sveučilište Sjever**
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku

PRISTUPNIK: Monika Geč | MATIČNI BROJ: 0769/336

DATUM: 07.09.2018 | KOLEGIJ: Porezni sustav i kontroling

NASLOV RADA: Značaj kontrolinga u nabavi

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: The role of controlling in purchase department

MENTOR: Vesna Sesar, MBA | ZVANJE: predavač

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, predsjednik
2. Vesna Sesar, MBA,mentor
3. Ivana Martinčević, univ.spec. oec.,član
4. doc.dr.sc. Igor Klopotan, zamjenski član
5. /

## Zadatak završnog rada

BROJ: 384/TGL/2018

OPIS:

Kontroling kao funkcija služi za rješavanje problema u unutarnjem i vanjskom poslovnom okruženju. Potreba za instrumentima kontrolinga dolazi kod promjena ponude i potražnje, pridonosi efikasnosti i efektivnosti i kao takav veoma je važan za uspješno poslovanje. Uvođenje kontrolinga u odjel nabave ovisi o veličini poduzeća, o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, strategijama, planovima i ciljevima poduzeća. Uspješno upravljanje nabavom ili uvođenjem kontrolinga izravno utječe na troškove, ponajviše logističke. U današnje vrijeme teško je opstati na tržištu i nastaviti rast poduzeća te sa odgovarajućem upravljanjem nabave nastaviti razvoj i razinu učinkovitosti.
Zadaci kontrolinga nabave podrazumijevaju smanjenje troškova držanja zaliha, povećanje optimizacije nabavnih procesa, izbor dobavljača, smanjenje troškova sirovina, repromaterijala i materijala, smanjenje troškova proizvodnje. Važno je napomenuti rizike kontrolinga nabave, a to su: odabir neadekvatnog dobavljača, izbor nepovoljne ponude i sklapanje ugovora.
Uvođenjem kontrolinga u proces nabave optimizira se poslovno upravljanje i sami poslovni rezultat na temelju svladavanja rizika i povećanju razvoja procesa nabave.
U radu je potrebno:
— opisati što je to kontroling, njegove funkcije i zadatke
— opisati kontroling nabave u poduzeću
— opisati važnost planiranja nabave, proizvodnje i zaliha
— prikazati primjer organizacije kontrolinga nabave na poduzeću Muraplast d.d.
— iznijeti zaključak

ZADATAK URUČEN: 12. 9. 2018. | POTPIS MENTORA: Vesna Sesar

REPUBLIKA HRVATSKA SVEUČILIŠTE SJEVER

Sveučilište
Sjever

**IZJAVA O AUTORSTVU**
**I**
**SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MONIKA GEČ *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ZNAČAJ KONTROLINGA U NABAVI *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
*(upisati ime i prezime)*
Monika Geč
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MONIKA GEČ *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ZNAČAJ KONTROLINGA U NABAVI *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
*(upisati ime i prezime)*
Monika Geč
(vlastoručni potpis)

# Zahvala

Veliku zahvalnost iskazujem svojoj mentorici Vesni Sesar, univ.spec.oec., MBA koja me usmjeravala na pravi put i uvelike pomagala sa svojim stručnim savjetima u izradi ovoga završnog rada.

Također se ljubazno zahvaljujem i poduzeću Muraplast d.o.o. kao i njihovom kadru koji su mi omogućili pristup podacima potrebnih za izradu praktičnog dijela završnog rada.

Posebno se želim zahvaliti svojim roditeljima koji su me tokom čitavog obrazovanja podržavali i poticali da ostvarim svoj cilj. Zahvalna sam na njihovoj potpori i vjerovanju u mene.

Na kraju se želim zahvaliti svim profesorima na prenesenom znanju te kolegama koji su uljepšali protekle tri godine mojeg obrazovanja.

# Predgovor

Upravljanje kontrolingom javlja se posljednjih tridesetak godina te ima stalan razvoj i rast. Govori se o kontrolingu kao o funkciji menadžerstva i vođenja, o ponudi i potražnji te o njihovom odnosu, ravnoteži poslovanja, padu zaposlenosti, ekološkim uvjetima i kvaliteti što u današnje vrijeme dovodi do potrebe za kontrolingom.

Kontroling je poznato područje te važna poslovna funkcija. Cilj je kontrolinga povećati efikasnost i efektivnost ne samo u radu menadžera već i u poslovanju određene tvrtke. Kontroling služi kao potpora menadžmentu, koja koristeći se metodama i tehnikama donosi određenu transparentnost glede poslovnog uspjeha, izravno utječe na razvitak planova i ciljeva poslovanja tvrtke.

Važno je napomenuti da su profit i rentabilnost jedne od najvećih dimenzija poslovanja tvrtke, dok sa paralelne strane tvrtke usmjeravaju svoje ciljeve na određene perspektive održivih razvoja. Sa gledališta ekonomista i menadžera vrlo je bitno uzeti u obzir odgovornosti koje dolaze s posljedicama njihovog poslovanja.

Sve veći interes za kontrolingom u tvrtkama nastaje prilikom sve većih gubitaka, nelikvidnosti i nerentabilnosti poslovanja. Kontroling nije sinonim za kontrolu, već bi se moglo kazati kako u vrijeme sve lošijih uvjeta poslovanja, kontroling pruža odgovor na mnoge nedaće.

Proces upravljanja organizacijom, proizvodnjom te ljudima uključuje aktivnosti koje menadžer jedne tvrtke mora ispuniti sa najboljim rezultatima. U temeljnim funkcijama menadžmenta navodi se i kontroling koji je jedan od aktivnosti menadžera. U sklopu aktivnosti i odgovornosti kontroling je jedan od bitnih elemenata ostvarenja planiranih rezultata.

Ovaj je rad namijenjen obrani završnog rada te kao pokazatelj važnosti kontrolinga u tvrtkama koje se bave aktivnostima nabave.

Ključne riječi: efektivnost, efikasnost, upravljanje, nabava, kontroling nabave, kontroling zaliha, planiranje

Keywords: effectiveness, efficiency, management, procurement, procurement control, inventory control, planning

## Sažetak

Kontroling je jedna od vrlo obrađivanih teza poslovne ekonomije, a proizlazi iz poslovnog upravljanja. Kao funkcija služi za rješavanje problema u unutarnjem i vanjskom poslovnom okruženju. Potreba za instrumentima kontrolinga dolazi kod promjena ponude i potražnje, pridonosi efikasnosti i efektivnosti i kao takav veoma je važan za uspješno poslovanje. U današnje vrijeme predmet kontroling uveo se i u sveučilišta te ga je bitno izučavati.

U poduzećima ga se može vidjeti na odjelima računovodstva, na odjelu upravljanja ili odjelu menadžmenta, no neka poduzeća uvode ga kao zasebni odjel. Desna je ruka menadžmentu no ne obuhvaća poslove vođenja i upravljanja već samo služi kao pomoć vođenju i upravljanju.

Riječ „control“ od koje kontroling polazi ima mnogobrojna značenja, a neka od njih su: upravljanje, usmjeravanje, vođenje, kontrola, regulacija, nadzor i drugo. Kontroling svoju ulogu pronalazi u koordinaciji i integraciji podsustava i elemenata menadžmenta.



## Summary

Controlling is one of the highly elaborated business economics theses derived from business management. As a function, it is used to solve problems in internal and external business environments. The need for controlling instruments comes from changing supply and demand, contributes to efficiency and effectiveness, and as such is very important for successful business operations. Nowadays, the subject of controlling has been introduced to universities by studying it.

Businesses can be seen in accounting departments or management departments, but some companies introduce it as a separate department. Controlling is the right hand of management, but his only use is to help managers.

The word "control" from which controlling starts has many meanings, some of which are control and direction. Controlling finds his role in coordinating and integrating subsystems and management elements.

# Popis korištenih kratica

**EOQ** (Economic Order Quantity)- ekonomska količina narudžbe
**JIT** (Just In Time)– točno na vrijeme
**MRP** (Material Requirement Planning) – planiranje potrebe za materijalima
**DRP** (Distribution Requirement Planning) -planiranje potrebe za distribuciju
**MIS** (Management Informations System) upravljački informacijski sustav
**EIS** (Executive Informations System)- upravljački informacijski sustav
**IS** (Informations System)-informacijski sustav
**EDI** (Electronic Dana Interchange)- elektronička razmjena podataka

# Sadržaj

1.Uvod....1
2. Općenito o kontrolingu....3
2.1. Povijest kontrolinga....5
2.2. Pojam kontroler....5
3.Uvođenje kontrolinga u poduzeća....8
3.1. Povezanost sustava za upravljanje dokumentacijom i kontrolinga....11
3.2. Povezanost kontrolinga sa menadžmentom....12
3.3. Troškovi....14
3.4. Metode upravljanja troškovima....15
3.5. Obračun i proračun....17
3.6. Kontroling nabave....18
3.7. Nabava....20
3.8. Planiranje nabave, proizvodnje i zaliha....23
3.9. Upravljanje, planiranje i kontroling zaliha....24
3.10. ABC analiza....27
3.11. XYZ analiza....28
4.Primjer organizacije kontrolinga u poduzeću Muraplast d.o.o. ....29
4.1. Logistika proizvodnje proizvoda od plastike; industrija plastike....30
4.2. Funkcija kontrolinga nabave u poduzeću Muraplast d.o.o.....31
5.Zaključak....37
6.Literatura....39
Popis slika....41
Popis tablica....42

# 1. Uvod

Kontroling u nabavi promatra se sa gledišta organizacije. Uvođenje kontrolinga u odjel nabave ovisi o veličini poduzeća, o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, strategijama, planovima i ciljevima poduzeća. Uspješno upravljanje nabavom ili uvođenjem kontrolinga izravno utječe na troškove ponajviše logističke. U današnje vrijeme teško je opstati na tržištu i nastaviti rast poduzeća te sa odgovarajućem upravljanjem nabave nastaviti razvoj i razinu učinkovitosti.

Zadaci kontrolinga nabave podrazumijevaju smanjenje troškova držanja zaliha, povećanje optimizacije nabavnih procesa, izbor dobavljača, smanjenje troškova sirovina, repromaterijala i materijala, smanjenje troškova proizvodnje. Važno je napomenuti rizike kontrolinga nabave, a to su: odabir neadekvatnog dobavljača, izbor nepovoljne ponude i sklapanje ugovora.

Uvođenjem kontrolinga u proces nabave optimizira se poslovno upravljanje i sami poslovni rezultat na temelju svladavanja rizika i povećanju razvoja procesa nabave. Fleksibilnost je bitan element kako i menadžmenta tako i kontrolinga, te je vrlo važna brza prilagodba te sposobnost inovacija. Kontroling kao stručna podrška menadžmentu, kao desna ruka menadžmentu, sadrži moderan koncept upravljanja i organizacije poduzeća te teorijske i praktične principe rješavanja problema nabave, prodaje, proizvodnje no i vanjskih i unutarnjih problema okruženja s kojima se poduzeća susreću u svakidašnjem poslovanju.

Kontroling nabave nabi se poslovima tokova zaliha, naručivanja, kontrola dokumentacije, računicama zaliha roba na skladištu, pitanjem naručiti ili proizvesti, pa je samim time kontroling u nabavi opsežan posao kojem stručno osoblje upravlja uz pomoć metoda kontrolinga na što uspješniji način.

Važno je svakom poduzeću imati uvid u procese inputa i outputa, kvalitetu proizvoda i proizvodnih procesa, u dokumentaciju, odnosno narudžbenice. Pomoću kontrole navedenih procesa poduzeće dolazi do saznanja koje su to točke zastoja u razvoje same nabave.

Kontrolor se kroz povijest može definirati kao registrator, navigator i inovator. Kontrolor kao registrator javlja se u 50-tima i 60-tima godinama prošlog stoljeća. Kontrolor kao navigator javlja se 70-tih godina prošlog stoljeća, poslovi i odgovornosti kadrova rastu zbog povećanja potražnje i ponude te tako kontrolor ima zadatak usmjeriti poduzeće prema tržištu, prema konkurenciji. kontrolor kao inovator javlja se sa porastom kompleksnosti i dinamike okruženja poduzeća te pod utjecajem kontinuiranih i naglih promjena. Procjenjuje odnos konkurencije, odnos kupaca i dobavljača te stvara inovacije sa dolaskom novih konkurenata i supstituta.

Menadžer je odgovoran za uspjeh te donosi odluke za oblikovanje i usmjeravanje poduzeća, dok je kontrolor odgovoran za transparentnost uspjeha.

Poduzeće se susreće sa unutarnjim i vanjskim problemima, sa složenosti unutrašnje okoline i sa vanjskom kompleksnosti okruženja poduzeća. Unutarnja složenost dolazi kao posljedica širine asortimana, odnosa kupaca i dobavljača, dok vanjska kompleksnost dolazi od snage konkurenata i promjenama na tržištu koje su nagle i stalne. Cilj takvih poduzeća je stvaranje strategije sposobne za prilagodbu i napredak. Najviši cilj nije realizacija financijskog stanja kao što je profit već trajno, uspješno i učinkovito poslovanje poduzeća kao cjeline.

Za sam razvitak kontroling u nabavi koristi metode kako bi se uravnotežili problemi prema planiranim ciljevima i akcijama razvoja prilagodbe. Tako se i stvara podloga koja sadrži elemente računovodstva, troškovna izvješća, prikaze rashoda i priljeva sredstava u poduzeću, a time se omogućava daljnji razvoj kontrolinga u nabavi. Također se stvara i podloga za postotak ostvarenih učinaka kako bi se uskladili strategijski i tržišni ciljevi.

Ključni činitelji uspjeha kontrolinga jesu brzina odlučivanja i provođenja odluka, sposobnost reakcije, sposobnost prilagodbe, djelovanja i razmišljanja te vladanje kompleksnosti situacije u kojoj se nalazi poduzeće.

Nabava je djelatnost, funkcija i odjel poduzeća, odnosno sustav kojem je zadatak opskrbiti poduzeće sirovinama, repromaterijalom, gotovim materijalom te uslugama potrebnima za ostvarenje i realiziranje općih ciljeva poslovanja poduzeća.

Zalihe se mogu definirati kao određena količina sirovina, repromaterijala, gotovog materijala i roba, koja je akumulirana radi vremenske i prostorne trajne opskrbe bliže ili daljnje proizvodnje ili pak osobne potrošnje. One predstavljaju osiguranje poduzeća ili pojedinca od određenih rizika.

# 2. Općenito o kontrolingu

Definicija glasi „Kontroling je nadopuna i stručna podrška menadžmentu, a ostvaruje se suradnjom menadžera i kontrolera.“ [1] Najviše utječe na upravljanje promjenama, planiranje i razvitak novih ciljeva ili postizanje već prije planiranih ciljeva. Tako se za svako poslovanje, za svako poduzeće, donose različite koncepcije ili strategije rada i poslovanja. Naravno, primjena kontrolinga u praksi nije odmah uzela pozitivnog maha već ga je duže vrijeme pratilo nepovjerenje kadrova. Jedni su sumnjali u njegovu ostvarivost, drugi pak u njegovu nužnost. Danas je kontroling jedna nova osnova poslovanja i kao takva educira se na većini europskih sveučilišta.

Svojim uvođenjem utječe na efikasnost i efektivnost, te samim time izravno na prilagođavanje promjenama kako na unutarnjem tako i na vanjskom rangu. Ciljevi kontrolinga i menadžmenta u većini slučajeva glase jednako, no samo ostvarenje tih ciljeva bitno se razlikuje.

Menadžment kod ostvarenja ciljeva rabi hijerarhiju poslova kao što je: definicija ciljeva, kontrola, informacija, organizacija te upravljanje ljudskim resursima dok kontroling započinje definiranjem potreba za njim samim, razumijevanje problema na koji se dolazi, obradom prikupljenih podataka, i odabirom njegove racionalizacije.

Podsustavi menadžmenta jednaki su objektima kontrolinga, a to su: vrednovanje, planiranje, kontrola, informiranje, organiziranje te upravljanje ljudskim resursima. Okupacija kontrolinga leži u povezanosti i koordinaciji funkcija menadžmenta zbog povećanja efektivnosti i efikasnosti poslovanja menadžera. Bitna je komunikacija između kontrolora i menadžera, no kako su menadžeri opterećeni poslovima često se zanemaruje koliko je bitno razmijeniti ulazne i izlazne informacije u poduzeću.

Organizacija kontrolinga u poduzeću definira se kao institucija ili kao funkcija. Jedan od postojanja kontrolinga glasi krizni kontroling, on svojim elementima povećava postotak rješavanja kriznih situacija.

Važno je imati uvid u podatke gdje se poduzeće nalazi na tržištu, u financijama, u strategijama, u ciljevima i planovima zbog pravodobne provedbe učinkovitih promjena [2]. Učinkovitost poslovanja raste uvođenjem kontrolinga koji pruža informacije poslovanja, alate i instrumente, razvoj prodajnih rezultata, te uvodi mogućnosti i performanse poboljšanja.

Svako poduzeće usmjerava svoje poslovanje da ostane u „poslu“, a taj je cilj moguće ostvariti sposobnošću ostvarenja ciljeva koji su definirani dugoročnim strategijama. Poduzeća se moraju na brzi način prilagoditi vanjskim uvjetima koji su promjenjivi pa i posljedicama što se tiče financijskog poslovanja. Najjednostavnije rečeno poduzeće mora biti spremno i sposobno za stalan razvoj i rast.

Ekonomska disciplina donosi različita rješenja, a može se posavjetovati sa računovodstvom, ali isto tako i sa strategijama menadžmentskog upravljanja. Na pitanje kojem rješenju teži kontroling, odgovor se može pronaći jedino u stvarnim slučajevima koji su svaki za sebe različiti. Tako u nekim poduzećima kontroling vrši poslove koji utječu na računovodstvo dok u drugim vrši poslove koji utječu na samu hijerarhiju menadžmentskih poslova.

Kako bi kontroling bio uspješan on mora osigurati odstupanje od prijašnje planiranog, to jest planiranje novih mogućnosti i performansi te provođenje novih faza rada i poslovanja [1]. Tumačenje kontrolinga kao usporedbu zadanog i ostvarenog te kao planiranje i kontrolu zadaje već glavne elemente na koje se obraća pažnja prilikom ulaska kontrolinga u poduzeće.

Ukoliko kontroling ulazi na neke druge manje česte sustave, kao što je određeni projekt on utječe na procesne faze i nakon njih na rezultat. Kod organizacije logističkih aspekata kontroling nalazimo u području nabave, proizvodnje, marketingu, istraživanju, razvoju, financijama, kadrovima, analizama i obradama podataka te u samoj logističkoj organizaciji.

Za pojedinu fazu razvoja poduzeća postoje različite vrste kontrolinga na temelju ciljeva i zadataka koji se stavljaju pred organizaciju sustava. Tako možemo podijeliti kontroling na osnivajući razvoj, rast već postojećeg, kontroling konsolidacije te krizni kontroling. Često se uzima više podvrsta kontrolinga te se sjedinjuje u jedan proces zbog razlika i samog razumijevanja posebnosti svakog elementa poslovanja i elementa kontrolinga.

Kontrola je trajan proces obrade informacija radi spoznaje odstupanja između dviju usporedivih veličina, kao i analiza tih odstupanja [1]. Kadrovi koji su zaduženi za provođenje kontrole pa su tako u izravnom i u neizravnom odnosu odgovornosti pod kojom vode nadzor. Proces kontrole odvija se u fazama, a to su: zadavanje potrebnih vrijednosti, priopćavanje ostvarenih vrijednosti, usporedba potrebnoga i ostvarenoga i analiza odstupanja.

Zadavanje potrebnih vrijednosti je sam rezultat planiranja gdje se pokušava ostvariti planirano. Priopćavanje ostvarenih vrijednosti faza je kontrole gdje se utvrđuje da li je cilj ostvaren. Usporedba potrebnoga i ostvarenoga uspoređuju se planirane potrebne vrijednosti sa vrijednostima ostvarenoga kojima se dolazi do stupnja ispunjenja planiranog. Ukoliko je stupanj nedovoljan uvode se korekcije i ponovno planiranje, te se istražuje o uzrocima nedovoljnog stupnja planiranog što je i završna faza kontrole, analiza odstupanja. Također, u literaturi se nalazi analiza uzorka kao instrument kontrole, on se odnosi na kontrolu samih procesa na temelju aktivnosti izvođenja.

Kontrola i kontroling nisu sinonimi te ih treba razlikovati. Kontrola se bazira na sustav same provedbe kontrole dok je kontroling podsustav menadžmentu i veže se na njegove funkcije [3].

## 2.1. Povijest kontrolinga

Prvi put se javlja u 15.stoljeću na području Velike Britanije. Zadatak zaposlene osobe bio je provjera dokumenata o robi koja je ušla ili izašla u/iz države.

Nakon toga javlja se u Sjedinjenim Američkim Državama 1718. godine. Zadatak zaposlene osobe bio je kontrola državnog proračuna te nadzor. 1880. godine razvitkom industrije kontrolor postaje upravljač financijama i kapitalom poduzeća. Razvoj kontrolinga sporo se razvijao do dolaska krize koja je zatekla mnoge države da uzmu u obzir uvođenje kontroling.

Posljednjih tridesetak godina sam pojam kontroling proučava i izučava se kao jedna od najvažnijih teza u poslovanju poduzeća, područja poslovne ekonomije [4]. Kao takav, kontroling svoj rast i razvoj doživljava u stvarnim potrebama za poslovnim upravljanjem te u današnje vrijeme čini jednu od funkcija menadžmenta, kao i za rješavanje problema unutar i izvan poslovanja poduzeća.

Edukacija o kontrolingu širi se diljem Europe, a u Hrvatskoj javljaju se manji pokušaji uvođenja istog, te je razvitak kontrolinga još u početnim fazama svojeg postanka. Sve veći postotak kriznih situacija utječe na daljnji i veći razvoj kontrolinga u Hrvatskoj. Kontroling u Republici Hrvatskoj javio se devedesetih godina prošlog stoljeća [4].

## 2.2. Pojam kontroler

Kontroler se kroz povijest može definirati kao registrator, navigator i inovator. Kontroler kao registrator javlja se u 50-tima i 60-tima godinama prošlog stoljeća, gdje obavlja poslove knjigovodstva te funkcije dokumentiranja, kontrole, usmjeren na kontrolu i urednost. [1] Uz princip jednostavnog rješavanja problema i tehničke potpore registrator traži načine zadovoljavanja potražnje tržišta. Kako bi se zadovoljila potražnja, registrator ima jedan cilj, a to je racionalizirati troškove.

Kontroler kao navigator javlja se 70-tih godina prošlog stoljeća, kako poslovi i odgovornosti kadrova rastu zbog povećanja potražnje i ponude tako kontroler ima zadatak usmjeriti poduzeće prema tržištu, prema konkurenciji. Prilagođava se zahtjevima tržišta, fleksibilno planira proizvode koji se plasiraju na tržište. Obujam njegovog poslovanja se povećava kako se širi tržište i sami tokovi informacija. Kontroler kao navigator dolazi do više rizika poslovanja u okolini poduzeća pa se nakon njega javlja kontroler kao inovator.

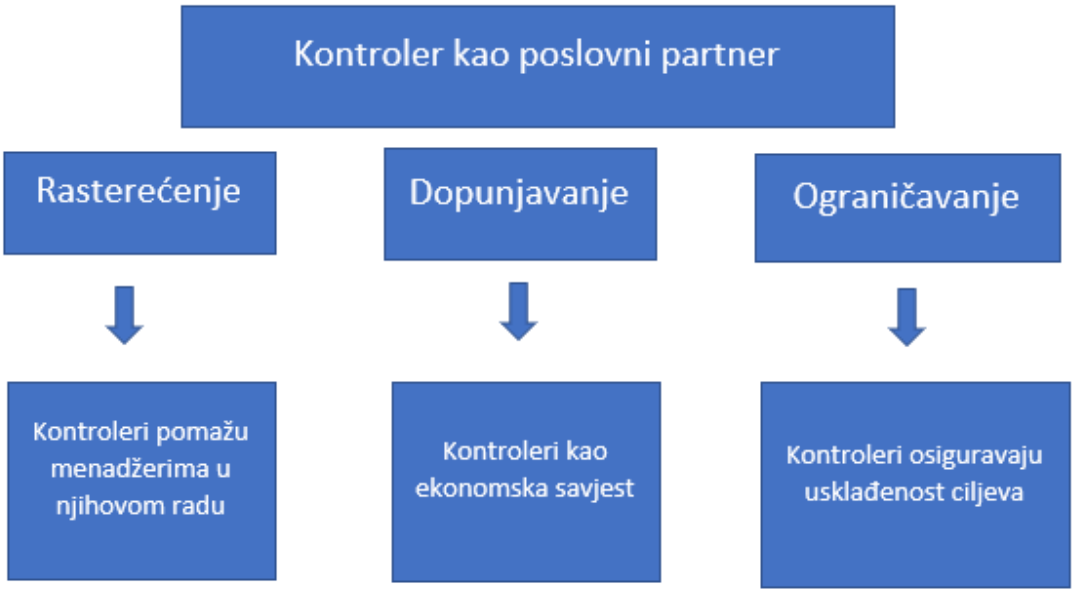
Kontroler kao inovator javlja se sa porastom kompleksnosti i dinamike okruženja poduzeća te pod utjecajem kontinuiranih i naglih promjena [5]. Procjenjuje odnos konkurencije, odnos kupaca i dobavljača te stvara inovacije sa dolaskom novih konkurenata i supstituta.

Kontroler kao inovator ima odgovornost provedbe funkcije kontrolinga te je bitno da djelatnik kao takav ima sposobnosti i znanja potrebna za izvršavanje svoje djelatnosti. Sposobnosti kao što su inteligencija, socijalno ponašanje, pouzdanost, te znanja ekonomije, planiranja, vođenja, računovodstva, kontrole, organiziranja i provedbe ciljeva.

Kako se životni ciklus proizvoda smanjuje, a ponuda postaje sve veća, kontroler inovator morao je baratati konkurencijom, kupcima i dobavljačima, a samim time i supstitutima.

Temeljni zadaci kontrolera jesu priprema informacija potrebnih za odlučivanje, praćenje i kontroliranje realizacije odluka, pravovremeno upravljanje, ohrabrenje kadrova, upravljanje aktivnostima, prilagodba informacija prema potrebama organizacije, razvijanje tehnika i metoda za pomoć u rješavanju problema te savjetovanje i motiviranje. [1]

Znanje kontroler stječe studijem ekonomije, seminarima osposobljavanja u visokim školama ili radionicama, no iskustvo je najbolje steći u inozemstvu zbog razvijenosti kontrolinga. Kontroling kao sveobuhvatna razina planiranja i organiziranja zahtjeva visoka znanja pa tako kontroler mora posjedovati adekvatna znanja potrebna za izvršavanje svojih dužnosti, a ta znanja obuhvaćaju područja: financija i računovodstva, statistike i matematike, informacijske tehnologije, ekonomije, organizacije, menadžmenta, upravljanje ljudskim potencijalima te znanja iz komunikacija.




*Slika 2.1.* Potpora upravljanju od strane kontrolera

Kontroler potpire menadžera, te se njihova interakcija odnosi na upravljanje zadaćama menadžmenta. Slika 2.1. [6] prikazuje kontrolera kojeg se u današnje doba sve više i više smatra kao poslovnog partnera ili pak partnera menadžmenta. Suradnja menadžera i kontrolera trebala bi ležati na ravnopravnosti. Menadžer je odgovoran za uspjeh te donosi odluke za oblikovanje i usmjeravanje poduzeća, dok je kontroler odgovoran za transparentnost uspjeha, tj. za pripremu aktivnosti, usklađivanje istih, realizaciju, ima odgovornosti prema ciljevima koji moraju biti realni, mjerljivi, konkretni, jasni i vremenski ograničeni.

# 3. Uvođenje kontrolinga u poduzeća

Uvođenje kontrolinga u poduzeće razmatra se kroz elemente, zadatke, prepreke (nedostatak poznavanja kontrolinga, strah uvođenja nepoznatoga) i otpore (odbijanje učenja i školovanja, strah od gubitka radnog mjesta) uvođenja. Uvođenje počinje tamo gdje se nalazi najviše ili najveći problemi poslovanja, nakon toga tamo gdje su očekivani najmanji otpori te tamo gdje se očekuju najveći uspjesi [5]. Vrlo je važno upoznati djelatnike sa pojmom kontrolinga, njegovim zadacima i ciljevima.

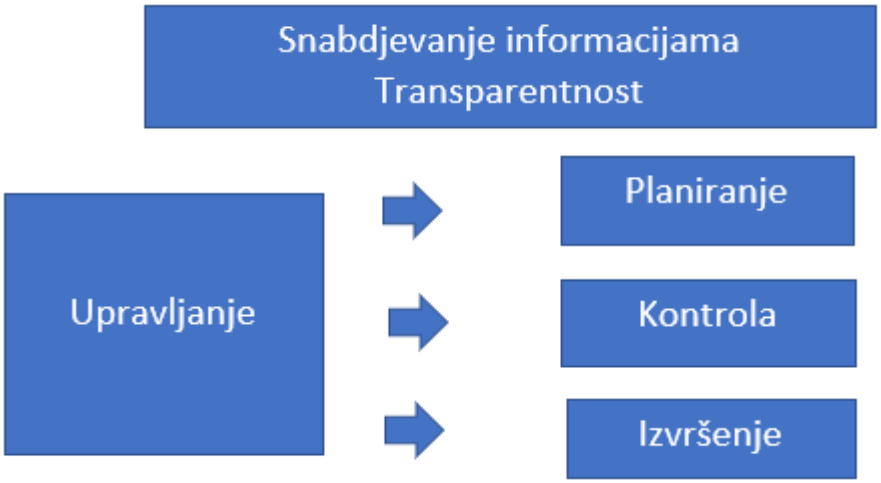
Preduvjeti za uvođenje kontrolinga u poduzeće jesu zainteresirani menadžment, postojanje stručno obrazovanog kontrolera, funkcija računovodstva koja je visoko razvijena te postojanje kvalitetnog informacijskog sustava.

Razlikujemo dvije vrste uvođenja kontrolinga, a to su: uvođenje novih zadataka već postojećim odjelima i uvođenje kontrolinga kao zasebnog odjela u poduzeću. Uvođenje novih zadataka već postojećim odjelima u poduzeću savladava otpore prema promjenama na taj način da se kadar ima vremena prilagoditi i prihvatiti ulazak kontrolinga u poduzeće. Mana takvog uvođenja jest da kontroling kao takav ostane duže vrijeme na odjelu kojem su zadatci pridruženi, to jest da ne doživi korist uvođenja.

Uvođenje kontrolinga kao zasebnog odjela u poduzeću pridonosi smanjenju problema i povećanju uspješnosti poslovanja, takvo uvođenje vodi do većih otpora no isto tako vodi do koristi uvođenja kontrolinga jer se kontroling uvodi kao desna ruka menadžerstvu što ga čini dugotrajno uspješnijim.

Kontroling se najčešće uvodi kao funkcija podređena rukovodstvu te u pojedinim područjima kao što su: kontroling u nabavi, prodaji, proizvodnji, financijama, marketingu i razvoju [5]. Bitni elementi pri uvođenju kontrolinga u poduzeća jesu: inovacije, veličina poduzeća, obujam problema, struktura i organizacija poduzeća, trenutna pozicija poduzeća i informacijska organizacija i tehnologija primjene. Efektivnost i efikasnost zajedno sa uspjehom poduzeća krajnji su ciljevi uvođenja kontrolinga u poduzeća.

Kontroling bi trebao postojati u svakom poduzeću, tj. tako gdje se izvršavaju određeni ciljevi. Prema toj tezi, on ne mora biti vezan samo za profitna poduzeća već i za neprofitna poduzeća. Upravljanje poslovanjem poduzeća prikazano je na slici 3.1. [6] iz koje se očituje donošenje odluka, provjera ciljeva, planiranje i kontrola kao elementi iste važnosti i transparentnost informacija.




*Slika 3.1.* Krug upravljačkih procesa

Kako se on odnosi na ukupno poslovanje poduzeće, bitni elementi su analize i planovi. Osnovni zadatak pri uvođenju kontrolinga u poduzeće je postavljanje ciljeva koji se moraju racionalno i optimalno odrediti sa mogućnostima poduzeća [7]. Takvi ciljevi ne smiju biti određeni previsoko ili pak prenisko. Ako se ciljevi postave previsoko, postaju nedostižni i neostvarljivi što nikako nije dobra solucija, te ona donosi do ponovnog postavljanja ciljeva. Ukoliko se ciljevi postave prenisko, postaju lako ostvarljivi, a samim time ne predstavljaju motivirajuće mjere rasta zaposlenika kao pojedinca ni poduzeća kao cjeline. Tablica 3.1. [3] prikazuje koje su to funkcije i zadaci kod uvođenja kontrolinga u poduzeće.

| ***Funkcije kontrolinga*** | ***Zadaci kontrolinga*** |
|---|---|
| Osiguranje racionalnosti vođenja | Koordiniranje |
| Opseg i izražavanje kontrolinga u zavisnom odnosu sa opsegom i izražavanjem racionalnih definicija vođenja | Planiranje |
| Racionalizacija uskih grla | Upravljanje<br>Kontrola |
| Nosioci kontrolinga jesu voditelji, kontroleri te vanjski suradnici, odnosno savjetnici | Prikupljanje i obrada podataka |

*Tablica 3.1.* Funkcije i zadaci uvođenja kontrolinga

Bitan element uvođenja kontrolinga jest planiranje. Planiranjem se predviđa buduće poslovanje poduzeća, te se smanjuju rizici ili pak svode na prihvatljivu razinu [7]. Ukoliko se planovi uspješno definiraju, razvitak ciljeva je puno ostvarljivi. Kako bi uvođenje kontrolinga bilo uspješno kontroler usklađuje planove i ciljeve, ali naravno i provjerava realnost planova i ciljeva.

Sljedeći element uvođenja kontrolinga jest sama kontrola. Pomoću elementa kontrole utvrđuju se analize odstupanja, kod kojeg se postavlja pitanje zbog čega dolazi do odstupanja. Ovim elementom uvođenja kontrolinga u poduzeće uvodi se i praćenje poslovanja, proizvodnje i uklanjanje nedostataka. Provode se akcije i mjere koje vode do povećanja efikasnosti poslovanja.

Informacijski sustav je polazište svakog uvođenja kontrolinga u poduzeća. On mora biti kvalitetan kako bi omogućio prave odluke i točna izvješća.

Svakako se kod uvođenja kontrolinga trebaju dotaknuti područja kao što su ljudski potencijali. Ljudski potencijali predstavljaju vrijednost svakog poduzeća, te poveznicu svih karika jednog lanca. Kao nematerijalni potencijal, imaju ulogu koordinacije, povezivanja sustava planiranja, kontrola, informacijama, energijom, organizacijom i strategija.

Kako bi ljudski potencijal bio adekvatno iskorišten i upotrijebljen, nije rijedak slučaj da se kadrovi prijavljuju na radionice, edukacije i seminare prilikom uvođenja kontrolinga.

## 3.1. Povezanost sustava za upravljanje dokumentacijom i kontrolinga

Primjena sustava za upravljanje dokumentacijom neizbježna je u poslovanju svakog poduzeća. Veliki broj procesa u odvijanju svakodnevnih poslova ovisan je o informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji, a takvi se procesi označuju kao metode strateških planiranja u području informacijskih sustava [8].

Poduzeća prikupljaju, obrađuju, pohranjuju, pretražuju i dostavljaju svojim korisnicima podatke razmjerne njihovoj potražnji. Računovodstveni procesi najviše se služe metodama i tehnikama planiranja u informacijskim sustavima.

Također, neizbježno je spomenuti i dijagram toka procesa koji kao grafičko sredstvo prikazuje tokove podataka kroz određene sustave, izvor i kraj procesa pa tako i podatke tih tokova. Dijagram se toka koristi i za opis podataka budućeg, sadašnjeg i prošlog sustava.

Sustav za upravljanje dokumentacijom svakako mora biti sposoban ažuriranju zbog promjena zakona i pod zakonskih akata koji su sastavni dio postojećih poslovnih procesa. Uvođenje takvih sustava nerijetko nastupa tek uvođenjem kontrolinga u poduzeća. Kontroling u poduzeću zapravo uvodi sustav za upravljanje dokumentacijom što nosi promjene u poduzeća od kojih je najbitnija smanjenje gomilanja dokumentacije.

Kontroling vrši ulazak dokumentacije u sustav na način da se odredi i poštuje samo jedan ulaz dokumenata, ukoliko se ne radi o posebno naznačenim dokumentima koji se ne mogu svrstati sa svakodnevnim dokumentima poslovanja. Ovisno o financijskom stanju poduzeća i mogućnosti podvrgavanja dokumenata ovom procesu kod ulaska može se uvesti i skeniranje dokumenata.

Skeniranjem pristigle dokumentacije izrađuje se kratka napomena koja sadrži interne kratice prema vrstama dokumentacije (npr. NAR- narudžba, U-upit, RAČ- račun, REK- reklamacija). Veoma je važno stvoriti takav sustav koji je kompatibilan sa internetskim tehnologijama.

Komunikacija informacijama mora teći veoma brzo u svakoj organizaciji, no katkad dolazi do preopterećenosti informacijama. Kontroling se opet javlja kao poveznica sustavu informiranja te definira koje su informacije relevantne poslovanju. Definiraju se i resursi odvijanja i izvršavanja planiranih procesa u koje ulaze zaposleni kadar, oprema za rad, strojevi proizvodnje, materijali za rad, dok se nakon toga raspoređuju i organiziraju taktike i akcije.

Informacijski sustav predstavlja uobičajen način prikupljanja, objedinjavanja, uspoređivanja, analiziranja i širenja informacija unutar i izvan tvrtke i to pravodobno, djelotvorno i valjano. [8]Informacija se može nazvati i obavijest, kojoj je zadatak nekoga informirati, no prilikom toga dolazi i do određenih nedostataka primjenom informacijskih tehnologija kao što su nedopuštena uporaba informacija, otpor upotrebi računala, a noviji izazov je unos podataka u računala glasom.

Elektronička razmjena dokumenata ( EDI) definira se kao razmjena poslovnih informacija i dokumenata putem telekomunikacijskih veza [8]. Primjena takve razmjene važna je zbog brzog odgovaranja na zahtjeve kupaca odnosno na odnos ponude i potražnje. Povezanost kontrolinga sa elektroničkom razmjenom dokumentacije leži u smanjenju osoblja administracije, smanjenju zaliha na skladištu te u prikupljanju većih količina ponuda u kratkim vremenskim intervalima, a poznato je da se kontroling većinom uvodi kad poduzeća zatrebaju stručnu podršku strateškom odlučivanju, poslovanju i upravljanju.

## 3.2. Povezanost kontrolinga sa menadžmentom

Menadžment je jedna od najbitnijih aktivnosti, te je dužan osigurati koordinaciju kadrova, ciljeva, planiranja, samog kontrolinga, korištenje resursa, te u cjelini vođenje poduzeća. Menadžer vodi i usmjerava poduzeće, potiče kadrove na edukacije i samim time bolji rad.

Tri su dimenzije menadžmenta, a one su normativni, strategijski i operativni. Normativni menadžment sadrži opće ciljeve poslovanja uz pravila i norme koji su usmjereni na razvoj. [9] Utječe na društveni, gospodarski i socijalni sustav poduzeća, a kultura poduzeća i politike su izlazni rezultat normativnog menadžmenta.

Strategijski menadžment razmišlja i usmjerava potencijale prema uspjehu [10]. Važan je za rješavanje problema te za samo ponašanje pri problemima, veliki dio odlazi na aktivnosti prema konkurenciji.

Operativni menadžment snosi odgovornosti za procese, naloge, ponašanje kadrova pri razvoju učinaka i samom stvaranju učinaka. Normativni i strategijski menadžment rade na oblikovanju poduzeća dok operativni radi na razvoju poduzeća. Povezivanjem procesa usklađuju se misija, strategija i operativni procesi.

Sustav vrednota obuhvaća vizije, misije i ciljeve poduzeća, a temelj uspješnog poslovanja jest uvažavanje i oblikovanje samog sustava. Postoje dva procesa poslovanja poslovnim uspjehom, kod prvog procesa uzima se u obzir što želimo postići, kako rangirati važnost problema kupaca, koji ćemo proizvod ili uslugu izvoziti, koju tržišnu nišan ciljamo, kako biti bolji od konkurencije. Drugi proces je fizičke naravi, kao što je kapital, kadrovi, obrtna sredstva.

Sam sustav vrednota govori o ponašanju poduzeća i kadrova, suradnika u unutarnjem smislu, no i u vanjskom smislu govori o ponašanju prema kupcima, dobavljačima, kreditorima, dioničarima.

Vizija je predodžba o svrsi poduzeća i načinu njezina ostvarenja, pa je usko povezana sa misijom poduzeća. Vizija mora biti ostvariva, ciljati konkurenciju i biti trajna tj. trajno raditi na promjenama stvarnog stanja. Misija predstavlja stvarne ciljeve, planove, misija je stvarna svrha poduzeća.

Planiranje jesu informacije kojima težimo ka ostvarenju ciljeva. Kranji rezultat procesa planiranja je plan ili više planova koji nazivamo sustavom planova. Planiranjem rješavamo probleme u budućnosti, njime zapravo oblikujemo budućnost. Važno je uzeti u obzir rizike, spoznaju rizika i izbor pravodobnih mjera. Planiranje je vremenski definirano, uvijek se donosi vrijeme za koje se određeni plan donosi. Tako postoje kratkoročni plan, koji se odnosi na vremensko razdoblje od jedne godine, srednjoročni plan, koji se donosi za vremensko razdoblje trajanja od pet godina i dugoročni plan koji se odnosi na trajanje duže od pet godina.

Strategijsko planiranje je dugoročno planiranje, no dugoročno planiranje nije strategijsko. Strategijsko se planiranje odnosi na strategijske podatke, mišljenja i poredak. Ono se temelji na održivom planu, planiranje što učiniti u sadašnjem vremenu kako bi se unatoč rizicima postigli ciljevi.

Koordinacija unutar poduzeća dovodi do rješavanja problema u sustavu planiranja. Uloga kontrolinga u sustavu koordinacije je usklađivanje sustava planiranja sa sustavom vrednota te praćenje procesa planiranja u sklopu misije, vizije, ciljevima i strategijom poduzeća. Sustav vrednota je okvir je djelovanja poduzeća koji ima najširi spektar prema okruženju, iz kojeg se koordiniraju zaključci o planiranju i rukovođenju.

Pod integracijom u sustavu planiranja podrazumijeva se problem usklađivanja strategijskih i operativnih planova kao i usklađivanje s organizacijom planiranja. [7] Integracija je element u sustavu poslovanja poduzeća koji svladava različitosti između razina hijerarhije, a to su: strategijsko planiranje (najviša razina), taktičko planiranje (srednja razina) i operativno planiranje (najniža razina).

U literaturi često se povezuju hijerarhijske razine planiranja sa vremenskim gledištem planova koji su dugoročno, srednjoročno i kratkoročno. Bez obzira na odabir planiranja, kontroling ima ulogu utvrđivanja vremenskog usklađenja sa odgovornostima na hijerarhijskim razinama planiranja. Može se reći kako integracija usklađuje planove na različitim razinama ciljeva i planiranim područjima.

Funkcija kontrolinga ne bi bila zamisliva bez sustava informacija, prikupljanje i korištenje informacija važni su zadaci unutar menadžerskog upravljanja te se sustav informacija često naziva Upravljački informacijski sustav (Management Informations System, MIS, Executive Informations System, EIS).

Informacijski sustav je parcijalni dio sustava vođenja, uređen skup informacija koje se odnose na činjenice, obilježja i događaje sustava izvođenja, potrebne sustavu vođenja. [3] Taj sustav ima nekoliko zadataka, a to su: prikupljanje informacija, pohranjivanje istih, te obrada i isporuka informacija. Sustav obrade podataka nije sinonim za informacijski sustav, obrada podataka povezuje se sa poslovnim informacijama, dok je informacijski sustav utemeljen na informacijama o vanjskom i unutarnjem okruženju poslovanja.

Računovodstvo u informacijskom sustavu dijelimo na eksterno, financijsko i računovodstvo troškova i učinaka. Eksterno računovodstvo veže se na vanjske suradnike na temelju zakona i ugovornih elemenata, financijsko računovodstvo veže se na kretanje samog novca kao što su primitci, izdatci i iznos kapitala. Odgovarajućem upravljanjem financijskim računovodstvom držimo financijsku uravnoteženost poslovanja, što vodi likvidnosti koja je važna odrednica osiguranja poslovanja poduzeća. Računovodstvo troškova i učinaka je interno računovodstvo koje se nalazi u svakom većem poduzeću, a bavi se odnosima proizvodnje (količina) te troškovima i učinaka vrijednosti proizvodnje.

## 3.3. Troškovi

Troškovi kao jedan od bitnih elemenata kontrolinga, odnosno motrišta kontrolinga, kao bitna odrednica poslovanja poduzeća traže rukovanje s puno pažnje, organizacije i planiranja. Troškovi se mogu definirati kao resursi kojima poduzeća raspolažu u stvaranju planiranih ciljeva, do kontroling daje tehnologije i metode upravljanja troškovima [11].

Učinkovitost kontrolinga najviše se očituje u proizvodnji. Razlog tome je što kontroling daje prijedloge poboljšavanja procesa proizvodnje, koji usmjeravaju poslovne procese na ispravan način rješavanja te smanjenju troškova i povećanju profita. Usmjeravanjem loših odluka i upozoravanjem na troškove i rizike poslovanja direktno utječe na rast i razvoj.

U računovodstvenoj odgovornosti svode se kontrole likvidnosti i dohotka, obračuna troškova, analize uspješnosti, rentabilnosti, općeg stabilnosti poslovanja, no najviše naglasak teži na financije i analize kako poslovati likvidno. Računovodstvo i knjigovodstvo kao informacijski sustav usmjeravaju se na budućnost kroz procese poslovne kontrole i poslovnog planiranja.

Financije kao što su kapital te korištenje samog, investitora, aktivnostima odljeva i priljeva, situacije s bankama, u što spadaju krediti i zajmovi, imaju važan omjer u očitovanju stabilnosti financija i likvidnosti.

Troškovima se treba upravljati, a ne ih rezati. Kontroleri sa čvrstim znanjima procjenjuju poslovne poduhvate kako bi ispravili nepravilnosti i postigli uspješne rezultate. Kontroling na temelju metoda upravlja troškovima.

## 3.4. Metode upravljanja troškovima

Troškove možemo pratiti sa gledišta procesnih ili ciljnih troškova. [11] Procesni troškovi utemeljeni su na troškovima nastalih u određenom razdoblju aktivnosti. Tako se metode upravljanja troškovima mogu podijeliti na:

**Metoda ciljnog troška** koja predstavlja koncept određivanja troškova pri čemu proizvod mora imati kvalitetu kakvu zahtijevaju kupci, kako bi se proizvod prodao po određenoj cijeni i tako ostvario određenu razinu rentabilnosti. Kod ovog modela proizvođači se vode očekivanom budućom cijenom na tržištu proizvoda.

Veliki naglasak stavlja se na želje i potrebe kupaca pa se tako razvija cijena koja je kupcima najprihvatljivija i najoptimalnija. Ova metoda obuhvaća dva čimbenika poslovanja, a to su: stalna informiranost o uvjetima na tržištu i interni proces planiranja troškova na temelju informacija sa tržišta. Ciljani troškovi predstavljaju dugoročne troškove te sustav planiranja profita. Metoda ciljnog troška omogućuje proizvođaču proizvoda odrediti najniže troškove potrebne poslovanju i proizvodnji proizvoda kojima će se udovoljiti kupcima te uvidom u dugoročne troškove razvija plan troškova za sadašnje i buduće proizvode.

Ova metoda je bitna u današnje vrijeme kada je tržište puno proizvoda, te je potrebno stalno razvijati i uvoditi nove proizvode kako bi se donijela dodana vrijednost bilo to dizajnom proizvoda ili pak nečim drugim. Metoda ciljnog troška dijeli se na :

Metoda oduzimanja je osnovna metoda upravljanja troškovima, ili upravljanja ciljnim troškovima, u literaturi je se može pronaći pod nazivom „market into company“. Takva metoda temelji se na izračunavanju ciljne cijene te ciljnog dobitka. Oduzima se vrijednost ciljne cijene od ciljnog dohotka te se tako izračunava visina dopuštenih troškova.

Metoda zbrajanja je metoda temeljena na tehnologiji i rezultatima u poduzeću, u literaturi je se može pronaći pod nazivom „out of company“. Važni podaci u ovoj metodi su nastali troškovi sličnih proizvoda koje poduzeće proizvodi. Kroz metodu zbrajanja ciljani se trošak postiže poboljšanom proizvodnjom tj. redizajniranjem prijašnjih proizvoda.

Integrirana metoda predstavlja kombinaciju metode zbrajanja i metode oduzimanja, u literaturi je se može pronaći pod nazivom „into and out of company“. Specifična je po postupcima sučeljavanja tržišta sa sposobnošću poduzeća, te se tako donose ciljni troškovi.

**Kaizen metoda** nastala je u japanskim poduzećima, a temelji se na smanjenju troškova u procesu proizvodnje [11]. Ravna se načelom „dobro je, ali uvijek može bolje“. Ova metoda podrazumijeva kontinuirano usavršavanje jer ukoliko se ne usavršava poduzeće kasni za konkurencijom i gubi mogući profit.

Također ova metoda obuhvaća istraživanja tržišta te novih mogućnosti koja razvijaju zaposlenici koji su motivirani nagradama za ideje koje omogućuju uspješniju proizvodnju. Ova metoda počiva na poboljšanjima te unapređenjima proizvodnje do najviše moguće razine. Također, razvija se odnos kadrova unutar poduzeća, te sama motiviranost zaposlenih koja je veoma visoka.

**Model tradicionalnih upravljanja troškovima (sa gledišta proizvodnje)** je model koji je u upotrebi više od 50 godina, koji dijeli troškove na troškove izravnog materijala(nabave), troškove izravnog rada (radnika u proizvodnji), troškove proizvodne režije ( struja, voda i ostalih troškova potrebnih za obavljanje proizvodnje proizvoda) i troškove upravne i prodajne režije (administracija, prodaja, uprava itd.).

Kod ovog modela najveća se pažnja obraća troškovima izravnog rada i izravnog materijala. Cilj je ovakvog modela smanjenje zaliha koliko je god moguće kako bi se poboljšalo poslovanje i bilo što učinkovitije. Model tradicionalnog upravljanja troškovima u proizvodnji jednostavan je i najčešće se upotrebljava kod proizvoda koji podlažu istim postupcima proizvodnje.

**Model upravljanja troškovima (sa gledišta procesa)** je model razvrstavanja troškova prema procesu nastajanja. Tako se troškovi karakteriziraju po intervalima, a na intervalima se prate troškovi materijala i uloženog truda i rada prema određenom procesu.

Ovaj model simbolizira proizvode koji se samo nekim dijelom obrađuju u proizvodnji promatranog poduzeća dok se drugim dijelom proizvodi obrade kod davatelja trećih usluga, odnosno vanjskih suradnika pa se prijašnji troškovi procesa kojima su proizvodi bili podloženi ne mogu uzeti u omjer sa nastalim u promatranom poduzeću.

Prednost modelu upravljanja troškovima temeljenim na procesima je ta što se analizama, mogu smanjiti vremenski intervali procesa, pa tako i troškovi nastali u tim vremenskim intervalima. Nedostatak ovog modela je ta da ukoliko se poduzeće odluči na razvijanje cjelokupnog proizvoda u osobnom vlasništvu, ne može doći do pravodobnih informacija o troškovima prijašnjih procesa kojima su proizvodi podložni jer takve podatke i informacije poduzeća nisu voljna dijeliti konkurenciji.

**Model upravljanja troškovima (sa gledišta aktivnosti)** temelji se na obračunu utrošenog vremena na aktivnosti kojima se proizvodi podlažu, svaka aktivnost ima svoj prihod i svoj trošak te je ova metoda samim time veoma zahtjevna i složena zbog širokog obujma aktivnosti na svakom proizvodu. Također, poduzeća sa velikim obujmom različitih asortimana proizvoda ovaj model smatraju neadekvatnim.

Poduzeća sa malim obujmom različitih asortimana proizvoda smatraju model upravljanja troškovima temeljen na aktivnostima veoma uspješnim za praćenje troškova i profita uviđajući potrošnju materijala i uloženi rad kroz svaku aktivnost, pa nije rijetka situacija rabljenja ovog modela u poduzećima malih vrsta asortimana proizvoda. Prednost ovog modela smatra se i prestanak proizvodnje proizvoda kojima je mali okretni profit, a veliki trošak prema aktivnostima.

## 3.5. Obračun i proračun

Obračunska cijena i proračun elementi su kontrole u sustavu planiranju. Obračunske cijene imaju zadatak voditi poduzeće optimalnom rezultatu. Odlučuju o količini proizvodnje te utječu na menadžera da raspolažu informacijama na adekvatan način te planiraju proizvodnju proizvoda u optimalnim količinama. Ona je element kontrole i informiranja koje se dijele na tržišne i troškovne obračunske cijene. Troškovne obračunske cijene za osnovu uzimaju granične i prosječne troškove dok kod tržišne obračunske cijene uzimaju za osnovu granične cijene i ciljane cijene. Ovisno o cilju koji se želi postići, primjenjuje se i obračunska cijena.

Proračun ili proračunavanje je središnji dio planiranja, povezuje sve procese u poduzeću za ostvarenje ciljeva. Planiranje i proračunavanje su povezani pojmovi, proračunavanje uvijek dolazi do vremenske barijere koja se postavlja u planiranju, donosi se za određeni vremenski interval. Moglo bi se kazati kako je proračun planiranje profita ne samo računanje troškova. Proračun mora biti istovjetan sa financijskim planom, zbog uspješnog poslovanja važna je komunikacija između kadrova zaposlenih na određenim veoma odgovornim mjestima.

Cilj njihovog obračunavanja jest poboljšanje proizvoda, efikasnije planiranje, kontrola „zajedničkih“ troškova i povećanje transparentnosti troškova. Ciljni troškovi odnose se na tržište, kupce i same promjene na tržištu. Obračunaju se na temelju ostvarenje prodane cijene i planiranog dohotka.

Oduzimanjem tih elemenata dobiva se dopustivi trošak ili tržišno priznati trošak. Ciljni troškovi s obzirom na poznavanje tržišta i očekivanja kupaca mogu biti dobro definirani, no kod nestabilnog i promjenjivog tržišta teško je odrediti planirani dobitak i planirano ostvarenje prodane cijene.

Cilj je proračuna stići do željnog poslovnog uspjeha [5]. Proces počinje izradom samog, nakon toga slijede analize, kontrole, podudaranje sa ciljevima, dok je završetak usvajanje proračuna. Kontroling u procesu proračunavanja ima zadatak planiranja i nadzora, organizacije i analize izrade proračuna.

## 3.6. Kontroling nabave

Uvođenje kontrolinga u funkciju nabave postaje izrazito važan uvjet ostanka i razvoja poduzeća na tržištu. Kontroling u nabavi znači uvođenje sustava kojima se omogućuje praćenje financijskih i nefinancijskih elemenata koji su povezani posljedično-uzročnom vezom. [10]

Poduzeća se susreću sa raznim problemima u poslovanju, pa tako i sa problemima vezanim uz proces nabave. Bilo da se radi o tome kako zadovoljiti sve veće zahtjeve kupaca, zadovoljiti sve veće razine kvaliteta proizvoda ili pak uskladiti cijene i asortiman na adekvatan način koji je optimalan prema kupcima.

Ako se promatraju problemi nabave u širem smislu, tada se svakako uzimaju u obzir veće veličine kao što su povećanje fleksibilnosti poslovanja, smanjenje razvoja proizvoda, povećanje životnog ciklusa proizvoda, te razvoj novog asortimana robe dostupnog kupcima. Postavlja se pitanje istraživanja potreba kupaca i kako pobijediti konkurenciju te uspješno razvijanje poduzeća.

Kontroling se javlja kao ključna odrednica poslovanja nabave koja pomoću mnogobrojnih metoda razvija postizanje što boljeg stanja poduzeća i samog poslovanja. Potpora kontrolinga vrlo je važna za razvoj pa tako odjel kontrolinga ulazi u odjel nabave i razvija metode i istražuje mogućnosti rješavanja pojedinih problema nabave u poduzećima. Kao i u ostalim odjelima tako i u nabavi problemi se razlikuju od poduzeća do poduzeća i nije jednostavno razviti jednu metodu i provoditi je kroz nekoliko poduzeća. Taj posao je opsežan i zahtjevan, stalno ga se mora nadopunjavati, kontinuirano se prikupljaju novi podaci, obrađuju se te pomoću njih kontrolori i savjetnici koordiniraju procese nabave u pojedinim poduzećima.

Važna je kontrola inputa i outputa nabave, kontrola kvalitete, pregled dokumentacije kao što su narudžbenice kako bi se uvidjele točke zastoja razvoja nabave. Kontroling nabave stvara podlogu prema kojima se zaposleni kadar uravnotežuje sa ciljem rješavanja problema. Podloga također sadržava računovodstvene elemente, izvješća troškova, rashoda i priljeva. Takve informacije važne su odrednice za daljnji razvoj kontrolinga nabave.

Kako je važno razviti podlogu za troškove, tako je i važno razviti podlogu za postotak ostvarenih učinaka. Ostvareni učinci stvaraju određeni sklad strategijskih i tržišnih ciljeva, a oni se mjere praćenjem zaliha, kretanjem zaliha, nabavne cijene, količina i kvaliteta nabavnih proizvoda [12].

Strateško odlučivanje obavlja se na temelju strateškog planiranja nabave, a nositelji odluka su vodeće osobe u poduzećima dok kontrolori kao savjetnici podupiru rast i razvoj poduzeća te rješavanje problema pomoću projekata i tehnoloških metoda i alata.

Tijekom svojeg rada kontrolor ima zadatak surađivanja sa odjelima računovodstva i informacijske potpore radi upotreba elektroničkih obrada podataka, te isto tako sa odjelom kontrole kako bi se potrebe informacije upotrijebile za operativno i strateško odlučivanje, planiranje i upravljanje nabave.

Efektivnost i efikasnost, kao jedne od važnijih teza ekonomije, a samim time i kontrolinga, uvelike se prate u poslovanju odjela nabave. Efektivnost nabave mjeri se odnosom ulaza i izlaza nabavnih materijala, sirovina, repromaterijala, usluga, energije, uloženog rada, vremena i drugo.

Efikasnost nabave se vodi kao omjer zacrtanih, odnosno postavljenih ciljeva i krajnjih rezultata nabavih procesa. Može se reći kako se efikasnost mjeri odnosom postavljenih ciljeva i krajnjih ciljeva nabave.

Uloga kontrolinga nabave u upravljanju zalihama pospješuje se kroz dvije aktivnosti, a to su: aktivnosti povećanja profitne marže i aktivnosti poboljšanja iskorištenja imovine. [13] Aktivnosti povećanja profitne marže imaju zadatak smanjenje troškova zaliha, odnosno nabave i proizvodnje, dok je zadaća aktivnosti usmjerenih na poboljšanje iskorištenja imovine optimalno upravljanje zalihama poduzeća.

Problemi vanjskog okruženja jesu smanjenje BDP-a , promjene filozofije poduzeća, razvoj ekologije, pritisak stranih poduzeća, odnosno kupaca, na izvoznike usluga i proizvoda, povećanja standarda kvalitete, političke prilike, skraćenje životnog ciklusa života proizvoda te kapital i ulaganja. Problemi unutarnjeg okruženja poduzeća jesu obrada podataka, nedostatak informacija i informacijskih sustava, nedovoljno definirane strategije i ciljevi poduzeća, slabašno upravljanje ljudskih potencijalima, neučinkovito upravljanje financijama, dorade i troškovi proizvodnje te kvaliteta proizvoda.

Nedostaci u nabavi mogu se definirati kroz previsoke zalihe, učestalosti proizvodnje i potrošnje što vodi do povećanja troškova skladištenja i vezivanju kapitala u zalihama [10]. Nedostaci u prodaji mogu se uvidjeti kroz nedovoljno istraživanje potreba i potražnje tržišta, troškovni izračuni proizvodnje proizvoda, planirana prodajna cijena, rabati, odnos doprinosa pojedinog proizvoda i troškova.

## 3.7. Nabava

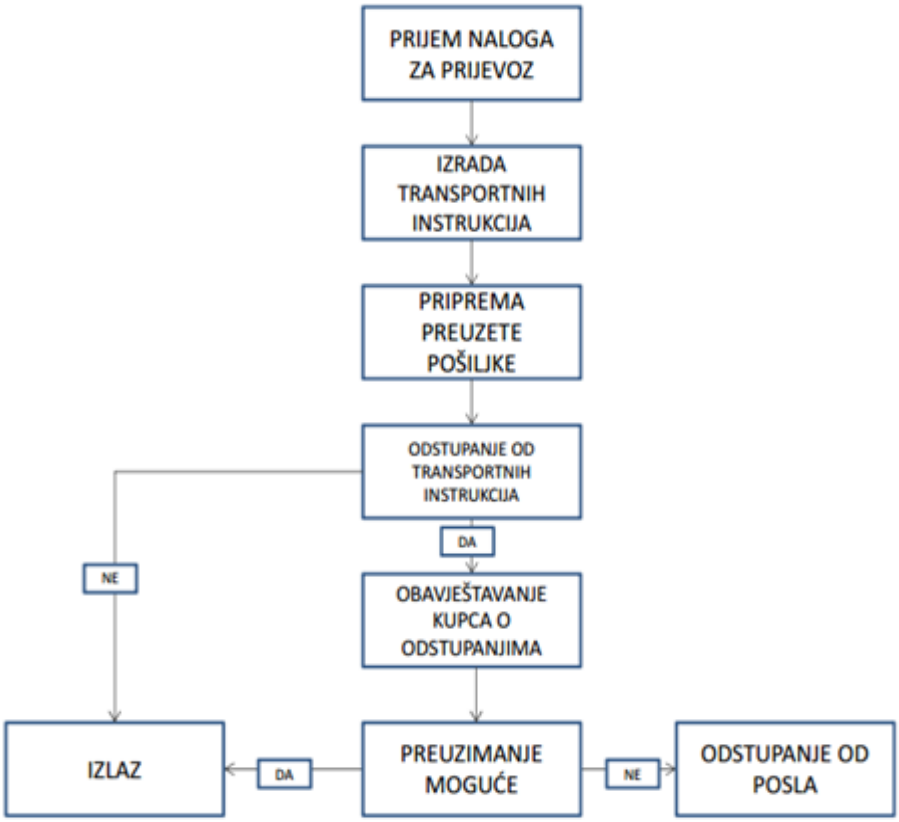
Nabava je djelatnost, funkcija i odjel poduzeća, odnosno sustav kojem je zadatak opskrbiti poduzeće sirovinama, repromaterijalom, gotovim materijalom te uslugama potrebnima za ostvarenje i realiziranje općih ciljeva poslovanja poduzeća [13]. Djelatnost nabave je složena te je za njezino uspješno obavljanje i za sam razvitak poduzeća potrebno zaposliti adekvatni stručni kadar, koji mora imati lepezu znanja, kao što su znanja ekonomije, tehničko-manipulacijska znanja upravljanja materijalima, te znanja komunikacije.

Nabavu možemo podijeliti s aspekta užih i širih djelatnosti. Sa aspekta užih djelatnosti, nabava se bavi aktivnostima: ispitivanja tržišta, praćenja nabave tržišta, izrada i dostavljanje upita dostavljačima, vođenja pregovora, izbora najoptimalnije ponude; narudžba, praćenja rokova dostavljačima, zaprimanja i ispitivanja pošiljaka, kontrola podudaranja narudžbenice i pristigle fakture, rješavanje eventualnih reklamacija te kontrola i evidencija nabavnih poslova [10].

Sa aspekta širih djelatnosti, nabava se bavi filozofijama kao što je strategija poslovanja tržišta, optimalno iskorištavanje sirovina, maksimalno iskorištenje prednosti koje tržište nudi. Također, u širem smislu nabava obuhvaća rukovanje osposobljenog kadra zadataka većeg obujma i veće odgovornosti. Tu spadaju analize, istraživanja, kontroling, izračunavanje zaliha i sa time povezanih računica, praćenje trendova tržišta te koordiniranje unutar poduzeća, unutar odjela nabave i povezanost odjela nabave sa informacijskim sustavima potrebnima za adekvatno poslovanje i razmjenu informacija.

U sklopu širih djelatnosti nabave poduzeće nailazi na postupke i akcije smanjenja troškova, povećanje produktivnosti nabave, a samim time i povećanjem uspješnosti poslovanja cjelokupnog poduzeća. Cilj svakog nabavnog poduzeća, odnosno nabavnog odjela poduzeća leži u uspješnosti poslovanja nad konkurencijom, dok je svrha nabave postići što bolje poslovne rezultate kako sa dobavljačima, tako i sa kupcima, odnosno potrošačima.

Narudžbenice imaju važnu ulogu u kontroli poslovnih kupoprodajnih poslova. Ona predstavlja službenu potvrdu narudžbe. Popunjen dokument od strane kupca šalje se dobavljaču. Narudžbenica sadrži podatke kao što su naziv tvrtke, podatke o naručenoj robi odnosno usluzi, datum, opis robe, cijenu, podatke o plaćanju, broj fakture i broj narudžbe.




*Slika 3.2.* Obrada naloga za prijevoz

Nalozi za kupnju koriste se iz mnogobrojnih razloga, kao što su: narudžbe omogućuju kupcima da iznesu svoje jasne i točne potrebe dobavljačima robe, služe kao informacija i lako se obrađuju te na temelju njih kupac može pratiti pošiljku tj. narudžbu. Također, sadrže fakturiranu cijenu koja je dostupna pošiljatelju i primatelju, te takav zapis kasnije može služiti za daljnje analize asortimana proizvodnje te ponude i potražnje.

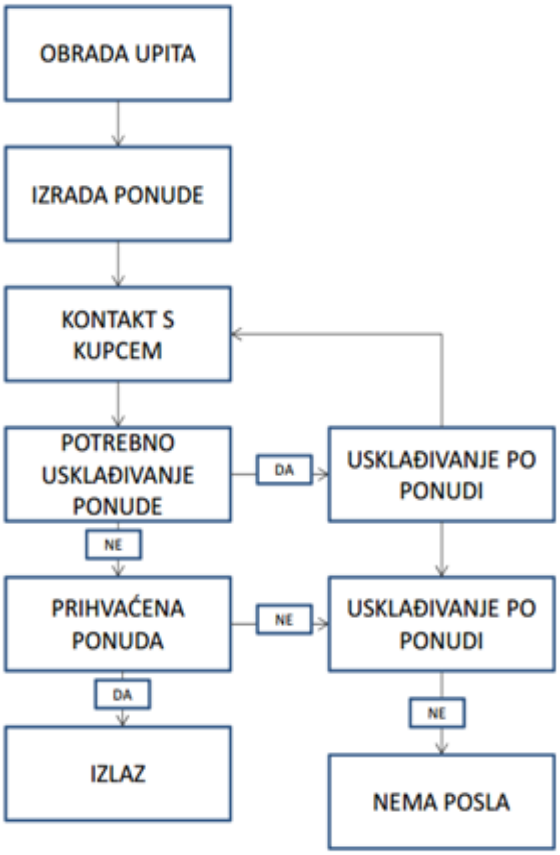
Dokumentirani su izlazi i ulazi robe u poduzeće što je veoma važno kod revizije. Izdavanje, obrada i evidentiranje narudžba ima izravan utjecaj na uspješnost poslovanja. Dobavljači imaju koristi od naloga za kupnju jer preko njih izvršavaju narudžbu i plaćanje.

Postavlja se pitanje trebaju li tvrtke narudžbenice, odgovor je u većini slučajeva pozitivan, jer pomoću njih poslovna praksa ne bi bila zamisliva, a pod time se misli na plaćanja. U današnje vrijeme narudžbe se vrše telefonski, e-poštom, internetom i drugo [14]. Slika 3.2. [15]prikazuje obradu naloga za prijevoz prema kojoj procesi idu od prijma naloga preko izrade instrukcija, preuzimanja pošiljke, provjera odstupanja i obavještavanje kupaca o odstupanjima do preuzimanja odnosno odstupanja od posla odnosno završetka obrade naloga.

Proces narudžbe jedan je od najšireg postupka nabave te se sastoji od ovih koraka [10]:

1. Kupac stvara zahtjev za kupnju, to je dokument koji stvara kupac i šalje ga u odjel financija i nabave poduzeća pošiljatelja proizvoda odnosno usluga
2. Kupac izdaje narudžbu, odjel nabave odobrava zahtjev kupca te je šalje dobavljaču
3. Dobavljač odobrava, odbija ili stavlja na čekanje narudžbu, kada je odobri (pomoću e-adrese ili e-nabave) priprema robu odnosno uslugu koja se isporučuje
4. Kupcu stiže narudžbenica sa fakturiranom cijenom.

Kad se ovi koraci izvrše, roba ili usluga se isporučuje kupcu. Dobavljač izdaje kupcu fakturu te nakon plaćanja iste, proces nabave je uspješno završeni te se to može vidjeti iz slike 3.3. [16]




*Slika 3.3.* Procesi upita, ponude i poslovanja sa kupcima

Narudžbenice i fakture iako se čine sličnim, bitno su različiti dokumenti. Narudžbenica zahtjeva stvaranje dostavnica te se ona šalje od kupca do dostavljača, a faktura se šalje od tvrtke dobavljača kupcu. Narudžbenica službeno naručuje robu ili usluge dok faktura zahtjeva plaćanje te narudžbe. Postupak naručivanja je veoma važan i opsežan posao svakog poduzeća. Taj postupak najbolje je automatizirati u svakom poduzeću, tako se procesi brže odvijaju i kupci radije odabiru internetske usluge kupnje.

Također, stvara se veći uvid u komunikaciju između pošiljatelja, dobavljača i primatelja, što je veoma bitno u današnjem razvoju tehnologija konkurencije. Automatizacija pomaže u pojednostavljenju komunikacija i u minimiziranju financijskih rizika.

## 3.8. Planiranje nabave, proizvodnje i zaliha

Planiranje nabave, proizvodnje i zaliha očituje se kroz usklađenje nekoliko aspekata, koji su: asortiman robe i prodajne lokacije (praćenje ponude i potražnje te tržišta) [12]. Kontroling u proizvodnju proizvoda rabeći razne analize često dovodi do različitih proizvoda od onih prvo promatranih. Planiranje novih proizvoda tako može biti nestabilno i nepredvidljivo pa se mora temeljiti na potrošačkom asortimanu robe.

Kako bi nabava bila usklađena sa proizvodnjom, daljnjom prodajom proizvoda i zalihama tih istih, kontroling ulazi kao odjel praćenja odnosa ponude i potražnje te sustavno ispituje artikle, ili skupine artikala. U slučaju dolaska do poremećaja ili nestabilnog odnosa ponude i potražnje donosi se odluka dali pospješiti prodaju nekog artikla ili skupine artikla ili zaustaviti, usporiti proizvodnju.

Zavisno o situaciji donosi se odluka o povećanja ili usporavanja proizvodnje pojedinih ili skupine artikala. Potencijal poduzeća učitava se u potražnji, te o samoj kvaliteti potražnje koja utječe na rast i razvoj poduzeća. Bitni faktori potražnje su da potraživanja ne rastu brže od prihoda, da dani vezivanja dugovanja budu povezani sa potraživanjima i da poduzeće stvara strategije kako naplatiti nenaplaćena potraživanja [3].

Iz toga proizlazi cilj menadžmenta koji je održavanje stabilnosti razvoja poduzeća, prihoda i plaćanje nenaplaćenih dugovanja.

Kontroling nabave bavi se nabavom resursa zbog proizvodnje usluga i proizvoda [4]. Bitni elementi su narudžba pravog proizvoda, odgovarajuće količine i kvalitete, u pravo vrijeme i po optimalnoj cijeni. Vrednovanje dobavljača, proizvoda, samog procesa nabave, pristiglih ponuda i skladištenja dovode do analiza potrebnih za uspjeh kontrolinga u nabavi i uspjeh kontrolinga u poduzeću.

Kontroling prodaje je područje kontrolinga gdje se upravlja ciljevima i planiranjem, te ukoliko se uspješno planira tržište, ponude, potražnje i kupci može biti vrlo uspješan. Kontroling proizvodnje i planiranja bavi se porastom proizvodnosti, poboljšanjem procesa i vremenima isporuke, sniženjem troškova i zaliha. Kontroling financija ima zadatke osiguranja likvidnosti, praćenje naplata, ispostave računa, kontrola priljeva i odljeva, financiranje i investiranje.

Kontroling razvoja bavi se razvojem proizvoda, proizvodnje, transparentnosti, budžetu, informiranju, kontroli i istraživanju.

Kontroling marketinga i ljudskih potencijala utječe na upravljanje kadrovima to jest odluke o broju zaposlenih, obrazovanje kadra, ocjenjivanje i nagrađivanje te promoviranje poduzeća na unutarnjoj i vanjskoj razini.

Utjecaj dinamike okoline, kompleksnosti okoline i diferencijacije poduzeća također dovodi do potrebe za kontrolingom. Dinamika okoline poduzeća odnosi se na brzinu i učestalost promjena kao i na predvidljivost promjena [17]. Kompleksnost okoline odnosi se na činjenice koje negativno utječu na poslovanje kao što je turbulencija bilo nabave, prodaje, proizvodnje ili čak turbulencije na tržištu. Diferencijacija poduzeća polazi od promjena i složenosti ustrojenja i organizacije poduzeća, zahtjeva i promjena tržišta koji se razlikuju od planiranih ciljeva poduzeća.

Kontroling se može podijeliti prema izravnim ciljevima, i to: računovodstveno orijentirano, informacijski orijentirano, upravljački orijentirano te prema načelima prakse. Koncepcija orijentirana računovodstvu teži ka pripremi računovodstvenih podataka, pažnja se obraća na likvidnost i dobit. Sustavi planiranja i informacija vrše se na temelju obračuna i prihoda.

Koncepcija orijentirana informacijama ima za cilj koordinaciju podataka i korištenja podataka za usklađivanje potreba  te proizvodnje i ponude. Koncepcija orijentirana na upravljanje temelji se na sustavu vođenja i koordinacije. Integriraju se podsustavi upravljanja kao što su planiranje, kontrola, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, informiranje te kao takva, upravljačka koncepcija predstavlja sveobuhvatnu i najiskoristiviju koncepciju kontrolinga.

Prema načelu prakse orijentira se na cilj koji glasi: „kontroling je instrument upravljanja poduzećem“ te se postavlja pitanje je li poduzeće na pravom putu [17]. Zadatak takve koncepcije je stručna pomoć u svim pogledima provođenja planiranja, organizacije, kontrole i informiranja.

## 3.9. Upravljanje, planiranje i kontroling zaliha

Zalihe se mogu definirati kao određena količina sirovina, repromaterijala, gotovog materijala i roba, koja je akumulirana radi vremenske i prostorne trajne opskrbe bliže ili daljnje proizvodnje ili pak osobne potrošnje [18]. One predstavljaju osiguranje poduzeća ili pojedinca od određenih rizika. Kako bi se racionalno izvršilo upravljanje zalihama, potrebno je održavati odgovarajuće količine roba, materijala, sirovina, proizvoda za nesmetano poslovanje.

Zalihe dijelimo na minimalne, maksimalne, optimalne, prosječne, sigurnosne, špekulativne, nekurentne i sezonske. Minimalne zalihe možemo definirati kao najmanju količinu robe, materijala, sirovina kojom se pravodobno mogu opskrbiti potrebe potrošača [18]. Izračun minimalnih zaliha očituje se kroz prosječnu dnevnu potrošnju odnosno prodaju roba.

Formula izračuna glasi:

$$Zmin = Qdn * Vnab$$

$$Zmin = \frac{Qgod * Vnab}{D}$$

od kojeg su Zmin- minimalne zalihe, Qdn-dnevna ili prosječna potrošnja, Vnab-godišnja prosječna potrošnja, Qgod- vrijeme nabave te D-broj radih dana u godini.

Maksimalne zalihe predstavljaju najvišu granicu roba, materijala i sirovina u skladištu, te se iznad te granice ne smije nabavljati roba u određenom vremenskom intervalu. Formula izračuna glasi:

$$Zmax = \frac{Vrijednost\ najveće\ planirane\ prodaje *\ norma\ dana}{broj\ dana\ za\ koje\ se\ drže\ maks.zalihe}$$

Optimalne zalihe se smatraju najboljim zalihama. One predstavljaju količinu roba na zalihama kojima se osigurava redovna i nesmetana opskrba kupaca uz minimalne troškove skladištenja i narudžaba roba. Formula njihova izračuna glasi:

$$Zopt\ =\ (P\ + R1\ )x(V\ +\ R2\ )$$

od kojeg su Zopt- optimalne zalihe, P-dnevna ili mjesečna planska prodaja, $R_1$- rezerva kojom se povećava dnevna ili mjesečna planska prodaja, V-normirani broj dana ili mjeseci između naručivanja i isporuke, $R_2$-rezerva kojom se povećava normirani broj dana ili mjeseci između naručivanja i isporuke.

Prosječne zalihe mogu se definirati kao prosjek stanja roba i materijala u određenom vremenskom intervalu [18]. Najčešće se prosječne zalihe koriste za godišnje analize stanja roba i materijala. Formula njihova izračuna glasi:

$$Zprosj = \frac{Početno\ stanje + konačno\ stanje}{2}$$

Sigurnosne zalihe predstavljaju količinu roba i materijala na skladištu koji se drži iz razloga osiguranja variranja potražnje i ponude tržišta.

Špekulativne zalihe jesu zalihe roba i materijala koje se drže na skladištu iz razloga njihove prodaje kada im cijene porastu. Sam naziv ovih zaliha govori kako poduzeća špekuliraju.

Sezonske zalihe su robe koje se tijekom cijele godine sakupljaju radi zadovoljenja potražnje za njima u određenoj sezoni koja je kratkotrajna. Nekurentne zalihe definiraju se kao zastarjela roba na skladištima, koja je izgubila svoja određena svojstva te se zbog toga ne može prodati u cijelosti ili pak može, ali po veoma sniženoj cijeni.

Sa ekonomskog aspekta zalihe su jedan dio kratkotrajne imovine koje pridonose utjecaju likvidnosti poduzeća.

Postoje dva rješenja upravljanja zalihama, a to su nesmetano i sigurno odvijanje procesom poslovanja te ekonomičnost poslovanja koja se odnosi na tezu da poduzeće uspješno posluje uz što manje zalihe. Cilj oba navedena rešenja je nesmetano odvijanje poslovanja, a poduzeće mora održavati optimalne zalihe u svojoj imovini.

Koeficijent obrtaja zaliha pokazatelj je uspješnosti i sigurnosti poslovanja kroz koji se iskazuje brzinu prodaje zaliha u određenom vremenskom intervalu [18]. Formula koeficijenta obrtaja glasi:

$$\text{Koeficijent obrtaja zaliha} = \frac{Trošak\ prodanih\ zaliha}{Prosječna\ vrijednost\ zaliha}$$

Zalihe se grupiraju u skupine te se dalje provode analize. Ako koeficijent obrtaja zaliha ima prenizak rezultat, dani vezivanja zaliha su visoki i obrnuto. Vezivanjem zaliha na duže rokove sam proces pretvaranja zaliha u novac se usporava, te se teško dolazi do podmirenja kratkotrajnih obveza. Sa gledišta računovodstva zalihe predstavljaju aktivu poduzeća. Ukoliko ih je previše uzrokuju troškove, a ukoliko ih je premalo poduzeće neizravno gubi profit tj. kupce. Kako premale ili prevelike zalihe stvaraju troškove poduzeću, ono mora obavljati adekvatno planiranje zaliha, a samim time i kontroling zaliha. Kontroling zaliha ogledava se kroz aktivnosti kontrole. Aktivnosti kontrole su:

- Predviđanje prodaje
- Nabavljanje sirovina, repromaterijala, gotovih materijala
- Upravljanje proizvodnjom logističkih proizvoda
- Skladištenje zaliha na pravodoban način
- Izdavanje zaliha potrošačima
- Kontrola dokumentacije
- Kontrola podudaranja faktura i narudžbi
- Analiza poslovanja nabavnih procesa

Kroz navedene aktivnosti, kontroling ulazi u poduzeće nabave zaliha i omogućuje razvijanje suvremenih metoda planiranja i razvitka sustava „Just in time“ (JIT). JIT ili upravo na vrijeme je pojam koji proizlazi iz ekonomskih elemenata te predstavlja smanjenje troškova proizvodnje te skraćenje samih procesa proizvodnje. Kontroling kroz ovaj sustav eliminira sve nepotrebne procese tj. sve nepotrebne akcije. U tematici kontrolinga ovaj sustav može se naći pod kontrolingom nabave i zaliha pod nazivom „nulta razina zaliha“ ili pak „proizvodnja bez zaliha“.

Zadaća kontrolinga zaliha je da analizom svih zaliha poduzeća, sustavno usklađuje aktivnosti nabave i potrošnje samih zaliha, te da u izvršavanju tih aktivnosti primjenjuje alate kontrolinga kojim stvara podlogu upravljanja zalihama s ciljem povećanja rentabilnosti poduzeća [17].

Nadalje, kontroling omogućuje i potiče primjenu informacijskih tehnologija, edukaciju te kroz financijsko poslovanje odražava kamatne stope i porezne prilike držanja zaliha. Planiranje i kontrola zaliha jedan je od najvažnijih operativnih zadaća menadžmenta poduzeća. [18]

Temeljni cilj planiranja, upravljanja i kontrolinga zalihama jest maksimalna zadovoljenost kupaca, odnosno potrošača te minimalni troškovi čuvanja zaliha na skladištu.

## 3.10. ABC analiza

Kontroling svojim modelima određuje optimalne količine nabave i vrijeme naručivanja. Modeli kontrolinga nabave jesu:

- EOQ (Economic Order Quantity)- ekonomska količina narudžbe
- JIT (Just In Time)– točno na vrijeme
- MRP (Material Requirement Planning) – planiranje potrebe za materijalima
- DRP (Distribution Requirement Planning) -planiranje potrebe za distribuciju

Trošak zaliha odnosi se na naručivanje, držanje zaliha te troškove u slučaju nedostatnih zaliha [18]. Uz ove navedene metode kontroling koristi metode koje se više vežu na određene kriterije, to jest na zalihe koje imaju najveći udio u ukupnim troškovima zalihe. Tu dolazimo do ABC i XYZ analize.

ABC analiza odnosi se na klasifikaciju zaliha u skupine od kojih se svaka skupina razlikuje te podilazi različitim načinima tretiranja u svrhu smanjenja troškova držanja i naručivanja zaliha. Kako bi se lakše razumjela ova analiza potrebno ju je teorijski objasniti. Ekonomist Vilfredo Pareto u svojem istraživanju došao je do zaključaka da 20% stanovništva pripada 80% bogatstva. U poslovanju nabave ta teza govori da 20% asortimana zaliha čini 80% vrijednosti tih zaliha. No, ne radi se uvijek 20/80% već se te teze odnose na većinu proizvoda dok to nije slučaj sa ostalom manjinom.

ABC analiza primjenjuje se u analizi zaliha tako da se analiziraju koje to zalihe najviše sudjeluju u ukupnoj vrijednosti zaliha poduzeća. Nadalje, primjenjuje se u i analizama dobavljača i u prodaju. U analizama dobavljača analizira se koji to dobavljači najviše sudjeluju u ukupnoj vrijednosti zaliha poduzeća, dok se u prodaji analiziraju kupci koji čine najveći dio prihoda od prodaje poduzeća.

Prema analizi zaliha, one se svrstavaju u A, B ili C skupinu, a to ovisi o njihovom udjelu u vrijednostima zaliha [18]. Zalihe najvećih udjela spadaju u skupinu A, pa tako do skupine C koju čine zalihe malog udjela u ukupnoj vrijednosti zaliha poduzeća.

Kada se iznos zaliha izračuna skupina A predstavlja sve zalihe čiji je zbroj postotaka udjela 80%, skupina B predstavlja 15% zaliha, A i B skupine zajedno iznose oko 95% vrijednosti svih zaliha, dok skupina C predstavlja 5% što preostaje.

## 3.11. XYZ analiza

Kako bi se detaljnije ušlo u problematiku ove analize, na nju se nastavlja XYZ analiza. XYZ analizom se klasificiraju zalihe prema potrošnji i sigurnosti potrošnje. Zalihe se također stavljaju u skupine koje nazivamo skupina X, skupina Y, skupina Z. Skupinu X čine materijali koji se kontinuirano troše, uz dopuštenja 10% odstupanja. Skupinu Y čine materijali koji se diskontinuirano troše, uz odstupanja do 20%, te skupina Z koju čine materijali koji se povremeno troše uz odstupanja do 25%. postupak XYZ analize jest sljedeći:

Stvara se tablica utrošenih zaliha prema vremenskih intervalima, izračunava se koeficijent varijacije prema kojem u skupinu X ulaze koeficijenti varijacije do 10%, skupinu Y ulaze koeficijenti varijacije do 20% i u skupinu Z ulaze koeficijenti varijacije preko 25%.

Za što uspješnije upravljanje zalihama radi se ABC i XYZ analiza koja stvara matricu od 9 skupina, te se za svaku skupinu donose taktike i strategije za primjenu u upravljanju zalihama poduzeća. Matrica od 9 skupina prikazana je tablicom 3.2. [18]

| | **Vjerojatnost sigurnosti potrošnje** | | |
|---|---|---|---|
| **Vjerojatnost potrošnje** | **Skupina X** | **Skupina Y** | **Skupina Z** |
| **Skupina A** | Veliki udio u ukupnoj vrijednosti. Kontinuirana potrošnja. Velika točnost prognoze potreba. | Veliki udio u ukupnoj vrijednosti. Diskontinuirana potrošnja. Srednja točnost prognoze potreba. | Veliki udio u ukupnoj vrijednosti. Povremena potrošnja. Malena točnost prognoze potreba. |
| **Skupina B** | Srednji udio u ukupnoj vrijednosti. Kontinuirana potrošnja. Velika točnost prognoze potreba. | Srednji udio u ukupnoj vrijednosti. Diskontinuirana potrošnja. Srednja točnost prognoze potreba. | Srednji udio u ukupnoj vrijednosti. Povremena potrošnja. Malena točnost prognoze potreba. |
| **Skupina C** | Maleni udio u ukupnoj vrijednosti. Kontinuirana potrošnja. Velika točnosti prognoze potreba | Maleni udio u ukupnoj vrijednosti. Diskontinuirana potrošnja. Srednja točnost prognoze potreba. | Maleni udio u ukupnoj vrijednosti. Povremena potrošnja. Malena točnost prognoze potreba. |

*Tablica 3.2.* Matrica skupina zaliha ABC i XYZ analize

# 4. Primjer organizacije kontrolinga u poduzeću Muraplast d.o.o.

Muraplast d.o.o. je vodeći i najmodernije opremljeni proizvođač polietilenskih filmova u Republici Hrvatskoj i okolnim zemljama. Misija Muraplast poduzeća je da prilagodljivošću, brigom o okolišu, sigurnosti i zaštiti zdravlja i energičnim predanim radom pruže kupcima vrhunski proizvod uz primjenu najmodernije tehnologije. Vizija poduzeća je postati srednjeeuropsko poduzeće sa zaokruženim asortimanom ambalaže dok temeljni kapital ovog poduzeća iznosi 37.564.600,00 kuna [19].

Zadaci poduzeća očituju se kroz postizanje punog zadovoljstva kupaca, isporuke proizvoda na vrijeme, osposobljavanje zaposlenika, poslovanje bez grešaka, uspostavljanje dugoročnih odnosa s poslovnim partnerima, praćenje i usklađivanje s zakonima, nadziranje poslovnih procesa, nadziranje proizvodnih procesa, prevencija onečišćenja okoliša, poboljšanje upravljanja kvalitetom, sigurnošću i kontrolom proizvoda i zaposlenika, te ljudi.

Proizvodi poduzeća jesu LDPE filmovi, vreće, plastične i papirnate vrećice te fleksibilna ambalaža [19]. Najpoznatiji proizvod ovog poduzeća jesu toplinski stezljivi filmovi za skupno pakiranje pića. Zatim industrijski filmovi za automatsko i ručno pakiranje u različitim industrijama te polietileske vrećice. Svi navedeni proizvodi jesu od polietilena niske gustoće. Industrijski filmovi služe za transport i skladištenje, koji se nakon uporabe skupljaju kod ovlaštenih poduzeća.

Polietilen ima veliku energetsku vrijednost, a najveća prednost ovog poduzeća je ta da se većina proizvoda može reciklirati ili spaliti. Muraplast proizvodi višekratno upotrebljive velike i čvrste vrećice, te njihov životni ciklus ima srednji rok trajanja [19]. Kako je tek 10% vrećica namijenjeno hrvatskom tržištu, postotak od oko 70% izvozi se najviše u Njemačku, nakon toga Austriju, Mađarsku i Srbiju.

## 4.1. Logistika proizvodnje proizvoda od plastike; industrija plastike

Logistika proizvodnje proizvoda od plastike kao znanost i kao aktivnost odnosi se na industriju za koju su tipične posebne i adekvatne vrste sirovina. [20]

Plastični proizvodi sastoje se iz makromolekularnih organskih veza koje su nastale sintetskim putem ili modifikacijom prirodnih materijala. [21] Osnova molekula naziva se monomer, dok se višetisućnim povezivanjem monomera dobiva polimer. Taj proces naziva se polimerizacija. Termoplast ili plastomer je plastika koja se pri određenoj temperaturi može oblikovati, nakon hlađenja, smjesa se stvrdnjava i zadržava zadani oblik, dok se duroplasti ili duromeri ne otapaju, ne tope, čvrsti su i tvrdi materijali [20]. Poliplast je vrsta polimernog materijala i u žargonu se mogu naći pod nazivom plastika.

Svojstva plastike:

- Fizička (toplinski i električni izolator, lako se oblikuje, nema mirisa, elastičnost),
- Kemijska (zapaljivost, otpornost koroziji, otporna na djelovanje lužina i kiselina) i
- Estetska ( boja, sjaj).

Polietilen je termoplastična masa koja nastaje polimerizacijom etilena, dok je etilen plinoviti ugljikovodik [21]. Dijeli se na polietilen niske gustoće (PE-LD), linearni polietilen niske gustoće (PE-LLD) i polietilen visoke gustoće (PE-HD). Tekstura mu je mekana, elastična i prozirna. Važno svojstvo polietilena je otpornost prema vodi i većini kemikalija, otpornost prema slani vodi, otpornost prema slanim i kiselim terenima.

Primjenjuje se za izradu ambalažnog materijala za tekstilne, farmaceutske i prehrambene proizvode, izolacije električnih kabela, papira, boca, folija, vreća i vrećica.

Prednost plastike uvažava se i kroz recikliranje plastike koja se definira kao proces stare ili odbačene plastike u novi, ponovno koristeći proizvod.

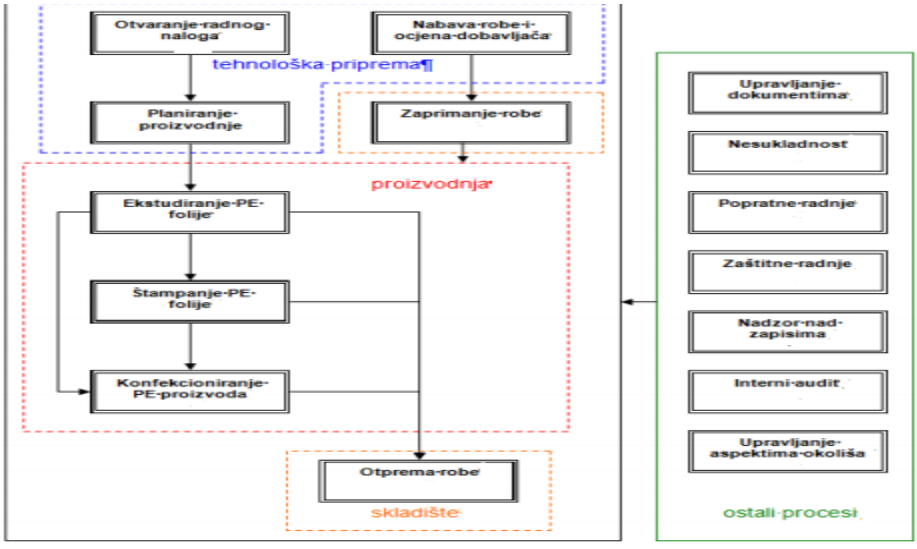
Polimerna industrija najviše je vidljiva u prehrambenoj industriji, graditeljstvu i medicini, no sa gledišta poduzeća Muraplast d.o.o. vidljiva je i u industriji proizvodnje plastičnih vrećica, ambalaže i filmova.

## 4.2. Funkcija kontrolinga nabave u poduzeću Muraplast d.o.o.

U nastavku ovog poglavlja biti će opisan kontroling nabave u spomenutom poduzeću, a informacije su prikupljene intervjuom koji je proveden s osobom zaduženom za kontroling. Postavljeno je ukupno desetak pitanja te je napravljena analiza organizacije kontrolinga nabave poduzeća prema dostupnim informacijama.

Kontroling ima važnu ulogu u poduzeću Muraplast d.o.o., pozicioniran je na najvišoj razini to jest razini direktora gdje se određuju ciljevi kretanja poduzeća. Poduzeće Muraplast d.o.o. uveo je kontroling prije deset godina. Razlog uvođenja kontrolinga bio je rast poduzeća iz malih obiteljskih gabarita to jest širenje poduzeća koje danas zapošljava preko 200 zaposlenika.

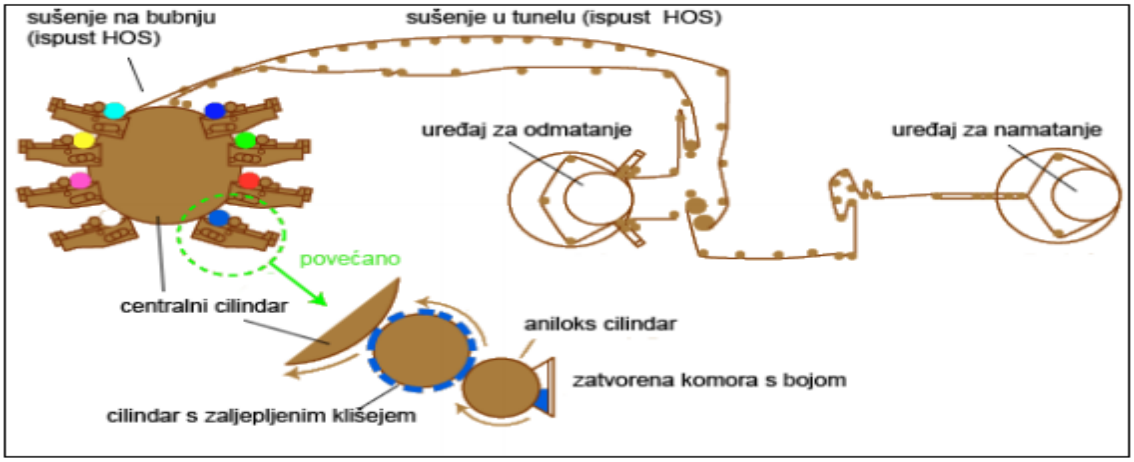
U poduzeću ciljevi mogu biti definirani kao profit, određena razina kvalitete ( ISO certifikati i standardi), zadovoljstvo radnika i tako dalje. Ciljevi se prenose sa viših razina na niže razine gdje se rade planovi i kontroliraju kako bi se takvi planovi i ostvarili. Slika 4.1. [19]prikazuje postrojenja poduzeća, koja se dijeli na tehnološku pripremu gdje spadaju radni nalozi, nabava robe, ocjenjivanje dobavljača, planiranje proizvodnje i zaprimanje robe. Nadalje proizvodnja koja se sastoji od ekstudiranja PE folija, štampanja PE folija i konfekcioniranje PE proizvoda. Stupac desno prikazuje postrojenje ostalih procesa u koje spada upravljanje dokumentima, nesukladnost, popratne radnje, zaštitne radnje, nadzor nad zapisima, interni auditorij te upravljanje aspektima okoliša. Zasebno i posljednje postrojenje zauzimana skladište u koje spada otprema robe.




*Slika 4.1.* Postrojenja poduzeća Muraplast d.o.o. prema tehnološkim dijelovima

Poduzeće Muraplast d.o.o. je podijeljeno u četiri sektora proizvodnje:

1. Ekstruzija PE filmova i crijeva (prerada iz granulata toplinskom obradom). Ekstrudiranje je proces u kojem se pružnom osovinom kontinuirano potiskuje zagrijani i rastopljeni polietilen kroz mlaznicu. Rashlađeni polietilentski filmovi i folije namataju se kao gotovi proizvodi ili poluproizvodi u role.
2. Tisak fleksibilne ambalaže i PE folije (proces nanošenja boje na foliju). Fleksotisak je tehnika koja koristi savitljivu tiskovnu formu od fotopolimernih materijala. Boje su u tekućem stanju i sadrže do 70% organskih otapala, veziva i pigmente. Slika 4.2 [19] prikazuje proces fleksotiska. Muraplast d.o.o. ima mogućnost tiskanja na polimere, papir i druge materijale.
3. Konfekcija PE folije (proizvodnja vreća i vrećica koje uključuje rezanje, faldanje i varenje). Ovaj proces obuhvaća izradu ambalažnih jedinica u obliku vreća ii vrećica od polietilena. Da bi se izradile vrećice one podilaze procesima presavijanja, zataljivanja i rezanja koje nakon izrade stroj sortira u grupe vrećica koje zaposlenici ručno pakiraju u kutije ili veće plastične vreće.
4. Reciklaža tehnološkog polietilenskog ostatka ponovo u granulat. Reciklaža je proces u kojem se tehnološki polietilenski ostatak ponovo pretvara u sirovinu granulat. Role, ambalažne jedinice ili dijelovi ambalažnih jedinica uvlači u uređaj koji usitnjava, nakon toga zagrijava materijala do taljenja te tako dolazi do polietilena u granulama koji se suši. Reciklirani materijal se koristi za proizvodnju robe druge klase kao što je građevinska folija [19].



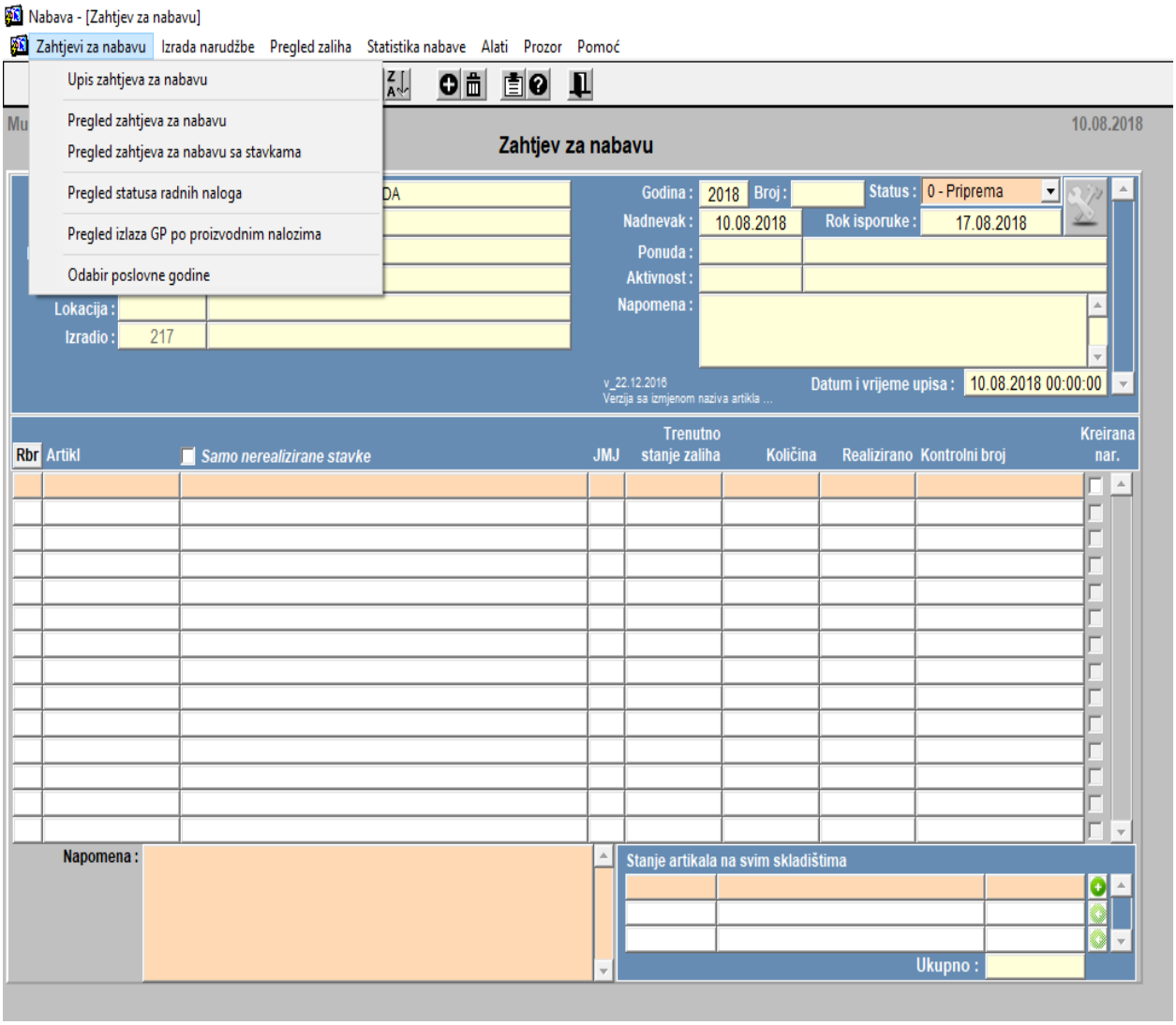

*Slika 4.2.* Stroj sa centralnim tiskovnim cilindrom (fleksotisak)

Svaki od ova četiri sektora ima vlastiti plan nabave prema trenutnim narudžbama i generalnom planu proizvodnje te je važno napomenuti kako se kod izrade svakog od navedenih procesa sektora radi kontrola prvih uzoraka, kontrola tijekom proizvodnje i provjera izvršenja naloga.

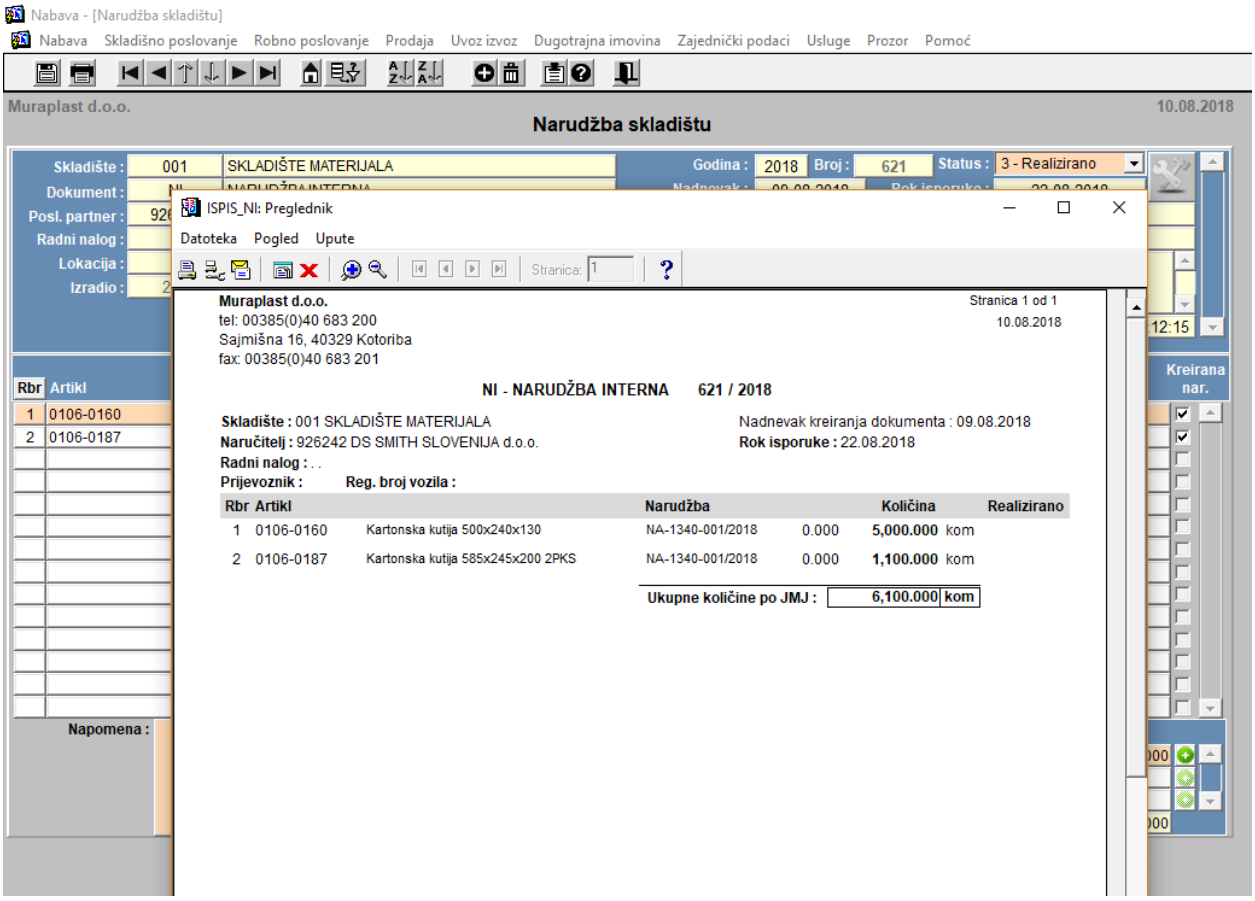
Nabava u poduzeću Muraplast d.o.o. planira se prema generalnom planu proizvodnje, a on se izrađuje prema pristiglim narudžbama, novim trendovima, prodaji temeljeni na prethodnim razdobljima. Sve zalihe vode se u dijelu zaduženom za skladišno poslovanje koji je povezan sa ostalim dijelovima kao što je na primjer praćenje proizvodnje gdje se automatski razdužuju sirovine (zalihe) kroz radne naloge po određenim stavkama. Slika 4.3. [19] prikazuje primjer upisa narudžbenice, dok slika 4.4. [19] prikazuje primjer narudžbe iz poduzeća Muraplast.

Slika upisa narudžbenice prikazuje početnu stranu zahtjeva za narudžbu. Prilikom ulaska u zahtjev za nabavu javljaju se mogućnosti kao što su upis zahtjeva, pregled zahtjeva, pregled zahtjeva za nabavu sa strankama, pregled statusa određenih radnih naloga i tako dalje.

Sam zahtjev za nabavu sadrži podatke o datumu, aktivnosti, lokacijama, podatke o naručitelju, dobavljaču i skladištu, te podatke o artiklu koji se naručuje kao što je naziv artikla, stanje zalihe, količine, kontrolni broj, stanje artikala na zalihama na svim skladištima i nakraju napomena ukoliko je potrebna.




*Slika 4.3.* Primjer upisa narudžbenice




*Slika 4.4.* Primjer narudžbe

Slika 8. prikazuje primjer narudžbe koja nosi određenu šifru, naziv skladišta, podatke o naručitelju koji je u ovom primjeru OS SWITH SLOVENIJA d.o.o. Također, narudžba sadrži podatke i nadnevku kreiranog dokumenta te rokovima isporuke. U ovoj narudžbi naručene su kartonske kutije u količini od 6.100.000 komada.

Ukoliko se javi potreba za nekom sirovinom, unosi se zahtjev za nabavu artikla koja u tom trenutku nedostaje. Zahtjev sadrži naziv artikla kojeg se naručuje, količinu, podatke dobavljača i rok u kojem bi naručeni artikl trebao biti u skladištu Muraplasta. Nakon što je je zahtjev unesen, razina koja obuhvaća odlučivanje, vrši provjere da li je zahtjev usklađen sa planom proizvodnje i ukoliko je sve u redu, zahtjev odlazi na realizaciju. Ukoliko se radi o nabavi opreme i strojeva svaki se zahtjev za nabavu provjerava, da li je u skladu s planiranim, ili ciljevima koje je postavila uprava.

Nema jasno definiranih pokazatelja učinkovitosti procesa nabave, ali ukoliko proizvodnja teče bez zastoja i ukoliko se svi rokovi poštuju moglo bi se reći da nabava poduzeća funkcionira vrlo dobro. Svaki od navedenih sektora proizvodnje prati svoje zalihe.

Sve zalihe su klasificirane i podijeljene na grupe artikala na najbolji mogući način kako bi se najlakše sektori služili sirovinama potrebnima za rad. Zalihe su podijeljene na grupe artikala u skladištima, tako poduzeće Muraplast skladište dijeli na : skladišta sirovina, skladišta poluproizvoda, skladište materijala, skladište gotovih proizvoda.

Skladišno poslovanje prati program IS (informacijski sustav) koji prati i ostale dijelove poslovanja. IS omogućuje generiranje izvještaja o stanju zaliha da li prema sektoru proizvodnje, skladištu, grupi artikala ili prema šifri artikala [19]. Također omogućuje pregled trenutnog stanja na skladištu, pregled gdje ili kada se određena sirovina iskoristila, u kojoj količini, te kad su zaprimljene određene zalihe na skladište, od kojeg dobavljača i tako dalje.

Razvoj IS sustava za razmjenu podataka postiglo se bežičnim komuniciranjem, videokonferencijama, multimedijalnim pristupima i sve bržim tehničkim skokovima. Svaka programska podrška mora sadržati algoritme radnih procesa, rutine, modele, metode te same programske pakete. Programski paketi mogu biti opcije obrade teksta, kalkulacije tablicama, rad s bazom podataka, datoteke te rad s datotekama, pristup elektroničkoj pošti i elektroničkoj dokumentaciji, pa čak i adresar poslovnih suradnika i kalendar.

# 5. Zaključak

Uloga kontrolinga u poduzećima jest da pruža sigurnost i potporu menadžmentu na najvišim i na najnižim razinama. Zadaća je kontrolinga pružiti stručnu pomoć pri upravljanju i pri vođenju organizacijskim strukturama poduzeća. Kroz razne analize, taktike i planove unapređenja, vodi kadrove i poduzeća, koristeći pravodobne informacije, do rasta i razvoja, a samim time i do uspješnosti poslovanja.

Koordinacija unutar poslovnog sustava temelji na informacijama koje pridonose donošenju odluka koje je bitno prikupiti, zabilježiti, analizirati, distribuirati, pohraniti u baze podataka te interpretirati ih. Kontroling služi kao potpora menadžmentu u donošenju strategijskih odluka.

Kontroling se može definirati kao vještina usmjerena prikupljanju podataka svih jedinica poduzeća kako bi se što efikasnije riješili problemi poslovanja i tijeka poslovnih i proizvodnih procesa. Rad kontrolora uviđa se kroz praćenje cjelokupnog poslovanja, no osoba kontrolor mora sadržati široka znanja sa područja financija, računovodstva, matematike, statistike, informatike, menadžmenta i organizacije. Vrlo je važno da osoba kontrolor ima sposobnost povezivanja svih područja podložnih uspješnom poslovanju kako bi se rješenja problema mogla primijeniti u svakom sektoru poduzeća.

Pojava kontrolinga najviše je uočljiva u poduzećima koja dolaze do poteškoća u poslovanju, no to ne mora biti slučaj za svako poduzeće. U radu se kao primjer spominje poduzeće Muraplast d.o.o. koje uvodi kontroling prije deset godina, uzrokom povećanja zaposlenog kadra i povećanja obujma rada. Poduzeće Muraplast d.o.o. bavi se poslovima proizvodnje polietilentskih filmova. Vrlo je važno posložiti proizvodne jedinice u poduzeću, pa se tako Muraplast d.o.o. dijeli na četiri jedinice koje su ekstruzija PE filmova i crijeva, tisak fleksibilne ambalaže i PE folije, konfekcija PE folije i recikliranje tehnološkog ostatka natrag u granulat. Može se zaključiti da poduzeće posluje vrlo dobro, što je uočljivo sa gledišta nabave i kontrolinga.

Potreba za kontrolingom nabave javlja se kod ekonomskih kriza što veže ulaganje više napora u rješavanje poteškoća nabavnih procesa, dok se kontroling nabave karakterizira kao umijeće postizanja efektivnosti rada.

Primjenom kontrolinga u nabavi, treba poznavati upravljati nabavom, sagledati moguće rizike u procesima nabave, pa tako i uočiti važnost kontrole u procesima nabave. Bitno je spomenuti troškove držanja zaliha koji su neizostavni element poslovanja skladišta koje uz sebe veže računice optimalne količine naručivanja i optimalno vrijeme naručivanja, te nadalje kako minimalizirati troškove te maksimiziranje dobiti pomoću metoda i akcija kontrolinga.

Kontroling se služi alatima menadžmenta kao što je SWOT analiza, BCG matrica, metodama upravljanja troškovima, ali i mnogobrojnim analizama koje su ovisne o situaciji poduzeća te nisu fiksno definirane već kontrolor kroz svoja znanja razvija različita rješenja različitih problema.

Kod upravljanja troškovima osoba kontrolor koristi ABC analizu i XYZ analizu koje su objašnjene u radu kao analize optimalnog naručivanja sa gledišta vremena i količine narudžbe. Dok se kod upravljanja zalihama izračunavaju minimalne, maksimalne, optimalne, prosječne, sigurnosne, špekulativne, nekurentne i sezonske. Upravljanje zalihama u većini slučajeva je najbolje sa optimalnim zalihama koje iznose najmanje troškove skladištenja i naručivanja.

Zaključak koji autorica ovog rada želi potaknuti jest da je cilj kontrolinga nabave upravljanje poslovnim rezultatima prema ostvarivanju zacrtanih ciljeva uz donošenje pravodobnih odluka temeljenih na ispravnim informacijama, pa samim time ukazuje svoju važnost, no kako je u Hrvatskoj kontroling tek započeo svoje djelovanje nisu usvojene sve njegove metode iz razloga što ih je potrebno razvijati pri rješavanju različitih problema u poduzećima.

# 6. Literatura


[1] N. O. Bedenik, Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga, 2007.

[2] vaznost-kontrolinga-poslovanju-poduzeca, Pristupljeno: 10 lipanj,2018. http://www.minimax.hr/blog-vaznost-kontrolinga-poslovanju-poduzeca/

[3] D. L. T. i. L. U., Controlling koncepcija i slučajevi, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, 2009.

[4] I. A. Holjevac, Upravljanje poslovnim rezultatom, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, 2007.

[5] N. O. Bedenik, Kontroling između profita i održivog razvoja, Zagreb: M.E.P. d.o.o, 2010.

[6] www.kognosko.hr , Pristupljeno: 10 lipanj 2018.

[7] M. R. L. Hofmann, Funkcionalno upravljanje, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 1988.

[8] Z. K. Quible, Menadžment uredskog poslovanja, Zagreb: Mate, 2010.

[9] A. Blazek, »Upravljanje pomoću ciljeva, uloga kontrolera, Pristupljeno:17 svibanj 2018.

[10] V. Ferišak, Nabava: politika, strategija,organizacija, menadžment, Zagreb: vl.naknada, 2002.

[11] M. Karić, Upravljanje troškovima, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek, 2008..

[12] V. Ferišak, Elementi menadžmenta nabave, Zagreb: vl. naklada, 2000.

[13] B. Knežević, »Uloga nabave u strategiji usmjerenoj na stvaranje vrijednosti,Pristpljeno: 10 lipanj 2018., Available: http://www.efos.unios.hr.

[14] K. S. R. i. Š. M. Rogić, Upravljanje logističkim sustavima, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, 2012.

[15] Osobne bilješke kolegija prometna logistika

[16] Osobne bilješke kolegija gospodarska logistika 3

[17] H. Popović Petrušić, »Kontroling kao instrument uspješnog upravljanja zalihama,« *FIP-Financije i pravo,* pp. 107-121., Pristupljeno: 5 siječanj 2017.

[18] d. d. s. I. Kovač, »Upravljanje zalihama EFZG, Pristupljeno: 8 srpanj 2018. Available: http://www.efzg.hr.

[19] »http://www.muraplast.com, Pristupljeno: 10 lipanj 2018. Available: http://www.muraplast.com.

[20] d. s. R. Zelenika, Logistički sustavi, Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka, 2005.

[21] P. Sikavica, Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, 2008.

# Popis slika

*Slika 2.1.* Potpora upravljanju od strane kontrolera.....7
*Slika 3.1.* Krug upravljačkih procesa.....9
*Slika 3.2.* Obrada naloga za prijevoz.....21
*Slika 3.3.* Procesi upita, ponude i poslovanja sa kupcima.....22
*Slika 4.1.* Postrojenja poduzeća Muraplast d.o.o. prema tehnološkim dijelovima.....31
*Slika 4.2.* Stroj sa centralnim tiskovnim cilindrom (fleksotisak).....33
*Slika 4.3.* Primjer upisa narudžbenice.....34
*Slika 4.4.* Primjer narudžbe.....35

# Popis tablica

*Tablica 3.1.* Funkcije i zadaci uvođenja kontrolinga.....10
*Tablica 3.2.* Matrica skupina zaliha ABC i XYZ analize.....28