

# Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća

---

**Bahat, Tihana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:532370>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-27**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





# **Sveučilište Sjever**

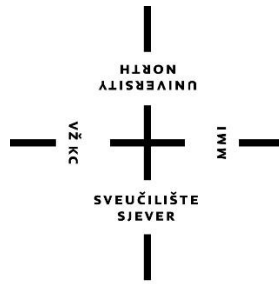
**Završni rad br. 503/TGL/2021**

## **Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća**

**Tihana Bahat, 2948/336**

Varaždin, rujan 2021. godine





# Sveučilište Sjever

Odjel Tehničke i gospodarske logistike

Završni rad br. 503/TGL/2021

## Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća

### Student

Tihana Bahat, 2948/336

### Mentor

dr.sc. Vesna Sesar

Varaždin, rujan 2021. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ: preddiplomski stručni studij Tehnička i gospodarska logistika

PRISTUPNIK: TIHANA BAHAT

MATIČNI BROJ: 2948/336

DATUM: 14.09.2021

KOLEGIJ: POREZNI SUSTAV I KONTROLING

NASLOV RADA: Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: The role of controlling in company's business operations

MENTOR: dr.sc. Vesna Sesar

ZVANJE: predavač

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc. dr.sc. Ivana Martinčević- predsjednica povjerenstva
2. prof. dr.sc. Krešimir Buntak- član povjerenstva
3. dr.sc. Vesna Sesar- mentor
4. doc. dr. sc. Ana Globočnik- Žunac, zamjenski član
5. \_\_\_\_\_

## Zadatak završnog rada

BROJ: 503/TGL/2021

OPIS

Upravljanje poslovanjem poduzeća temelji se na menadžerskom odlučivanju i donošenju brojnih odluka koje moraju biti temeljene na pravovremenim i točnim informacijama. Sama kvaliteta informacija jedan je od najvažnijih segmenata u menadžerskom odlučivanju, stoga je izuzetno važno uspostaviti u poduzeću kvalitetan sustav organizacije načina prikupljanja informacija, dokumentiranost, analizu i interpretaciju informacija te distribuciju informacija. U tome uvelike pomaže kontroling kao štabna funkcija u poduzeću koji ima savjetodavnu ulogu menadžmentu. Uz pomoć kontrolinga koji osigurava transparentnost rezultata, odluke menadžmenta donose se pravovremeno i kvalitetno. Kako bi se mogao odvijati proces implementacije kontrolinga, moraju postojati određeni preduvjeti za uvođenje istog, a to su zainteresiranost menadžmenta, stručnost kontrolera, moderan sustav upravljačkog računovodstva te kvalitetan IT sustav. Svrha i zadatak rada je teorijski objasniti ulogu kontrolinga u poduzeću, odnos menadžera i kontrolera, funkcije kontrolinga, te vrste kontrolinga. Osim toga zadatak je rada na primjeru poduzeća prikazati faze uvođenja kontrolinga u poduzeće.

ZADATAK URUČEN

14.09.2021.

POTPIS MENTORA

Vesna Sesar



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, Jihana Bahat (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Jihana Bahat

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti 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, Jihana Bahat (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Uloga kontrolinga u poslovanju poduzeća (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Jihana Bahat

# **Predgovor**

Zahvaljujem svojoj mentorici dr.sc. Vesni Sesar na pruženoj pomoći tijekom pisanja ovog završnog rada.

Nadalje, zahvaljujem se poduzeću Proizvodnja PG d.o.o. na suradnji i svim informacijama vezanim uz poslovanje i proizvodnju koje su mi bile potrebne tijekom pisanja rada.

Posebnu zahvalu upućujem svojim roditeljima koji su mi omogućili fakultetsko obrazovanje, kao i ostalim članovima obitelji i prijateljima.

Također, zahvaljujem svim profesorima koji su u protekle tri godine prenosili svoja znanja i iskustva na nas studente.

## Sažetak

Kontroling je nadopuna i stručna podrška menadžmentu u odlučivanju i upravljanju poslovanjem tvrtke. Pojam kontrolinga nije isti kao i pojam menadžmenta, no to su vrlo povezane funkcije. Konačnu odluku uvijek donosi menadžer, a kontroler je može pripremiti, usklađivati pojedine aktivnosti te prema potrebi nadgledati njihovu realizaciju. Kontroler je osoba koja je zadužena za obavljanje poslovne funkcije kontrolinga i najbolje razumije cjelokupno poslovanje poduzeća. U suvremenom poslovanju konkurencija je velika, a tržište veoma promjenjivo i zahtjevno, stoga je nužno poslovne odluke donositi brzo i učinkovito. Radi što boljeg poslovanja i zadovoljenja ciljeva, sve veći broj poduzeća uvodi primjenu kontrolinga. Kako bi se mogao odvijati proces implementacije kontrolinga, moraju postojati određeni preduvjeti za uvođenje istog, a to su zainteresiranost menadžmenta, stručnost kontrolera, moderan sustav upravljačkog računovodstva te kvalitetan IT sustav.

Controlling is a supplement and professional support to management in decision-making and business management of the company. The concept of controlling is not the same as the concept of management, but these are very related functions. The final decision is always made by the manager, and the controller can prepare it, coordinate individual activities and, if necessary, monitor their implementation. A controller is a person who is in charge of performing the business function of control and best understands the entire business of the company. In modern business, the competition is great, and the market is very changeable and demanding, so it is necessary to make business decisions quickly and efficiently. In order to do business as well as possible and meet the goals, an increasing number of companies are introducing the application of controlling. In order for the process of controlling implementation to take place, there must be certain preconditions for its introduction, namely the interest of management, the expertise of the controller, a modern management accounting system and a quality IT system.

Ključne riječi: kontroling, kontroler, menadžer, poslovanje, poslovne odluke

Keywords: controlling, controller, manager, business, business decisions



## **Popis korištenih kratica**

ICV - eng. *Internationaler Controller Verein* - Međunarodna udruga kontrolera

# Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod.....   | 1  |
| 1.1. Problem i predmet istraživanja.....                                 | 1  |
| 1.2. Svrha i predmet istraživanja.....                                   | 1  |
| 1.3. Znanstvene metode korištene u radu.....                             | 2  |
| 2. Pojmovno određenje kontrolinga.....                                   | 3  |
| 2.1. Povijest kontrolinga.....   | 4  |
| 2.2. Pojam kontrolera.....   | 4  |
| 2.2.1. Odnos kontrolera i menadžera.....                                 | 6  |
| 2.3. Kontroling u Republici Hrvatskoj.....                               | 7  |
| 2.3.1. ICV radna skupina u Hrvatskoj.....                                | 8  |
| 2.4. Primjena alata i metoda u kontrolingu.....                          | 9  |
| 2.4.1. Pareto pravilo.....   | 9  |
| 2.4.2. ABC analiza.....  | 10 |
| 2.4.3. Inkrementalna analiza.....  | 11 |
| 3. Podjela kontrolinga.....  | 12 |
| 3.1. Primjena PDCA kruga u kontrolingu.....                              | 12 |
| 3.2. Strateški kontroling.....   | 14 |
| 3.3. Operativni kontroling.....  | 15 |
| 4. Funkcije kontrolinga.....   | 18 |
| 4.1. Planska funkcija.....   | 18 |
| 4.2. Kontrolna funkcija kontrolinga.....                                 | 19 |
| 4.3. Informativna funkcija kontrolinga.....                              | 20 |
| 4.4. Koordinacijska funkcija kontrolinga.....                            | 22 |
| 4.5. Integracijska funkcija kontrolinga.....                             | 22 |
| 5. Uvođenje kontrolinga u poduzeće Proizvodnja PG d.o.o.....             | 24 |
| 5.1. Osnovni podaci o poduzeću Proizvodnja PG d.o.o.....                 | 24 |
| 5.2. Važnost uvođenja kontrolinga.....                                   | 26 |
| 5.3. Faze uvođenja kontrolinga.....                                      | 28 |
| 5.4. Proizvodnja u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o.....                    | 31 |
| 5.5. Opis procesa proizvodnje u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o.....       | 35 |
| 5.6. Prijedlog funkcije kontrolinga u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o..... | 37 |
| 6. Zaključak.....  | 40 |
| Literatura.....  | 42 |
| Popis slika.....   | 44 |

# 1. Uvod

Upravljanje poslovnim sustavom temelji se na donošenju važnih menadžerskih odluka koje su ključne u daljnjem poslovanju poduzeća. U suvremenom poslovnom svijetu konkurencija je velika, a tržište zahtjevno i promjenjivo, stoga valja svaku poslovnu odluku dobro analizirati prije nego što se ista provede u djelo. Menadžerske odluke donose se na temelju pravovremenih i točnih informacija te se upravo ovdje ističe važnost kontrolinga. Kontroling, kao stručna pomoć menadžmentu, pomaže u donošenju poslovnih odluka koje su najbolje za poduzeće.

Poduzeće uvodi kontroling zbog unaprjeđivanja poslovanja i povećanja uspješnosti upravljanja. Kontroling pruža značajan doprinos menadžmentu, odnosno kontroler nastoji što bolje savjetovati menadžera prilikom donošenja poslovnih odluka, no konačnu odluku uvijek donosi menadžer.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Zadatak koji je predviđen u ovom završnom radu jest proučavanje važnosti uvođenja kontrolinga u poduzeće. Pomoću analize literature prikazane su značajke kontrolinga za poduzeće kao i primjer uvođenja kontrolinga u poduzeće Proizvodnja PG d.o.o.

## 1.2. Svrha i cilj istraživanja

Svrha istraživanja jest prikazati kontroling kao jednu od najvažnijih funkcija poduzeća te naglasiti važnost uvođenja kontrolinga u poslovanje poduzeća.

Ciljevi istraživanja:

- ✧ Objasniti pojam i važnost kontrolinga
- ✧ Pojasniti odnos kontrolera i menadžera
- ✧ Opisati važnost uvođenja kontrolinga
- ✧ Analizirati proces proizvodnje u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o.
- ✧ Prijedlog funkcije kontrolinga u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o.

### **1.3. Znanstvene metode korištene u radu**

U uvodnom dijelu rada spominje se pojam kontrolinga te razvoj kontrolinga tijekom povijesti. Nadalje, objašnjen je pojam i uloga kontrolera kao osobe koja je zadužena za obavljanje poslovne funkcije kontrolinga te najbolje razumije cjelokupno poslovanje nekog poduzeća. Kontroler i menadžer u neraskidivoj su poslovnoj vezi te zajedno sudjeluju u donošenju odluka. Također, rečeno je i ponešto o kontrolingu u Republici Hrvatskoj te o alatima i metodama koje se koriste kako bi se identificirali mogući problemi u poslovanju. Nakon spomenutog, slijedi podjela kontrolinga te su navedene i objašnjene funkcije kontrolinga.

Drugi dio rada odnosi se na važnost uvođenja kontrolinga u poduzeće te o primjeni kontrolinga u tvrtki Proizvodnja PG d.o.o iz Preloga koja se bavi proizvodnjom ženske modne obuće. Navedene su faze uvođenja kontrolinga u poduzeće kao i sama važnost uvođenja istog. Također, identificiran je moguć rizik prilikom plasiranja novog proizvoda na tržište, odnosno nove obuće. Neizvjesnost o tome hoće li novi modeli privući kupce zadaje mnogo razmišljanja menadžerima o tome kako postupiti ovom poslovnom pothvatu i što je najbolje učiniti. Upravo u takvoj situaciji kontroling uvelike može pomoći.

Na kraju rada nalazi se osvrt na ovu temu, odnosno zaključak cjelokupnog rada. Obrađujući ovu temu, dolazi se do novih i poučnih informacija koje će se, gotovo sigurno, primjenjivati u daljnjoj nastavi, a kasnije i na radnome mjestu.

## 2. Pojmovno određenje kontrolinga

Porijeklo riječi kontroling je u latinskim riječima “*contra rotulus*” što znači zapis o izdanoj robi ili novcu koji je bio potreban radi kontrole, i “*counterroller*”, što označava osobu koja je izdavala zapise, vodila registre i provjeravala točnost. Engleske riječi “*controlling*” i “*controllership*” tvorene su od riječi “*control*” što znači upravljati, regulirati i utjecati. [1]

Prema definiciji, kontroling je nadopuna i stručna podrška menadžmentu u odlučivanju i upravljanju poslovanjem tvrtke. Dakle, uspješnost kontrolinga temelji se na suradnji menadžera i kontrolera. Kontroling se može promatrati kao način mišljenja, funkcija, usluga, pojačanje inteligencije menadžmenta, ekonomska savjest tvrtke, konzultantska usluga s punim radnim vremenom, načelo rješavanja problema i način upravljanja. Uloga kontrolinga je u poticanju strategijskog razmišljanja i djelovanja menadžmenta. [1]

Kontroling pomaže poduzećima u podizanju produktivnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja, a time i sposobnosti prilagođavanja promjenama koje se događaju unutar i izvan kompanije. [2]

Kontroling odgovara za:

- ✧ Transparentnost ciljeva i mjera
- ✧ Razumljivost i jasnoću ciljeva i mjera
- ✧ Stručnu podršku i poticaj
- ✧ Uslugu u procesu menadžmenta

Zbog povećane dinamike okoline, stagnirajućih tržišta, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda, dolazi do pojave problema koordinacije i integracije u poduzećima, stoga je kontroling načelo rješavanja nastalih problema. Nadalje, visoke kamatne stope, problem nezaposlenosti, manjak vlastitog kapitala, stalne promjene na tržištu neki su od problema s kojima se poduzeća susreću. Kako bi poduzeća nastavila poslovanje, potrebno je investirati u istraživanje i razvoj, a uvođenje kontrolinga u poduzeće može znatno doprinijeti rješavanju problema. Dužnost kontrolinga jest pravovremeno obavješćavanje menadžmenta o odstupanjima od planiranih vrijednosti te uzrocima istih. Kontroler dostavlja menadžmentu tvrtke sve istinite kontrolerske informacije. Pojam i funkcija kontrolera detaljnije je opisana u nastavku rada. [3]

U kontrolingu je najvažnija edukacija. Edukacije iz kontrolinga za kontrolere traju cijeli život. Kontroling se mijenja velikom brzinom, najviše zbog brzog razvoja informatičke tehnologije. Svake godine od kontrolera se očekuje sve više. U današnje vrijeme više nije dovoljno samo da se razumije business, organizacija, računovodstvo, klasična ekonomska teorija, već se očekuje da se sve više ulazi u to kao analitičar podataka (*eng. data analyst/data scientist*). Zbog toga je najvažnija edukacija kontrolera i menadžera. To je složeno područje koje traži kontinuirano učenje, ali daje ogroman doprinos prosperitetu poduzeća. [3]

## 2.1. Povijest kontrolinga

Počeci kontrolinga datiraju iz 15. stoljeća. Pojam kontrolinga po prvi put spominje se u Velikoj Britaniji. Zaposlena osoba bila je zadužena za provjeru svih dokumenata robe koja bi pristizala iz inozemstva, odnosno robe koja bi se transportirala van granica države. Nadalje, u 18. st. pojava kontrolinga započinje u SAD - u. Godine 1778. osnovan je ured u kojemu su zaposlene osobe bile zadužene za upravljanje državnim proračunom i nadzorom nad korištenjem sredstava. Polovicom 19. stoljeća, razvojem gospodarstva i industrije, zaposlena osoba zadužena je za upravljanje financijama, kapitalom i sigurnošću društva. Godine 1892. kontroling uvodi General Electric Company. Razvoj kontrolinga u Europi započinje u drugoj polovici 20. st., točnije u europskim velesilama kao što su Njemačka, Francuska, Austrija, Italija i Švicarska. Na razvoj kontrolinga u Europi utjecao je prethodni razvoj kontrolinga u SAD - u. Godine 1982. osnovan je Austrijski institut za kontroling kao udruženje poduzeća za istraživanja na području kontrolinga te za daljnje obrazovanje kontrolera.

Udruga koja uvelike doprinosi razvoju kontrolinga danas, okuplja kontrolere, menadžere i ostale zainteresirane za kontroling na globalnoj razini je Međunarodna udruga kontrolera (*eng. Internationaler Controller Verein - ICV*). Sjedište udruge je u Munchenu (Njemačka), a broji oko 6 500 članova. [3]

## 2.2. Pojam kontrolera

Kontroler je osoba koja je zadužena za obavljanje poslovne funkcije kontrolinga te najbolje razumije cjelokupno poslovanje nekog poduzeća. Dok je uprava odgovorna za rezultat tvrtke, kontroler je odgovoran za transparentnost rezultata. Glavni zadatak kontrolera jest savjetovanje uprave računovodstvenim idejama. Kontroleri brinu za poslovni rezultat, finacije i učinkovitost procesa te na taj način doprinose većoj ekonomičnosti. Kontroler ne izvršava direktno svoje ideje i savjete, koje je predložio upravi, već savjetuje menadžment o korisnim idejama vezanim uz što

bolje poslovanje poduzeća. Kontroler pruža stručnu podršku i poticaj u odgovoru na pitanja gdje je rezultat, zašto je izostao ili što ga je smanjilo (operativna dimenzija) te gdje bi rezultat u budućnosti mogao nastati i što bi ga uvećavalo, a što umanjivalo (strateška dimenzija). [1]

U nastavku su navedene uloge u kojima se pojavljuju kontroleri:

- ✧ Analitičar/stručnjak za poslovne informacije - zaprima, vrednuje i priprema informacije namijenjene upravljanju poslovanjem
- ✧ Kontroler/nositelj poslovne savjesti - prati i izvještava o ostvarenju operativnog učinka poslovanja
- ✧ Poslovni partner/savjetnik menadžmenta - temeljem relevantnih informacija aktivno podupire menadžment u procesu poslovnog odlučivanja
- ✧ Agent promjena/ nositelj inovacija - vlastitom inicijativom pokreće procese promjena unutar trgovačkog društva [4]

Kako bi bili uspješni i doprinosili poboljšavanju poslovanju poduzeća, kontroleri moraju posjedovati sljedeće vještine:

- ✧ Poznavanje računovodstvenog sustava
- ✧ Sposobnost apstraktnog razmišljanja
- ✧ Stručnost u metodama planiranja i rješavanja problema
- ✧ Sposobnost organiziranja sastanaka
- ✧ Sposobnost objašnjavanja i saslušanja
- ✧ Sposobnost suočavanja s ozbiljnim problemima
- ✧ Priprema informacija potrebnih za odlučivanje
- ✧ Savjetovanje i motivacija

Tijekom povijesti, pojam kontrolera može se definirati u ulozi registratora, navigatora i inovatora.

- ✧ Kontroler u ulozi registratora - javlja se 50-ih i 60-ih godina 20.st. Kontroler obavlja poslove vezane uz knjigovodstvo, nadalje funkcije dokumentiranja i kontrole. Registrator traži načine kojima će potražnja na tržištu biti zadovoljena. Kako bi potražnja bila zadovoljena, registrator ima cilj koji se odnosi na racionalizaciju troškova.
- ✧ Kontroler u ulozi navigatora - javlja se 70-ih godina 20.st., a zadatak kontrolera je usmjeravanje poduzeća prema tržištu, odnosno konkurenciji na tržištu. Prilagođava se zahtjevima tržišta te fleksibilno planira proizvode koji se uvode na tržište. Proširenjem tržišta i tokova informacija, opseg poslovanja kontrolera navigatora se povećava. Kao

navigators, kontroler dolazi do više rizika poslovanja u okolini poduzeća pa se nakon njega javlja kontroler u ulozi inovatora.

- ✧ Kontroler u ulozi inovatora - javlja se s porastom kompleksnosti i dinamike okruženja poduzeća te pod utjecajem naglih promjena na tržištu. Kontroler kao inovator procjenjuje odnos konkurencije, odnos kupaca i dobavljača. [5]

### 2.2.1. Odnos kontrolera i menadžera

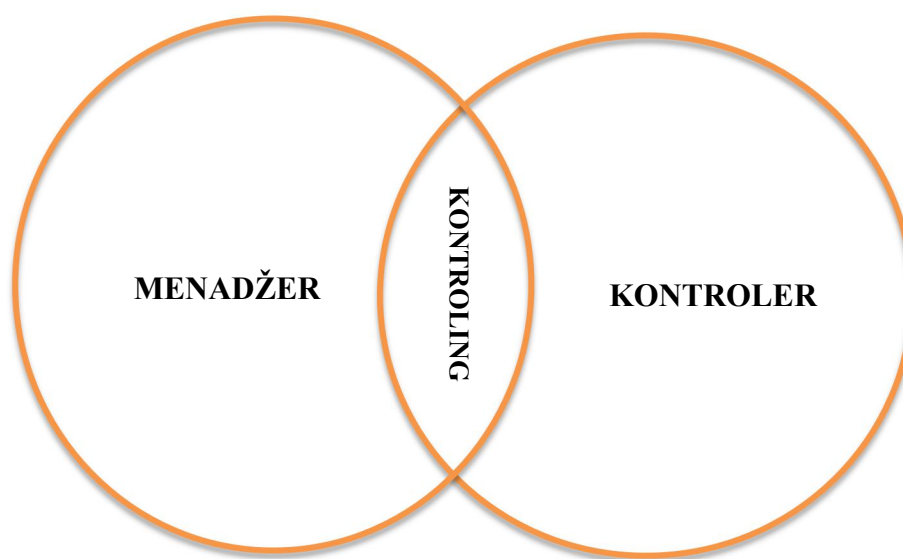
Pojam kontrolinga nije isti kao i pojam menadžmenta, no to su vrlo povezane funkcije. Uprava je odgovorna za rezultat tvrtke, dok je kontroler odgovoran za transparentnost rezultata. Kontroling pruža značajan doprinos menadžmentu, odnosno kontroler svojim idejama i savjetima usmjerava menadžera na što bolje ostvarenje ciljeva tvrtke ili organizacije. [1]

Menadžment je jedna od najvažnijih poslovnih, odnosno ljudskih aktivnosti nekog poduzeća ili organizacije. Porijeklo riječi “*menadžment*” je iz engleskog jezika “*management*” te se povezuje s pojmovima “*rukovođenje*” i “*upravljanje*”. Osobe koje su zadužene za izvršavanje funkcije planiranja, organiziranja te upravljanjem ljudskim resursima nazivaju se menadžeri. Menadžment se može definirati kao proces dizajniranja i održavanja okoline u kojoj pojedinci rade u grupama i efektivno postižu zadane ciljeve. [6]

Odnos kontrolinga i menadžmenta može se definirati na sljedeći način: menadžment je odgovoran za ostvarivanje uspješnog poslovanja, a kontroling je zadužen za osiguravanje načina kako to postići te za nadzor tog procesa. Kontroling koordinira sve menadžerske funkcije u svim poslovnim odjelima. Međutim, konačnu odluku uvijek donosi menadžer, a kontroler je može pripremiti, usklađivati pojedine aktivnosti te prema potrebi nadgledati njihovu realizaciju. Na taj način može osigurati povećanje efikasnosti i efektivnosti rada menadžmenta. S jedne strane, menadžment je sa svojim menadžerima odgovoran za poslovanje poduzeća dok s druge strane, kontroling mora osigurati načine da poslovanje bude što uspješnije te istovremeno praćenje cijelog procesa poslovanja. [7] Odnos menadžmenta i kontrolera slikovito je prikazan na Slici 1.



**Slika 1.** Odnos menadžer-kontroling-kontroler



Izvor: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi:3386/preview> (27.7.2021.)

### **2.3. Kontroling u Republici Hrvatskoj**

Do pojave kontrolinga u hrvatskim poduzećima dolazi 90 - ih godina 20. st. Do toga vremena, kontroling su primjenjivala jedino strana poduzeća koja su poslovala na hrvatskom teritoriju. Rastu i razvoju poduzeća doprinose svi, od direktora i članova uprave pa sve do radnika u proizvodnji. Prilikom rasta i razvoja, odnosno proširenja, poduzeće se susreće s mnogim izazovima kao što je opstanak i konkurentnost na tržištu, stoga je potreba za kontrolingom postajala sve učestalija.

U nastavku su navedene karakteristike hrvatskih poduzeća u kojima se javila želja, potreba za implementacijom kontrolinga:

- ✧ Objedinjena funkcija vlasnika i menadžera
- ✧ Centralizirano upravljanje
- ✧ Autokratski stil odlučivanja

- ❖ Stihijski formirane organizacijske strukture
- ❖ Stihijska kadrovska politika ili izostanak bilo kakve kadrovske politike
- ❖ Nedostatak kvalitetne komunikacije
- ❖ Tradicionalno računovodstvo usmjereno prvenstveno ka eksternom izvještavanju
- ❖ Izvještavanje oslonjeno na porezne propise
- ❖ Informacijski sustav koji ne podržava moderni sustav upravljanja
- ❖ Nedostatak permanentne (trajne) edukacije zaposlenika [8]

### 2.3.1. ICV radna skupina u Hrvatskoj

Kao što je ranije spomenuto, ICV je Međunarodna udruga kontrolera. ICV radna skupina predstavlja skupinu članova Internationaler Controller Verein (ICV) u jednoj zemlji. Nekoliko puta godišnje radne skupine ICV članova brojnih zemalja diljem Europe održavaju radionice. Na tim susretima naglasak je na zajedničkom radu uz pripremljenu studiju slučaja (*eng. case study*) i raspravi o praktičnim rješenjima zadanih problema. Također, sudionici međusobno izmjenjuju iskustva. Prva radna skupina kontrolera u Hrvatskoj je ICV radna skupina Hrvatska I. Aktivno sudjeluju u radionicama u organizaciji voditeljice mr.sc. Jasmine Očko. Nekoliko puta godišnje održavaju se besplatne radionice s ciljem razmjene znanja, kvalitetnih rješenja između sudionika koji dolaze iz različitih gospodarskih grana. Sjedište ICV radne skupine Hrvatska I s voditeljicom radne skupine mr.sc. Jasminom Očko i mjesto održavanja ICV radionica je kontroling centar Kognosko u Zagrebu - prvi hrvatski inkubator za razvoj kontrolera koji djeluje u sklopu poduzeća Kontroling Kognosko d.o.o. [3]

U nastavku su navedeni razlozi zbog kojih je korisno pristupiti ICV-u:

- ❖ Komunikacija s kolegama kontrolerima i menadžerima
- ❖ Razmjenjivanje iskustva
- ❖ Spajanje mreža kolega kontrolera i menadžera
- ❖ Kontakt s drugim tvrtkama/granama djelatnosti
- ❖ Cjeloživotno učenje i nadopuna vlastitog znanja
- ❖ Uključivanje u međunarodnu zajednicu kontrolera

Kako bi se identificirali mogući uzroci nastanka nekog problema, tj. nesukladnosti u procesu, organizacija ima na raspolaganju podosta različitih alata i metoda. U nastavku rada navedeni su i opisani neki od alata kojima se menadžeri i kontroleri koriste prilikom donošenja svojih odluka.

## **2.4. Primjena alata i metoda u kontrolingu**

Dostizanje i ispunjavanje poslovnog cilja, u bilo kojem segmentu poslovanja, je složeno i neizvjesno. Neizvjesnost poslovanja stavlja pred menadžment i djelatnike pitanje: koje sve aktivnosti je potrebno provesti za uspješno rješavanje kompleksnih problema na sustavan način? [9]

Prilikom planiranja i poslovanja, poduzeća nailaze na određene probleme koji se nastoje što prije otkloniti kako ne bi novonastali problemi doveli do predugog zastoja u poslovanju i samim time nepoželjne troškove. Kako bi identificirala moguće uzroke nastanka problema, organizaciji može poslužiti primjena određenih alata i metoda otkrivanja i rješavanja problema. U kontrolingu postoje brojni alati strateškog i operativnog kontrolinga. Najčešće primjenjivani operativni alati su Pareto i ABC analiza koji se često u kontrolingu koriste u analizi zaliha i u prodaji te inkrementalna analiza koja je strateški alat, a služi za upravljanje cjelovitim rezultatom poslovanja. Spomenuti alati pobliže su opisani u nastavku rada.

### **2.4.1. Pareto pravilo**

Vilfredo Pareto je prilikom istraživanja o raspodjeli nacionalnog bogatstva došao do zaključka kako u Italiji oko 20 % obitelji posjeduje oko 80 % kapitala, dakle 80 % onoga što se napravi u radu dolazi od 20 % napora i vremena uloženog u taj rad. Kako bi se identificirali mogući uzroci nastanka problema, poduzeća i organizacije mogu koristiti različite alate, a jedan od alata je Pareto dijagram. Pareto dijagram temelji se na Pareto načelu koje govori kako 20 % uzroka ima 80% posljedica. Prilikom provođenja Pareto analize, dobiveni rezultati kategoriziraju se u ABC kategorije. A uključuje vrijednost kumulativa do 80 %, kategorija B vrijednost kumulativa do 95 %, a kategorija C vrijednost kumulativa od 95 % do 100 %. Nadalje, nakon provedene ABC analize, organizacija se treba usmjeriti na sve nesukladnosti koje se kategoriziraju u A kategoriju i treba provesti dodatne analize temeljem kojih će identificirati zašto je došlo do pojave identificiranih uzroka. Za sve identificirane uzroke neophodno je definirati i popravne radnje, tj. korektivne mjere pomoću kojih će se uzrok nesukladnosti otkloniti. [3]

Koraci prilikom izrade Pareto dijagrama su:

1. Identifikacija problema i prikupljanje frekvencije pojavnosti problema
2. Rangiranje pojavnosti problema sukladno frekvenciji
3. Izračun postotnog udjela pojedine nesukladnosti i pripadajućeg kumulativa

4. Izrada Pareto dijagrama i provođenje ABC analize
5. Donošenje zaključka i provođenje daljnjih odluka [10]

#### 2.4.2. ABC analiza

ABC analiza i Pareto dijagram dva su međusobno povezana alata. Analiza se provodi svrstavanjem predmeta u tri kategorije primjenom kriterija koji karakteriziraju njihovo poslovno značenje.

Neki od kriterija mogu biti:

- ✧ Iznos kojim predmet poslovanja sudjeluje u ukupnoj vrijednosti poslovanja (nabava, prodaja, skladištenje)
- ✧ Udio kojim pojedini predmet poslovanja sudjeluje u ukupnoj vrijednosti zaliha
- ✧ Učestalost prodaje (nabave), odnosno broj izlaza predmeta poslovanja iz skladišta u određenom vremenskom periodu
- ✧ Uvjeti prodaje (nabave) koji mogu imati obilježje najtežih, s teškoćama, bez teškoća i sl. [8]

Svaka od grupa karakterizira udio u ukupnoj vrijednosti prodaje (nabave) koji može biti velik, srednji, mali i udio u ukupnoj vrijednosti zaliha koji isto tako može biti velik, srednji ili mali. Tim načinom došlo se do saznanja da oko 10 % vrsta proizvoda (materijala) predstavlja oko 75 % vrijednosti obujma prodaje (nabave), odnosno skladišnih zaliha koji su svrstani u grupu A. Skupinu B tvori oko 25 % vrsta proizvoda čija vrijednost iznosi oko 20 %, a grupu C čini oko 65 % vrsta proizvoda čija ukupna vrijednost iznosi svega 5 %. Prilikom donošenja odluka o kontroli, velika pažnja se poklanja grupi A, mala grupi B, a grupa C može se gotovo i zanemariti. [8]

U nastavku su navedeni koraci prilikom izrade ABC analize:

1. Obuhvat podataka o godišnjim potrebama ili potrošnji materijala u zadnjih 12 mjeseci prema vrstama te izračunavanje vrijednosti potreba/potrošnje množenjem količina pojedinih materijala s njihovim planskim ili prosječnim nabavnim cijenama
2. Sortiranje materijala u padajućem slijedu prema vrijednosti godišnjih potreba/potrošnje te izračunavanje postotnog udjela vrijednosti pojedinog materijala u ukupnoj vrijednosti godišnjih potreba/potrošnje i kumuliranje postotnih udjela
3. Usporedba kumulativnih postotnih udjela vrijednosti godišnje potrebe/potrošnje i postotnog udjela broja vrsta, na temelju čega možemo odrediti skupine A, B i C te za svaki materijal kojoj skupini pripada. [11]

### 2.4.3. Inkrementalna analiza

Inkrementalna analiza je metoda pomoću koje se donose kratkoročne, nerutinske poslovne odluke, a spomenuta analiza koristi koncept relevantnih troškova i prihoda. Također, inkrementalna metoda jest metoda kojom se relevantni troškovi i prihodi jedne alternative uspoređuju s relevantnim troškovima i prihodima druge alternative. Neophodno je da relevantna informacija mora označavati predviđene buduće troškove i prihode koji će se razlikovati između alternativa. Ono što je relevantno ili irelevantno ovisi o različitim okolnostima te može varirati od situacije do situacije. U određenim slučajevima korištenja inkrementalne analize mogu varirati i troškovi i prihodi, a ponegdje samo troškovi. [19]

Prilikom odlučivanja kod inkrementalne analize treba voditi računa o sljedećim:

- ✧ Jesu li obuhvaćeni svi troškovi povezani s određenom alternativom
- ✧ Jesu li prepoznati koji su troškovi relevantni
- ✧ Ulaze li ili ne ulaze troškovi prethodnih razdoblja u razmatranje
- ✧ Ne uzimati u obzir troškove koji se ne razlikuju između alternativa? [8]

### 3. Podjela kontrolinga

Područje kontrolinga moguće je podijeliti u više kategorija, stoga postoji podjela kontrolinga prema orijentaciji, funkcionalnim područjima (podjeli rada), primjeni, povezanosti s procesom planiranja te fazama razvoja poduzeća. U nastavku je navedeno ponešto o svakoj kategoriji kontrolinga.

- ✧ Promatrajući podjelu kontrolinga prema orijentaciji, unutar iste podjele razlikuje se orijentacija na rentabilnost poslovanja (odnosi se na usmjerenost na troškove, prihod i dobitak/doprinos pokriću), zatim orijentacija na likvidnost i financijsku stabilnost (izvor i korištenje sredstava) te orijentacija na proces/projekt (faze i rezultat).
- ✧ S obzirom na funkcionalna područja, razlikuje se kontroling u nabavi, proizvodnji, prometu, istraživanju i razvoju, financijama, kadrovima te u organizaciji.
- ✧ S obzirom na primjenu, razlikuje se kontroling domaćih udjela i društava, inozemnih udjela i društava, odjela, projekata, kontroling u trgovinama, u bankama, u osiguravajućim organizacijama itd.
- ✧ Glede faza razvoja poduzeća, razlikuje se kontroling osnivanja, kontroling rasta, kontroling konsolidacije te krizni kontroling.
- ✧ S obzirom na povezanost s procesom planiranja, postoji podjela na strateški i operativni kontroling, a nešto više o ovoj podjeli slijedi u nastavku rada. [13]

#### 3.1. Primjena PDCA kruga u kontrolingu

Kontinuirano poboljšavanje procesa, bilo da se radi o procesu nabave, proizvodnje ili skladištenja, u interesu je svake organizacije. Metodologija kontinuiranog poboljšavanja temelji se na principu kojeg je tijekom 30-ih godina 20. st. opisao američki fizičar, inženjer i statističar Walter Andrew Shewhart, a kasnije je William Edwards Deming taj model učinio poznatijim pod nazivom Demingov krug iliti PDCA krug (*eng. Plan - Do - Check - Act*). PDCA ciklus (Slika 2.) dizajniran je za korištenje kao dinamički model, dakle završetkom jednog ciklusa započinje sljedeći ciklus. [14]

Metodologija PDCA temelji se na činjenici da se s identificiranim poslovnim procesima poduzimaju sljedeće radnje:

1. **Planiranje** (*eng. Plan*) - identifikacija problema, razmatranje i analiza situacije te donošenje potencijalnih rješenja problema s ciljem poboljšanja postojećih uvjeta, dakle analizira se određeni proces koji se nastoji poboljšati.

Prilikom planiranja potrebno je obratiti pozornost na sljedeća pitanja:

- ✧ Koji je osnovni problem kojeg je potrebno riješiti?
  - ✧ Koja sredstva nam trebaju?
  - ✧ Koja sredstva imamo?
  - ✧ Koje je najbolje rješenje za rješavanje problema s raspoloživim resursima?
  - ✧ U kojim će se uvjetima plan smatrati uspješnim? [15]
2. **Provođenje** (*eng. Do*) - provedba promjene, odnosno implementacija rješenja utvrđenog u fazi planiranja. U ovoj fazi mogu se javiti neplanirani problemi, stoga je preporuka najprije pokušati implementirati novo rješenje u mali opseg i u kontrolirano okruženje
  3. **Kontrola** (*eng. Check*) - provjerava se učinak koji donosi implementacija promjene, odnosno je li promjena dovela do poboljšanja
  4. **Djelovanje** (*eng. Act*) - prihvaćanje ili odbijanje promjene. Ukoliko je problem otklonjen, odnosno ukoliko se uvođenje rješenja pokazalo učinkovitim nastavlja se primjena istog, no ukoliko promjena nije dovela do poboljšanja, potrebno je razmotriti novu opciju i započeti ciklus ponovno. [14]

**Slika 2.** PDCA krug



**Izvor:** <https://www.ntaskmanager.com/blog/what-is-pdca-cycle/> (8.9.2021.)

Istaknute prednosti PDCA metodologije su:

- ✧ Potiče stalno poboljšanje ljudi i procesa
- ✧ Omogućava organizaciji da najprije testira moguća rješenja na malom mjerilu i u kontroliranom okruženju
- ✧ Sprječava ponavljanje grešaka u radnom procesu [15]

### 3.2. Strateški kontroling

Dominacija operativnog razmišljanja u poduzeću često dovodi do poslovnog neuspjeha. Rješenje toga je u poticanju i razvoju strategijskog razmišljanja te inovativnog djelovanja. Prijelaz s operativnog kontrolinga na strateški kontroling duboko je zahvaćajući proces promjena.

U nastavku su navedene neke od prepreka strateškoj orijentaciji:

- ✧ Uspjeh (stanje duha prožeto uspjehom prošlosti što smanjuje otpor prema promjenama)
- ✧ Dnevne obveze tekućeg posla menadžmenta
- ✧ Pritisak brzih uspjeha
- ✧ Težnja opreznoj taktici u jasno odredivom vremenskom horizontu (eventualni neuspjeh = “gubitnici” u očima okoline)
- ✧ Česta promjena pozicije u poduzeću otežava strategijsko razmišljanje
- ✧ Računovodstvo daje prednost kratkoročnoj strategiji korištenja potencijala [16]

Strateški kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu s ciljem povećanja razine efektivnosti poslovanja poduzeća (osiguranje dugoročne egzistencije poduzeća), a usmjeren je na neprekidno poboljšavanje izgleda za trajan uspjeh poduzeća, nadalje jačanje sadašnje potencijale uspjeha i gradnju novog, jačanje vitalnosti poduzeća i sl. Vitalnost poduzeća mnogo ovisi o pravim inovacijama u pravo vrijeme.

Kada se govori o inovacijama, ne misli se samo na tehnički aspekt, već inovacije mogu biti:

- ✧ Novi putevi financiranja poduzeća
- ✧ Originalna organizacijska rješenja
- ✧ Nove strategije nabave ili marketinga
- ✧ Razvoj i implementacija strateških sustava i poticanja [16]



Efektivnost se temelji na međuutjecaju menadžmenta i okoline, a primarno se odnosi na vanjski utjecaj strategija i mjera poduzeća. Efektivnost opisuje odnos poduzeća i okruženja koje okružuje poduzeće. Efektivnost se ostvaruje proizvodnjom proizvoda i usluga na “pravi” način (“činiti prave stvari na pravi način”). Kako bi se postigla efektivnost, potrebno je raspolagati ključnim informacijama o problemima kupaca i načinima rješavanja tih problema.

Strateški kontroling pruža stručnu podršku glede određenih pitanja vezana uz poslovanje poduzeća kao što su:

- ✧ treba li izrađivati i na tržište plasirati novi proizvod
- ✧ treba li proizvod plasirati na strano tržište
- ✧ koji su rizici mogući u budućnosti poslovanja
- ✧ je li potrebno investirati u proizvodnu tehnologiju
- ✧ kod kojih bi kupaca u budućnosti mogao nastajati poslovni rezultat

Osnovni instrumenti u sklopu strateškog kontrolinga jesu instrumenti:

- ✧ Strateškog planiranja (strategijski činitelji uspjeha, koncept krivulje iskustva, životni vijek proizvoda, SWOT-analiza, strategijski proračun itd.)
- ✧ Kontrole (strategijska kontrola)
- ✧ Informiranja (tihi signali, strategijski radar)
- ✧ Organiziranja (oblikovanje organizacijskog procesa i ustrojstva sukladno poslovnoj strategiji)
- ✧ Upravljanja ljudskim potencijalima (izvođenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima iz poslovne strategije poduzeća)

Strateški kontroling pomaže u oblikovanju vizije, misije, ciljeva i strategija za trajan uspjeh poduzeća. Strateški kontroling nastoji prikazati vanjske i unutarnje promjene okruženja te menadžment pravovremeno potaknuti na djelovanje. [16]

### **3.3. Operativni kontroling**

Operativni kontroling naziv je za usmjerenje kontrolinga na kratkoročno upravljanje poduzećem. Operativni kontroling stručna je podrška menadžmentu s ciljem povećanja efikasnosti poslovanja. Efikasnost se izvodi iz međuovisnosti resursa poduzeća i menadžmenta te odražava učinkovitost poduzeća glede unutarnje međuovisnosti strategija i mjera poduzeća. Poslovanje poduzeća je efikasno onda kada u zadanim uvjetima iskazuje najpovoljniji odnos

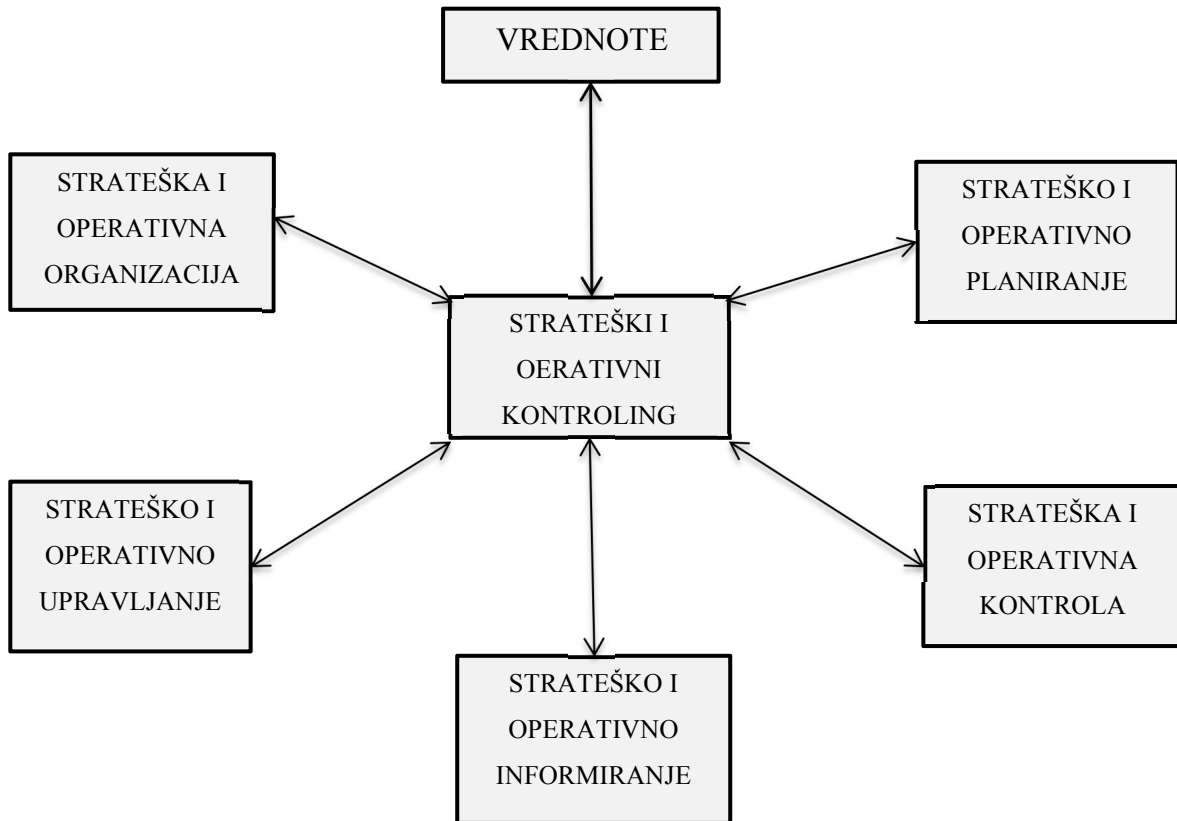
između proizvedenih dobara i usluga, s jedne strane, i potrošenih resursa, s druge strane. Glavni zadatak operativnog kontrolinga jest pružanje stručne podrške menadžmentu u podizanju razine korištenja potencijala poduzeća: rentabilnosti, ekonomičnosti, očuvanja supstancije i likvidnosti te u usklađenom korištenju instrumenata operativnog upravljanja. [16]

Temeljni instrumenti kojima se operativni kontroling služi jesu instrumenti:

- ✧ Operativnog planiranja (usporedni obračun, račun doprinosa pokriću, scoring-modeli, investicijski proračun, operativni proračun, obračunske cijene itd.)
- ✧ Kontrole (operativna kontrola, analiza uzorka i odstupanja)
- ✧ Informiranja (operativno informiranje, ABC-analize, pokazatelji i sustavi pokazatelja itd.)
- ✧ Organiziranja (operativno usklađivanje procesa i ustrojstva)
- ✧ Upravljanja ljudskim potencijalima (usklađivanje sustava nagrađivanja sa sustavom daljnjeg obrazovanja, oblikovanja karijere i strukturiranja rada) [16]

Orijentacija operativnog kontrolinga je na tekuće rezultate i njihovo optimiranje, pomažući kod planiranja i kontrole likvidnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja, operativnom informiranju i izvještavanju, organiziranju i upravljanju ljudskim potencijalima. Potičući efikasno korištenje potencijala, kontroler pomaže u razrješavanju pitanja kakve ciljeve ima pojedinac u poduzeću te na koje veličine može utjecati. Ni strateški ni operativni kontroling nisu odgovorni za poslovne ciljeve i mjere - za to je odgovoran menadžment. [16]

Slika 3. Strateški i operativni kontroling



Izvor: Osmanagić Bedenik N., Kontroling - abeceda uspjeha, Školska knjiga, zagreb, 2004., str. 236.

## 4. Funkcije kontrolinga

U nastavku rada rečeno je ponešto o planskoj funkciji kontrolinga, kontrolnoj funkciji, informativnoj funkciji, koordinacijskoj te integracijskoj funkciji kontrolinga.

### 4.1. Planska funkcija

Prema definiciji, planiranje je složeni proces odlučivanja ili izbor između više mogućih smjerova u kojima poduzeće može djelovati. Planiranje u poduzeću (kratko planiranje) jest proces oblikovanja volje koji počiva na podjeli rada i znanja u smislu misaonog anticipiranja budućeg djelovanja, pri čemu se budućnost smatra prostorom raznovrsnih mogućnosti djelovanja. [17]

Svrha planiranja jest određivanje ciljeva poslovanja nekog poduzeća, organizacije ili pojedinca te određivanje aktivnosti koje bi dovele do ostvarenja postavljenih ciljeva. Kvalitetno poslovno odlučivanje i pravovremeno donesena dobra poslovna odluka dovodi do uspješnog poslovanja svakog poslovnog subjekta, no u protivnom loš plan može dovesti do propasti.

Obveza planiranja koja se postavlja pred kontroling u pravilu obuhvaća mnoštvo zadaća koje se trebaju dokumentirati, a to su:

- ✧ Formiranje i sustavni daljnji razvoj cjelovite arhitekture sustava planiranja te izrada i ažuriranje priručnika za planiranje
- ✧ Formiranje zahtijeva informacijsko-logističku infrastrukturu poduzeća kako bi informacije mogle teći po mogućnosti bez ikakvih zapreka
- ✧ Pripremanje instrumenata i tehnika planiranja, isto tako i primjene dodjele resursa
- ✧ Utvrđivanje potreba u pogledu vremena i potreba za informacijama pojedinih koraka planiranja i odlučivanja
- ✧ Koordinacija razmjene podataka, informacija i znanja
- ✧ Provjera planova u pogledu njihove cjelovitosti i uvjerljivosti
- ✧ Predstavljanja rezultata planiranja [17]

Planiranje je jedan od najvažnijih objekata u području kontrolinga. Dakle, planiranje je putokaz za računovodstvo, za menadžere i sve zaposlene u poduzeću, a služi za bolje ostvarivanje planiranih ciljeva i snalaženja na globalnom tržištu. [18]

Prilikom planiranja, vrlo je važno da se vrši sveobuhvatna analiza, utjecaj okruženja, interna okolina poduzeća te vrijednosti koje imaju utjecaj na proces odlučivanja. Sve prethodno navedeno doprinosi analizi pri izradi planova na način da se smanji rizik pogrešnog odlučivanja, a s druge strane, povećava ostvarenje zadanih ciljeva.

Planove, koji se donose, moguće je razlikovati na temelju:

1. Vremenskog horizonta (kratkoročni, srednjoročni, dugoročni plan)
2. Funkcionalnog područja (plan nabave, plan proizvodnje, plan prodaje, plan financiranja)
3. Rukovodeće hijerarhije (opći-generalni plan, plan područja i plan mjesta)
4. Hijerarhije planiranja [13]

## **4.2. Kontrolna funkcija kontrolinga**

Pod kontrolom (nadzorom) kao instrumentom osiguranja volje podrazumijeva se usporedba dviju ili više veličina kako bi se utvrdila odstupanja od planova, koja se s motrišta kontrolinga tretiraju kao upravljački signali. Kao i planiranje, kontrola je, također, proces obrade informacija, koje se odvijaju nužno u krutim, nefleksibilnim vremenskim razmacima i ne čine uvijek posljednju fazu u cjelokupnom ciklusu upravljanja, nego procese stvaranja (formiranja) i osiguravanja volje mogu pratiti od samog početka. Zahtjevi koji se pritom postavljaju red kontroling kao kontrolnu instanciju su sljedeći: [17]

- ✧ Objektivnost (rezultati kontrole su intersubjektivno povjerljivi, tj. različite osobe na jednakoj informativnoj osnovi dolaze do istog izražaja)
- ✧ Pouzdanost, tj. kontrole prema svojoj vrsti i provedbi nisu u potpunosti standardizirane, nego se moraju prilagoditi određenom značenju stanja koje se kontrolira
- ✧ Validnost koja je dana ako se uistinu kontrolira ono što se namjerava kontrolirati i
- ✧ Evidentiranje podataka o zatečenom (postojećem) stanju [17]

Proces kontrole odvija se u nekoliko faza, a svaku fazu karakteriziraju određeni zadaci. Provođenjem postupka kontrole dolazi se do spoznaje radi li se o uspješnom kretanju prema ciljevima ili ukoliko nije tako vrše se određene promjene kako bi se vratilo na pravi put. Proces kontrole u užem smislu uobičajeno se rasčlanjuje na četiri povezane faze:

1. Zadavanje potrebnih vrijednosti - redovito je rezultat planiranja (planski cilj). Zadavanjem potrebne vrijednosti teži se prije svega njenom ostvarenju i tome hoće li se ostvarenjem plana dosegnuti potrebna veličina, odnosno koliki je stupanj ostvarenja cilja (plana)
2. Priopćavanje ostvarenih vrijednosti - drugi je korak pri kojem se mjeri rezultat izvršenja plana te utvrđuje je li i kako je ostvaren planski zadatak
3. Pri usporedbi potrebnoga i ostvarenoga sučeljavaju se potrebne vrijednosti iz plana i ostvarene vrijednosti izvršenja te se priopćuju odstupanja. Nedovoljan stupanj ispunjenja plana potaknut će oblikovanje i uvođenje mjera prilagođavanja i korekcije
4. Analizom odstupanja - pronalaze se uzroci odstupanja. U kontrolnom izvješću pojašnjavaju se uzroci i vrste odstupanja, sistematiziraju se i koncentriraju tako da nastaju osnovne informacije i uporišta, kako odlučivanjem zahvaćati u planiranje, izvršenje ili čak kontrolu. Kontrolne se informacije sustavom povratne veze vraćaju u odnosna područja, odnosno dolaze do odgovornih suradnika te potiču odgovarajuće mjere za prilagođavanje i korekciju dosadašnjeg ponašanja [13]

Glavna svrha kontrole je dobivanje što točnijih informacija. Prethodno navedene faze kontrole povezane su sa fazama planiranja, informacijskim odnosima i tokom događaja koji se odvijaju. Svrha kontrole obično se opisuje dokumentacijom, dolaskom do saznanja, informacijama te utjecajem na procese u proizvodnji.

Iz navedenog se zaključuje da postoji kontrola orijentirana: [19]

- ✧ Prema postupcima - radi se o uspoređivanju između planiranih i postojećih procesa
- ✧ Prema rezultatima - govori se o uspoređivanju između planiranih i ostvarenih rezultata

### **4.3. Informativna funkcija kontrolinga**

Kontroling, kakav danas postoji, nikad se ne bi razvio da nije bilo izuzetno brzog razvoja tehnologije. Informatičari i kontroleri međusobno su povezani te su izvršni partneri. Kontroleri će vrlo teško moći obavljati svoje zadatke bez kvalitetno izgrađenog informacijskog sustava, a upravo je to glavni razlog zbog kojeg poduzeća ulažu velike napore kako bi razvili što kvalitetniji sustav za što veći broj korisnika. [20] Glavni zadatak sustava vođenja jest efikasno i efektivno upravljanje sustavom izvođenja, a ostvarivanje tog zadatka pretpostavlja znanje o izvođenju i uvjetima izvođenja. Svrha informacija jest povećanje znanja o aktivnostima

izvođenja, a ono je potrebno menadžmentu za planiranje, kontrolu, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima te za oblikovanje vizije, misije i ciljeva organizacije. [13]

Postoji mnogo instrumenata koji stoje na raspolaganju kontrolingu kao npr. sustavi ranog upozorenja, nadalje ABC analiza te pokazatelji i sustavi pokazatelja. Valja naglasiti da je jedan od važnijih instrumenata sustav ranog upozorenja koji je neophodan u primjeni poduzeća kako bi osigurao konkurentnost i trajan uspjeh.

Želi li poduzeće opstati, zbog manjka vremena koje mu stoji na raspolaganju mora reagirati u sve ranijim stadijima znanja kako bi se pravodobno pripremio za promjene. Sustavi ranog upozorenja su specifični sistemi upravljanja informacijama. Neka pitanja se odmah identificiraju kao vidljiva i konkretna pa ih se naziva jaki signali (*eng. Strong Signal Issue*). [4]

Navedeni signali poduzeću pružaju mogućnost da naprave specifične planove i provedu adređene aktivnosti, kao njihov odgovor na te signale. Dok druga pitanja mogu sadržavati nedovoljne i netočne informacije u vezi sa događajima koji će imati utjecaj na poduzeća. Ona signaliziraju moguće opasnosti i rizike putem informacija koji se nazivaju tihim ili slabim signalima (*eng. Weak Signals*). [4]

Najvažnije područje u sklopu informacijskog sustava je računovodstvo koje je neophodno za bilježenje poslovnih događaja, a od samog početka zastupljena su dva usmjerenja računovodstva:

- ✧ Usmjerenje prema eksternim korisnicima
- ✧ Usmjerenje prema internim korisnicima

Poslovno računovodstvo najčešće se rasčlanjuje na:

- ✧ Eksterno računovodstvo - priprema one elemente informacijskog sustava koji zbog zakonskih propisa ili ugovornih odnosa trebaju vanjskim korisnicima
- ✧ Financijsko računovodstvo - odnosi se na obračun stanja i kretanja novca (gotovine). Ima središnju važnost za očuvanje financijske ravnoteže - nelikvidnost je najčešći povod stečaja.
- ✧ Računovodstvo troškova i učinaka - neobavezni je oblik računovodstva, koje, barem u dijelu računovodstva troškova, ako ne i računovodstva učinaka, ima svako veće poduzeće. [13]

#### **4.4. Koordinacijska funkcija kontrolinga**

Pod pojmom “koordinacija” podrazumijeva se namjerno i prema cilju usmjereno usklađivanje kako pri implementaciji (ustroj, daljnji razvoj) tako i pri upotrebi odgovarajućih sustava planiranja, kontrole i informacijskog sustava u pogledu funkcija, osoblja i vremena. [17]

Koordinacija se promatra kroz dvije dimenzije:

- ✧ Sustavno oblikujuća koordinacija - kojom se oblikuju međusobno usklađeni formalni sustavi
- ✧ Sustavo povezujuća koordinacija - kojom se uspostavlja sklad u zadanom sustavu [13]

Potreba za koordinacijom proizlazi iz podjele rada i decentralizacije odlučivanja u poduzeću. Sustavno povezujuća koordinacija odnosi se na sve aktivnosti usklađivanja koje u zadanjoj strukturi služe rješavanju problema kao i reakciji na smetnje. Kako se u poslovanju smetnje javljaju sve češće, tako i s vremenom raste i uloga sustavno povezujuće koordinacije. Ona se sastoji od očuvanja i prilagođavanja informacija između svih dijelova. To podrazumijeva stvaranje novih, odnosno promjenu sadašnjih informacijskih putova. [17]

#### **4.5. Integracijska funkcija kontrolinga**

Integracijom se osigurava skladno djelovanje i koordinirani razvoj dijelova cjeline prema promjenama okoline. Integrativna funkcija upravljanja usmjerena je na postizanje i očuvanje smislene uzajamne ovisnosti svih dijelova poduzeća. Poduzeće kao proizvod ljudske kulture, služi postizanju specifične svrhe i upravo iz tog razloga mora biti svrhovito vođeno. Da bi poduzeće opstalo mora se prilagođavati promjenama okoline. Poslovni proces jest cjelina rješavanja problema koji se odvijaju neprekidno i istodobno. [13]

U nastavku su navedeni zadaci dinamičke cjeline:

- ✧ Sagledavanje svakog procesa rješavanja problema kao usklađene cjeline pojedinih aktivnosti
- ✧ Povezivanje brojnih procesa da se u vremenu prepozna konzistentno ukupno ponašanje poduzeća [13]



Kako bi uspješno poslovalo i ostvarivalo svoje ciljeve, poduzeće mora biti integrirano:

- ✧ Moralni sustav - (razvijanje vrednota i normi koje trebaju vrijediti u društvu)
- ✧ Politički sustav - (poštivanje političkih i pravnih normi)
- ✧ Gospodarski sustav - (usklađivanje poslovanja s pravilima koja trebaju vrijediti ili vrijede pri aktivnostima usmjerenima na upotrebu materijalnih dobara)

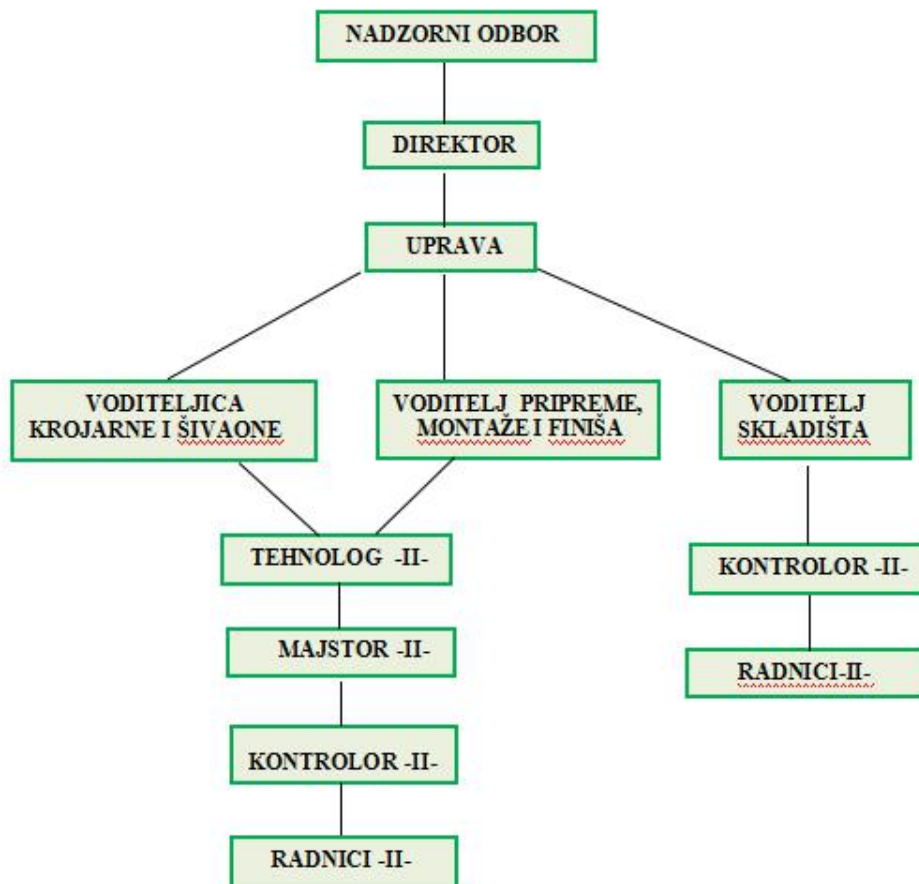
## 5. Uvođenje kontrolinga u poduzeće Proizvodnja PG d.o.o.

### 5.1. Osnovni podaci o poduzeću Proizvodnja PG d.o.o.

Tvrtka Paul Green vodeći je proizvođač ženske modne obuće u svijetu, a glavno sjedište tvrtke je u gradu Mattsee u Austriji. Zajedno s poduzećem Proizvodnja PG d.o.o. iz Preloga nastoje osigurati što bolju kvalitetu obuće za svaku priliku. Tvrtka posjeduje trgovine diljem Europe, a njihove proizvode moguće je naručiti i putem online kupnje na web lokaciji <https://www.paulgreen-shop.de/en/>.

Cilj poduzeća je omogućiti dostupnost proizvoda, gotove obuće kupcima u odgovarajućoj količini i u odgovarajućem vremenu te na odgovarajuće mjesto. U svakom poduzeću pa tako i u ovome, događaju se određeni problemi no teži se da novonastali problemi budu riješeni što prije na zadovoljstvo proizvođača i kupaca

Slika 4. Organizacijska struktura poduzeća



Izvor: arhiva poduzeća

Na Slici 4. prikazana je shema organizacijske strukture poduzeća. Također, opisana je uloga pojedinih tijela poduzeća.

- ✧ Nadzorni odbor - glavno tijelo poduzeća koje nadzire rad uprave tvrtke. Članovi nadzornog odbora imenuju osobe koje će biti u upravi tvrtke te njezina predsjednika i izvršne direktore. Predsjednik nadzornog odbora u poduzeću u Prelogu je gosp. Alen Tizaj.
- ✧ Uprava - dužnost uprave je nadzornome odboru iznijeti izvješća koja sadržavaju podatke o načinu rada i poslovanja poduzeća, poput podataka o poslovnoj politici, upotrebi kapitala, uspješnosti proizvodnje i prodaje obuće i sl.
- ✧ Direktor - nadzire logističke procese u organizaciji, kontrolira prodaju, računovodstvo i financije te upravlja ljudskim potencijalima. Sve detalje u vezi proizvodnje i poslovanja direktora izvještavaju voditelji pojedinih odjeljenja tvrtke.
- ✧ Voditeljica krojarne i šivaone / voditelj pripreme, montaže i finiša - biti voditelj proizvodnje vrlo je odgovorna pozicija, a voditelji proizvodnje odgovorni su za područje rada koje utječe na uspješnost cijelog poduzeća. Voditeljica krojarne i šivaone je Ružica Štabi Namjesnik dok je voditelj odjeljenja pripreme, montaže i finiša Mirko Bjelobrk. Voditelji proizvodnje upravljaju osobljem, bave se izborom i obukom osoblja, kontroliraju provedbu proizvodnih planova sukladno tehnologiji i kvaliteti proizvoda. Također, voditelji proizvodnje analiziraju učinkovitost proizvodnje i izvještavaju direktora o rezultatima iste.
- ✧ Tehnolozi - bave se procesom razvoja proizvoda (od skice, konstrukcije modela, tehničke razrade modela, izrade modela, mape modela...), nadalje procesima prodaje kolekcije na inozemnim tržištima, nabavnim i skladišnim poslovanjem repromaterijala za proizvodnju.
- ✧ Majstori - na mjesto majstora imenuje se osoba koja ima najmanje 2-3 godine radnog iskustva na određenom mjestu u proizvodnji obuće, ali isto tako mora biti upoznat sa svakim postupkom izrade obuće. Majstor kontrolira poštivanje proizvodne, tehnološke i radne discipline, interne propise i standarde zaštite na radu.
- ✧ Kontrolori - kontrolori, uz pomoć majstora, pregledavaju materijale i gotovu obuću, utvrđuju ima li oštećenja na obući i sl.
- ✧ Voditelj skladišta - glavna zadaća voditelja skladišta je pravilno organizirati prijem, otpremu i skladištenje robe, također mora osigurati sigurnost pohranjene robe i materijala te voditi evidenciju o radu skladišta.

## 5.2. Važnost uvođenja kontrolinga

Uvođenje kontrolinga u poduzeće razmatra se kroz elemente, zadatke, prepreke (nedostatak poznavanja kontrolinga, strah od uvođenja novog) i otpore (odbijanje učenja i školovanja, strah od gubitka radnog mjesta). Uvođenje kontrolinga u poslovanje poduzeća 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. Vrlo je važno upoznati djelatnike s pojmom kontrolinga, njegovim zadacima i ciljevima. Kontroling se najčešće uvodi kao funkcija podređena rukovodstvu te u pojedinim područjima kao što su kontroling u nabavi, prodaji, proizvodnji, financijama, marketingu i razvoju. [20] Kako bi dao svoje optimalne rezultate, kontroling mora biti implementiran u poduzeće na način da bude štabna funkcija jer time postaje neovisan o drugim funkcijama u poduzeću i predstavlja pomoć menadžmentu u optimizaciji poslovanja i realizaciji vizije poduzeća.

U suvremenom poslovanju konkurencija je velika, a tržište veoma promjenjivo i zahtjevno, stoga je nužno poslovne odluke donositi brzo i učinkovito. Radi što boljeg poslovanja i zadovoljenja ciljeva, sve veći broj poduzeća uvodi kontroling u svoje poduzeće.

Kako bi se mogao kvalitetno provesti proces implementacije kontrolinga, moraju postojati određeni preduvjeti za uvođenje istog, a to su:

- ❖ **Zainteresiranost menadžmenta** - Menadžment je ključni faktor uspješnosti kako pojedinih poduzeća, škola, bolnica, tako i čitavog gospodarstva jedne zemlje te se upravo po stupnju efikasnosti menadžmenta razlikuju uspješni od neuspješnih, veliki od malih, vođe od sljedbenika. [4] Kao što je ranije spomenuto u radu, menadžment se može definirati kao proces dizajniranja i održavanja okoline u kojoj pojedinci rade u grupama i efektivno postižu zadane ciljeve.
- ❖ **Stručnost kontrolera** - Može se reći da su menadžeri i kontroleri u neraskidivoj poslovnoj vezi. Temeljna zadaća kontrolera je pružanje usluge u smislu podrške menadžerima svih hijerarhijskih razina. Njihova zadaća je osigurati transparentnost troškova i rezultata na svakoj razini upravljanja: od korporativne politike preko strategije, operativnog planiranja i obavljanja svakodnevnih poslova pa do samog izvršavanja. [22]
- ❖ **Moderan sustav upravljačkog računovodstva** - Kako bi menadžeri i kontroleri uspješno obavljali svoj posao moraju imati i stručnu podršku računovodstva. Postoje brojne definicije

računovodstva. Poslovna zajednica priznala je računovodstvo kao “jezik biznisa”. Računovodstvo podrazumijeva opisivanje, mjerenje i tumačenje ekonomskih aktivnosti nekog poslovnog subjekta. Računovodstvo je širi pojam od knjigovodstva. Knjigovodstvo je najznačajniji dio računovodstva koji se bavi evidentiranjem nastalih poslovnih promjena. [23]

- ✧ **Kvalitetan IT sustav** - Poduzeće, kako bi uspješno poslovalo, mora imati kvalitetan informacijski sustav. Međunarodna federacija za obradu informacija definirala je informacijski sustav kao sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje te isporučuje informacije važne za organizaciju i društvo, tako da budu dostupne i upotrebljive za svakog tko ih želi koristiti, uključujući poslovanje, klijente, osoblje i ostale. [24]

Uvođenje kontrolinga složeni je projekt, stoga poduzeće ili organizacija mora biti spremna za uvođenje kontrolinga. Uvođenje kontrolinga nije samo tehnički zadatak, već prije svega mentalni. Zahtijeva promjene poslovnih modela, pravila i načina ponašanja, načina upravljanja i odnosa prema procesima, podacima, uzrocima/posljedicama, strategiji i sl. [25] Poduzeće uvodi kontroling zbog unaprjeđivanja poslovanja i povećanja uspješnosti menadžmenta.

U suvremenom poslovanju, potreba za uvođenjem kontrolinga sve je veća. Kontroling kao stručna podrška menadžmentu pri upravljanju rastom vrijednosti poduzeća pomaže generirati nove mogućnosti prilikom sagledavanja uspješnosti njegova poslovanja. Postoji potreba uvažavanja interakcije suvremenih uvjeta poslovanja i holističkog pristupa shvaćanja poduzeća. Sagledavanjem interakcije okruženja i poduzeća moguće je definirati potrebu za razvojem i implementacijom kontrolinga. [26]

### **Moderni trendovi u kontrolingu:**

1. Poslovno partnerstvo između menadžera i kontrolera - preduvjet je razumijevanje poslovanja i komunikacijske te socijalne kompetencije
2. Korporativna socijalna odgovornost i ekološki kontroling - bitnim postaje znanje i iskustvo o integraciji ekoloških ciljeva održivosti
3. Kontroling nematerijalne imovine - sastavljanje i održavanje bilanci znanja
4. Poslovna inteligencija i upravljanje velikim podacima - razvoj prema “*information manageru*” i “*data scientistu*”
5. Razvoj strategije i cjelovito upravljanje učinkovitošću - integracija sustava i strateških analiza kao preduvjet
6. Reorganizacija i upravljanje učinkovitošću usluge kontrolinga - kontroling unutar Shared Service centra, kontroling procesa kontrolinga [27]

### 5.3. Faze uvođenja kontrolinga

Strateško planiranje okidač je za uvođenje kontrolinga. Kontroling je strateška odluka. Kao što je prije spomenuto, uvođenje kontrolinga složeni je proces. Tijekom cijelog projekta uvođenja kontrolinga sve provedene aktivnosti se evidentiraju u obliku izvještaja o razvoju kontrolinga. Izvještaji se kontinuirano prikupljaju kao unikatna znanja koja omogućavaju svim zaposlenicima detaljan uvid u svaku promjenu koju je donio kontroling. Navedeno omogućava prijenos znanja na svakog novog zaposlenika kako u kontrolingu tako i izvan njega. [25]

Prije samog početka projekta, potrebno je analizirati poslovanje poduzeća i uvidjeti gdje se ono nalazi, tj. koji su nedostaci u poslovanju. Brza, kratka i jasna analiza podloga je za daljnje aktivnosti uvođenja kontrolinga. Analiza mora obuhvaćati poslovanje poduzeća minimalno unazad tri godine. Uvođenjem kontrolinga dolazi do promjene postojeće organizacijske strukture poduzeća.

Sam početak kontrolerskog posla je analiza financijskih izvještaja. Financijski izvještaji pokazuju realno financijsko stanje i uspjeh poduzeća te novčane tokove u skladu s određenim kriterijima. Poduzeća uvode funkciju kontrolinga iz sljedećeg razloga - kako bi se otkrile neželjene pojave vezane uz financijski položaj i uspjeh poduzeća što prije moguće. [25]

Nadalje, kako bi kontrolerska izvješća bila kvalitetno sastavljena, kontroleri moraju vrlo dobro poznavati računovodstvo, znati evidentirati poslovne događaje te sastaviti financijske izvještaje koji su neophodni za kvalitetno menadžersko izvješćivanje.

Za svako poduzeće izrađuje se jedinstveni hodogram aktivnosti u kojem su poslovi i zadaci opisani u detalje po mjesecima te su na temelju toga menadžeri/vlasnici upoznati s fazama razvoja projekta uvođenja kontrolinga u poduzeće. Hodogram aktivnosti predstavljen je svima koji su uključeni u projekt i svi se istog moraju pridržavati. Prema hodogramu aktivnosti izrađuju se izvještaji o stanju projekta koji su temelj za "Elaborat o implementaciji kontrolinga". [28]

Rezultati, nakon uvođenja kontrolinga, nisu odmah vidljivi, već je potrebno određeno vrijeme, najčešće nekoliko mjeseci do godine dana te konstantno rastu. Zadatak i odgovornost kontrolinga je da iz brojnih i raznovrsnih informacija odabere one najvažnije za donošenje kvalitetnih odluka. Za uspjeh je svakako potrebna nesmetana razmjena informacija između različitih poslovnih funkcija i dijelova poduzeća. U današnje vrijeme kada je razvoj tehnologije na vrhuncu postoje različiti informacijski sustavi i aplikacije u kojima se nalaze sve informacije vezane za cjelokupno poslovanje poduzeća. [28]

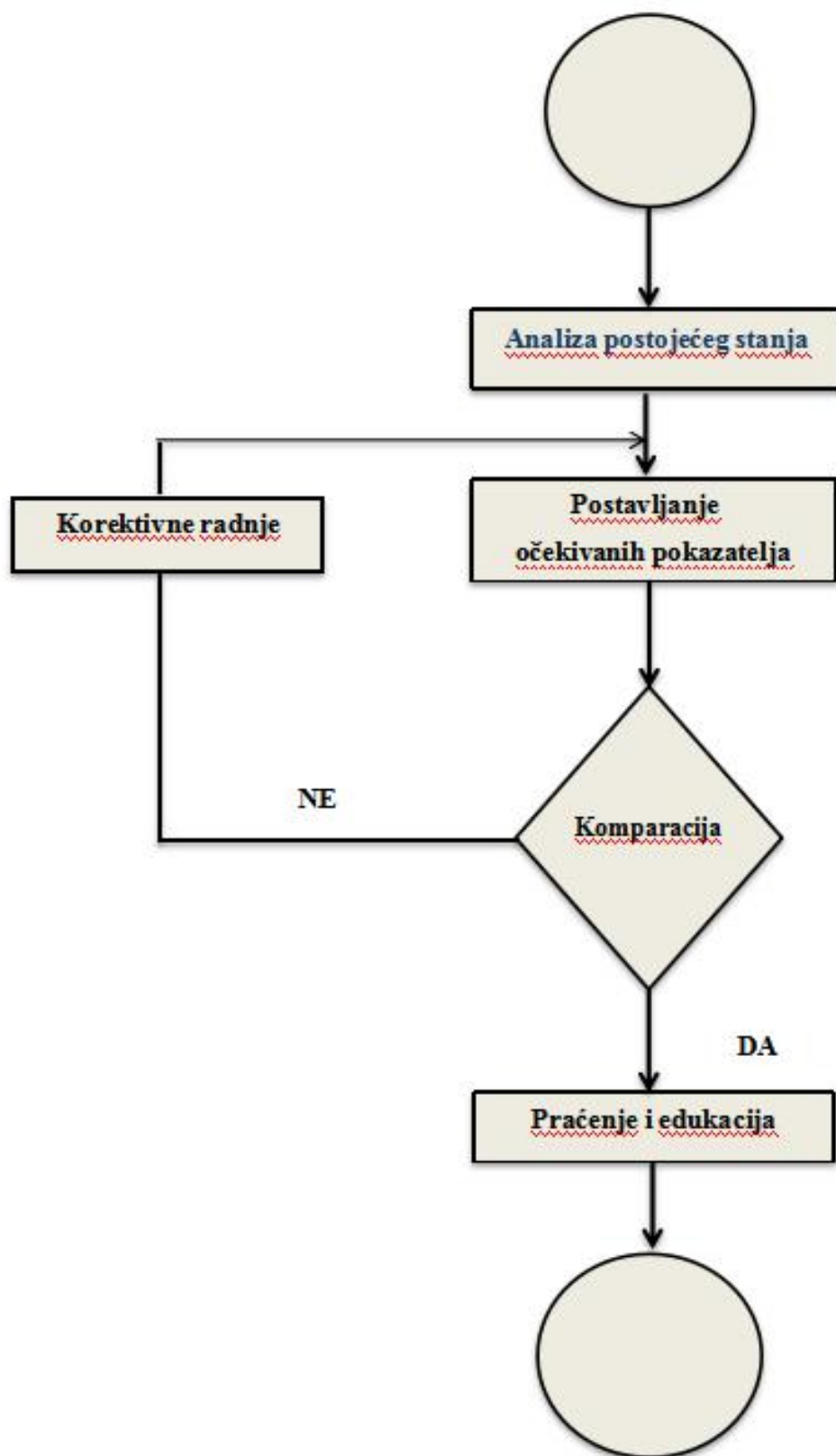
Proizvodno poduzeće ima svoje mogućnosti, zahtjeve i potrebe. Kako bi poduzeće uspješno poslovalo i moglo opstati na tržištu, sektor proizvodnje mora biti vrlo dobro pripremljen, organiziran i vođen timom koji posjeduje dovoljno znanja da bi riješili problem, ukoliko on

nastane. Svaki proizvod, prilikom izrade, prolazi kroz određene faze. Zbog niza subjektivnih i objektivnih problema nije uvijek lako prepoznati uzroke nastalih poteškoća.

Svako poduzeće, koje se bavi proizvodnjom usluga i dobara, prilikom poslovanja nailazi na probleme koji dovode do privremenog zastoja proizvodnje. Kontroling u poduzeću dovodi do učinkovitosti sustava proizvodnje na način da ne dođe do zastoja jer će kontroling redovnim praćenjem ključnih pokazatelja na vrijeme uvidjeti nedostatke i izbjeći moguće probleme. Prilikom pojave problema važna je orijentacija koja predstavlja snalaženje pojedinca ili tima u problemu. Potrebno je okupiti sve sudionike kako bi se promislilo o problemu, razmijenile se ideje o rješavanju problema te pokušalo doći do najpogodnijeg rješenja. Uočeni problem potrebno je definirati kako bi se znalo na što je potrebno obratiti pozornost, odnosno na što je važno usmjeriti razmišljanje.

Potrebno je na osnovi proučavanja, koje je provedeno, formirati više mogućnosti rješenja kako bi se postigli postavljeni ciljevi i odabrati optimalnu mogućnost. Svaka varijanta se vrednuje odabranim mjerilima za odabrane kriterije, a zatim se bira najbolja, optimalna varijanta. Kada je rješenje odabrano, slijedi provođenje tog rješenja u praksi. Provođenje rješenja u praksi je najvažnija faza u procesu prilikom rješavanja nekog problema.

Slika 5. Faze uvođenja kontrolinga



Izvor: autorska izrada



## 5.4. Proizvodnja u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o.

Proizvodnja je svrsishodna ljudska djelatnost sastavljena od niza proizvodnih aktivnosti u kojoj se inputi odnosno faktori proizvodnje kroz programirani tehnološki proces transformiraju u outpute odnosno u proizvode i usluge pogodne i prikladne za zadovoljavanje potreba potrošača. [2] Dakle, pod pojmom proizvodnja podrazumijeva se pretvaranje određenih inputa u određene outpute. Svi materijali potrebni za proizvodnju nekog proizvoda nazivaju se inputi, dok u konačnici gotov proizvod ili usluga predstavlja output. Inputi u proizvodnji obično su koža, đonovi, tabanice, konci, lijepilo itd., dok je output gotova obuća spremna za otpremu.

Nakon dopreme materijala (koža, đonovi, tabanice i sve što je potrebno za izradu obuće) isti se pregledava kako bi se utvrdilo ima li oštećenja te odgovara li isporučena količina onoj količini navedenoj na otpremnici. Ukoliko materijal nije zadovoljavajuće kakvoće i kvalitete ili je oštećen, prijemna kontrola mora odmah obavijestiti voditelja proizvodnje i voditelja skladišta kako bi se problemi što prije riješili s ciljem da se pravovremeno zadovolje potrebe proizvodnje. Ukoliko je sve u redu, materijal se smješta u skladište na unaprijed predviđeno mjesto, na regale, palete ili drugo slobodno mjesto u skladištu. U skladištu se roba čuva od nepovoljnih vanjskih uvjeta te je roba nakon određenog vremena, ovisno o planu proizvodnje, uključena u transport do pojedinih odjeljenja proizvodnje. Također, nakon smještaja kože u skladište, ista se u skladištu mjeri te se razdvaja određena količina i vrsta kože za pojedini model obuće, ovisno o količini obuće koja se namjerava proizvesti. Kada je koža sortirana i spremna za daljnju obradu, otprema se u odjeljenje krojarne na krojenje.

Prilikom izrade, obuća prolazi određene faze proizvodnje, a to su:

1. Krojenje
2. Šivanje
3. Priprema
4. Montaža
5. Finiš - završna obrada obuće

U nastavku rada detaljnije su pojašnjene faze proizvodnje obuće.

## **1. Krojenje**

Krojači imaju mogućnost raditi na strojevima za automatsko krojenje kože koji se naziva ploter. U proizvodnji obuće primjenjuju se najnovije tehnologije i spoznaje koje nadležni stalno prate, uvode i proširuju sve sa svrhom izrade što kvalitetnije obuće. Krojač na ploteru, pomoću računalnog programa, izrezuje elemente potrebne za daljnji proces izrade obuće. Krojni dijelovi se egaliziraju, numeriraju, žigosaju te se nakon kontrole sortiraju i šalju u odjel šivaone. Egaliziranje je svođenje na određenu debljinu ili veličinu dok je numeriranje označavanje obuće, a sastoji se od veličinskog broja, broja artikla i broja plana.

## **2. Šivanje**

Nadalje, koža se otprema u odjeljenje šivaone gdje šivačice spajaju materijale te ih po označenim linijama šivaju. Vještinom i preciznošću, šivač sastavlja različite dijelove obuće šivanjem na stroju. U ovoj fazi dolazi do spajanja dijelova gornjišta šivanjem. Dijelovi gornjišta sastavljaju se mehaničkim putem pomoću šivaće mašine. Konac, koji se koristi prilikom šivanja, je poliesterski, otporan je na kidanje, ne trune i raznih je debljina. Odabir debljine konca određuje i koja će se igla upotrijebiti. Na kraju šivanja gotovi komadi gornjišta prolaze kontrolu koja ih dalje prosljeđuje prema montaži.

## **3. Priprema**

U pripremi je potrebno pripremiti đonove, upuste gornjišta, tabanice i odgovarajuće ljepilo. Nakon što su čavlići izvađeni, unutarnja strana đona se brusi i premazuje ljepilom. Ljepilo se suši te se nakon toga pod odgovarajućom temperaturom grije. Tako se ugrijani đonovi i gornjišta stavljaju pod ručnu prešu pod određeni pritisak i vremenski rok. Nakon toga, obrađeni đonovi šalju se u montažu.

## **4. Montaža**

Nakon cvikanja vrha, odnosno strojnog navlačenja gornjišta na kalup ručno se cvikaju (navlače) stranice. Montaža gornjišta na kalup može se vršiti ručno i strojno. Za ručnu montažu potrebna su odgovarajuća kliješta kojima se gornjište navlači na odgovarajući kalup koji se zatim učvršćuje čavlicima. Ako je tabanica veća od kalupa višak se odstranjuje obrezivanjem škarama.

U procesu proizvodnje obuće nakon oblikovanja i obrade đonova, gornjište i đon se premazuju ljepilom, aktiviraju, zajedno se sljepljuju i prešaju u preši pomoću zraka. Nakon toga slijedi pričvršćivanje petnog dijela gornjišta na kalup ili tabanicu, koje se vrši ručno. Gornjište se oblikuje navlačenjem na kalup, a provlačenjem upusta na tabanicu stvaraju se uvjeti za spajanje

gornjišta i doljnjišta obuće. Po zatvaranju stranica slijedi strojno cvikanje (navlačenje) petnog dijela. Tako se navikana cipela stavlja u tunel, u kojemu se nalazi topli zrak, gdje se formira po kalupu.

## **5. Završna obrada - finiš**

Završna faza u proizvodnji obuće je finiš. U ovoj fazi određuje se krajnji izgled cipele. Za završnu obradu koriste se različite kreme i maziva kako bi se koži vratio isti sjaj koji je imala prije ulaska u proizvodni proces. Ukoliko se radi o tenisicama, one se žniraju. Na džonove se stavljaju naljepnice s odgovarajućim brojem cipele.

Svaki dio obuće pažljivo se pregledava na kontroli: način na koji je šivano, kako je zalijepljeno i ima li kakvih oštećenja. Ukoliko je obuća oštećena, oštećeni dio pokušava se popraviti ako je moguće. Npr. ako je vidljivo lijepilo na koži, ono se uklanja tekućinom za skidanje lijepila ili gunicom. Ukoliko se oštećeni dio ne može popraviti, tada se oštećeni par cipela stavlja u B klasu te se prodaje po nižoj cijeni.

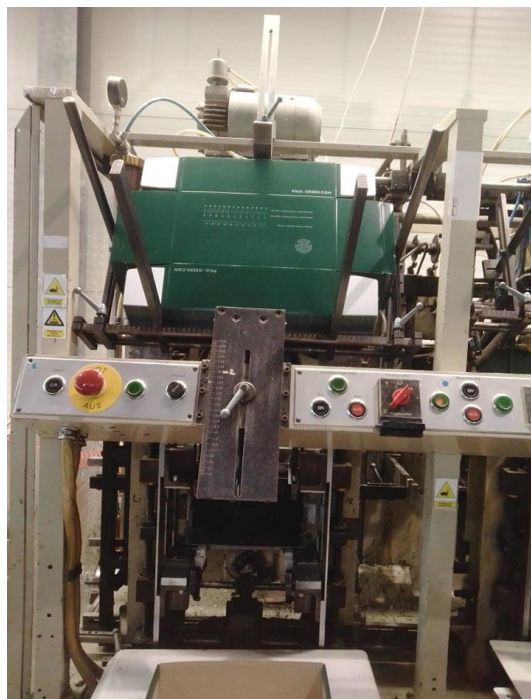
Nakon završne kontrole slijedi punjenje obuće papirom i pakiranje. Prilikom pakiranja obuća se umata u odgovarajući papir i stavlja u kutije zelene boje kao što je prikazano na Slici 6. Kutije se izrađuju pomoću stroja za izradu kutija koji se prikazan na Slici 7. Kutija štiti obuću od oštećenja. Također, na kutiju se zalijepi naljepnica, odnosno deklaracija na kojoj se nalazi naziv i crtež obuće (čizma, gležnjača, tenisica, sandala), proizvođač, materijal od kojega je obuća izrađena, namjena obuće (suho ili kišno vrijeme), broj obuće i oznaka plana obuće. Svaki plan određenog modela sastoji se od sto pari cipela. To su informacije koje su bitne prilikom isporuke proizvoda i u konačnici prilikom kupnje u trgovini. Nadalje, zapakirana obuća otprema se u skladište na daljnje zbrinjavanje.

**Slika 6.** Zapakirana obuća



**Izvor:** slika autora

**Slika 7.** Stroj za izradu kutija



**Izvor:** slika autora

## 5.5. Opis procesa proizvodnje u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o.

Cjelokupna proizvodnja obuće unaprijed je isplanirana u matičnoj tvrtki Paul Green, prema tome nabava, kao samostalno odjeljenje, u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o. u Prelogu ne postoji, već se prema tzv. zelenoj listi materijal potreban za izradu obuće izravno doprema u skladište u Prelog. Iz tvrtke u Prelogu naručuju se jedino dodatni materijali potrebni za proizvodnju kada je zaliha istih pri kraju ili se dogode greške prilikom obrade materijala u proizvodnji. Svakog utorka i četvrtka vrši se otprema obuće, uglavnom na inozemno tržište.

Svaku fazu proizvodnje pomno nadzire osoba zadužena za pojedino odjeljenje proizvodnje. Odgovorne osobe za cijelu proizvodnju, osobe koje vode glavnu riječ, jesu voditeljica krojarne i šivaone te voditelj pripreme, montaže i finiša. Također, tu su tehnolozi, majstori i kontrolori pojedinih odjeljenja koji pomno prate sve radnje prilikom izrade obuće i stoje na raspolaganju zaposlenicima ukoliko dođe do bilo kakvih nejasnoća ili zatrebaju pomoć prilikom rada.

Glavnu ulogu i odgovornost u cjelokupnoj proizvodnji imaju voditeljica krojarne i šivaone te voditelj pripreme, montaže i finiša koji cjelokupnu proizvodnju poznavaju “u dušu”, dakle oni najbolje znaju koje su prednosti i nedostaci u proizvodnji. Na temelju toga donose odluke o promjenama koje su nužne za proizvodnju kako bi se otklonili nedostaci ili kako bi se nedostaci smanjili na minimum. Voditelji odjeljenja su visokoškolvane osobe koje imaju dugogodišnje iskustvo u proizvodnji obuće te analiziraju način rada zaposlenika, potrebu za dodatnim zaposlenjem, nadalje stanje mehanizacije potrebne za izradu obuće i sl. Prijedlozi zaposlenika također se uzimaju u obzir kako bi se promijenio način rada i uveo novi način rada sve u svrhu poboljšanja. O svemu tome obavještava se direktor tvrtke te se o novostima raspravlja na redovnim sastancima na kojima konačnu odluku donosi direktor tvrtke.

Za aktivno i prema budućnosti usmjereno upravljanje poduzećem, direktoru i upravi poduzeća potrebno je dostavljati izvještaje o uspješnosti poslovanja i prodaje. Svakog tjedna održavaju se redovni sastanci na kojima se raspravlja o samoj proizvodnji, nedostacima u proizvodnji i načinu rješavanja nastalih problema, kvaliteti materijala i gotovog proizvoda, potrebi za zaposlenjem radnika na određenim pozicijama u proizvodnji, također komentira se stanje na tržištu, odnosno potražnja i prodaja obuće, prihod od prodane obuće i sl. Ukoliko dođe do pojave izvanrednih situacija u tvrtki sazivaju se izvanredni sastanci.

Redovito se obavlja uvid u financijsku sposobnost i stabilnost tvrtke na način da se od ukupnog prihoda oduzima sav trošak prodane robe. Navedeni troškovi ne obuhvaćaju iznose operativnih troškova, kamate ni poreze. Nadalje, dobiveni broj podijeli se s ukupnim prihodom. Što je veći postotak, poslovanje je uspješnije. S obzirom da poduzeće ima svoju internetsku

stranicu, moguće je proizvode naručiti iz udobnosti svog doma što je bilo itekako važno u vrijeme epidemije koronavirusa te je doprinijelo prodaji i zaradi tvrtke.

Na sastancima se, između ostalog, raspravlja o razvoju i uvođenju novih modela obuće na tržište. Osobe koje sudjeluju u nekom projektu (npr. uvođenje novih modela obuće na tržište) moraju biti svjesne postojanja raznih rizika. Sva poduzeća, prilikom poslovanja, nailaze na rizike. Današnje tržište podložno je stalnim promjenama, a konkurencija je velika. Npr. prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište, u ovom slučaju kreiranje i proizvodnja novih modela obuće te plasman istog na tržište, poduzeće riskira jer sve ovisi hoće li potražnja za novim modelima postupno rasti i u konačnici će biti dovoljno velika da se pokriju troškovi investiranja te da se zaradi ili će potrošači biti nezainteresirani za nove modele. Ukoliko potrošači neće biti zainteresirani za nove modele, to će poduzeću donijeti samo troškove umjesto profita. O razvijanju novih modela obuće brinu se tehnički modelari koji izrađuju konstrukcije pomoću računalnog programa za tehničko modeliranje

Kvaliteti obuće doprinose svi, ponajviše radnici u proizvodnji koji svojim pažljivim radom i preciznošću oblikuju kvalitetnu obuću. Greške se, naravno događaju, greške su sastavni dio svake proizvodnje te se zajedničkim razmišljanjem i timskim radom nastoje otkloniti. Veliku ulogu u proizvodnji ima materijal od kojega se izrađuje obuća. Materijal mora biti kvalitetan kako bi i obuća bila što kvalitetnija što će u konačnici dovesti do visokog udjela prodaje i zadovoljstva kupaca. Sustav upravljanja kvalitetom usmjeren je na stalno usavršavanje i unapređivanje proizvoda, u ovom slučaju obuće, radi postizanja visoke razine zadovoljstva kupaca i trajnoj odanosti brendu Paul Green. Kontrola kvalitete odnosi se na nadzor proizvodnog procesa tijekom njegova odvijanja u svim fazama.

## 5.6. Prijedlog funkcije kontrolinga u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o.

Budući da tvrtka Proizvodnja PG d.o.o. u Prelogu nema samostalno odjeljenje kontrolinga, već ulogu kontrolera preuzimaju voditelj i voditeljica proizvodnje, na Slici 8. prikazan je prijedlog nove organizacijske strukture poduzeća. U praksi, razlikuje se kontroling kao linijska služba u poduzeću te kontroling kao stručna služba u poduzeću. Na gore prikazanoj shemi radi se o kontrolingu kao stručnoj službi u poduzeću zato što bi se kontroling, kao štabna funkcija, nalazio u paralelnoj poziciji do uprave.

S obzirom da suvremena poduzeća teže razvoju upravljački orijentirane koncepcije kontrolinga te poimanju kontrolinga kao izvanhijerarhijske, savjetodavne ili štabne funkcije, preporučljiv je pristup organiziranju kontrolinga kao stručne službe. [29]

Nadalje, pomoću PDCA metodologije identificirana su dva problema koja se pojavljuju u proizvodnji. Analizirajući probleme, osmišljena su moguća rješenja istog, zatim se novoodabrana rješenja provode u praksi i u konačnici uviđa se jesu li se novoodabrana rješenja pokazala učinkovitima.

### 1. faza Planiranje

Kao što je spomenuto u poglavlju 3.1., u ovoj fazi identificira se jedan ili više problema u organizaciji, nadalje uočeni problem se analizira kako bi se ustanovilo moguće rješenje za nastali problem. Menadžment mora definirati što želi mjeriti odnosno koji rezultat želi postići te koje greške smanjiti. Tada će kontroling, prema potrebama menadžmenta, odabrati određene pokazatelje kojima će mjeriti postavljene ciljeve i kreirati izvješća kojima će prikazati ostvarenje od plana. Pojava problema jest prilika da kontroler iskaže svoje sposobnosti i snalažljivost u novonastalom problemu.

Najčešći problem, koji se stvara u konkretnom primjeru, je oštećenje prilikom obrade đonova, točnije prilikom brušenja đonova u montaži što dovodi do zastoja u proizvodnji. Djelatnik koji radi na mjestu brušenja đonova može pogriješiti i prebrusiti đonove više nego što je potrebno što je vidljivo u daljnjim fazama izrade, stoga se cipela ne može pustiti dalje u izradu, već se mora vratiti u fazu unatrag kako bi se izvršio popravak ukoliko je popravak moguć. Ukoliko popravak nije moguć, obuća pripada B klasi. Pojava nepravilnosti može biti posljedica nemara, nepažnje, brzine ili se pogreška dogodi slučajno jer naravno, nitko nije savršen i svatko griješi što je prihvatljivo i ljudski. Novonastala greška, tj. problem mora se riješiti što prije.

U samom procesu proizvodnje obuće, točnije u procesu brušenja đonova, potrebno je okupiti djelatnike te ih usmjeriti na poboljšanje u izradi obuće. Prijedlozima zaposlenika može se

promijeniti dosadašnji način rada i uvesti novi način rada sve u svrhu poboljšanja. Kada je ustanovljeno da se radi o pogreškama koje se događaju prilikom brušenja džonova, definiraju se ciljevi koji se žele postići i postupak za rješavanje problema. Glavni cilj je svakako smanjiti broj pogrešaka koje se javljaju prilikom brušenja đonova. S obzirom da posao brušenja đonova obavlja jedna osoba, mogao bi se razmatrati prijedlog o tome da isti posao obavlja dvoje ljudi kako bi se tijekom rada međusobno mogli konzultirati o načinu obavljanja rada, isto tako sav posao ne bi bio na jednoj osobi, već bi zaposlenik dobio pomoć.

Drugi identificirani problem su pogreške prilikom lijepljenja džonova, odnosno na đonove se stavlja više lijepila nego što bi trebalo te to u konačnici utječe na krajnji izgled obuće. Na mjestu lijepljenja đonova nalazi se djelatnik koji nema iskustva na takvom poslu, budući da u prethodnom poduzeću u kojemu je radio nije obavljao takvu vrstu posla, stoga ovaj posao za njega predstavlja novinu. Ukoliko na radno mjesto lijepljenja džonova dođe do smjene dosadašnjeg djelatnika time se neće ništa postići te djelatnik neće biti u prilici naučiti kvalitetnije obavljati svoj posao i neće biti u prilici uvidjeti pogreške koje je činio. Najbolje rješenje jest ostanak na dosadašnjoj poziciji u proizvodnji uz edukaciju, odnosno uz konstantno konzultiranje s majstorom ili kolegama koje imaju iskustva u tom poslu te će na taj način dobiti praksu. Svaki posao je u početku težak i isto tako svakome se mora osigurati prilika da nauči i da se usavrši.

## **2. faza Provođenje**

Provođenje rješenja u praksi je najvažnija faza u procesu prilikom rješavanja nekog problema. Kada je moguće rješenje problema osmišljeno, slijedi provođenje tog rješenja u praksi. Moguće rješenje problema, dakle dodatna pomoć drugog djelatnika, provodi se u obavljanju rada. Djelatniku, koji je do sada obavljao posao brušenja đonova, dodijeljena je dodatna osoba koja će mu biti od velike pomoći te će na taj način biti manje frustriran jer neće sav posao biti njegova odgovornost. U drugom slučaju, novi djelatnik ostaje na poziciji lijepljenja đonova te mu je privremeno dodijeljena osoba koja ga kontrolira i kojoj se obraća ukoliko zapne u poslu.

## **3. faza Kontrola**

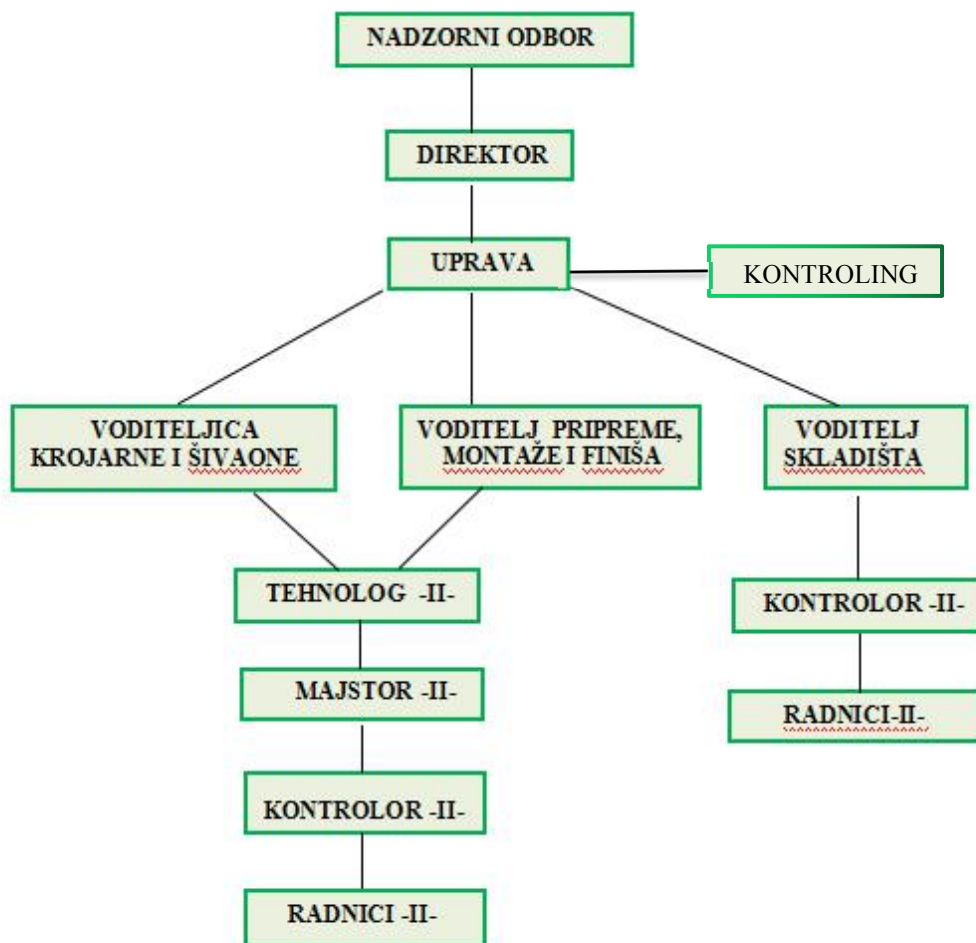
U trećoj fazi provjerava se jesu li osmišljena rješenja iz prve faze dovela do poboljšanja u proizvodnji. S obzirom na dinamičnost proizvodnje, posao brušenja đonova zahtjevan je posao te je to izazov za jednu osobu, tj. osoba se jako žuri što dovodi do čestih pogrešaka prilikom brušenja đonova te se novo rješenje pokazalo učinkovito i više nema zastoja u proizvodnji. Što se tiče drugog slučaja, također se osmišljeno rješenje pokazalo učinkovitim, djelatnik je stekao iskustvo te sada svoj posao obavlja vrlo točno i odgovorno.



#### 4. Faza Djelovanje

Uvođenje prethodno navedenih rješenja za uočene probleme u proizvodnji pokazalo se učinkovitim, stoga se nastavlja primjena tih rješenja. Ne postoji djelatnost koja je savršena, problemi uvijek postoje u svakoj organizaciji, ali zajedničke ideje, timski rad te iskustvo i stručnost kontrolera dovodi do rješavanja problema, a organizacija postiže zadovoljstvo svih korisnika uskuga i poslovnih partnera. Pomoću kontrolinga, kontinuiranog praćenja poslovanja te komparacija s definiranim planom omogućava se menadžmentu da bude efikasan te na vrijeme prepozna potrebe poduzeća, odnosno proizvodnje ili bilo kojeg drugog procesa, što ujedno uključuje i plan razvoja ljudskih potencijala unutar poduzeća.

Slika 8. Prijedlog nove organizacijske strukture poduzeća



## 6. Zaključak

Pomoću odabrane literature i informacija iz poduzeća navedene su najvažnije značajke ove teme koje će zasigurno biti od velike pomoći u primjeni znanja kasnije na radnome mjestu. U današnjim izazovnim kriznim vremenima, svaki propust i pogreška u poduzeću dovode do neželjenih troškova i komplikacija u poslovanju budući da je konkurencije mnogo te se svako poduzeće bori za naklonost što većeg broja korisnika svojih usluga. Kontroling u poduzeću uvelike pomaže menadžmentu prilikom donošenja poslovnih odluka, dakle kontroling je stručna podrška menadžmentu u odlučivanju i upravljanju poslovanjem tvrtke.

Kontroling i menadžment vrlo su povezane funkcije, a kontroleri i menadžeri blisko surađuju i razmjenjuju poslovna mišljenja. Kontroler je osoba zadužena za obavljanje poslovne funkcije kontrolinga te je odgovorna za transparentnost postignutih rezultata. Svojim stručnim mišljenjem kontroler savjetuje menadžera prilikom donošenja poslovnih odluka. Konačnu odluku uvijek donosi menadžer koji je odgovoran za postavljanje rezultata i planove dok kontroler priprema i usklađuje pojedine aktivnosti te prema potrebi nadgleda realizaciju istih.

Radi postizanja što boljih poslovnih rezultata, sve veći broj poduzeća uvodi primjenu kontrolinga. Kako bi implementacija kontrolinga u poduzeće bila uspješno provedena, nužni su određeni uvjeti za uvođenje istog. Preduvjeti za implementaciju kontrolinga u poduzeće su zainteresiranost menadžmenta i spremnost na nove poslovne izazove, stručnost kontrolera, nadalje moderan sustav upravljačkog računovodstva te kvalitetan i pouzdan IT sustav.

U ovom radu prikazan je prijedlog uvođenja kontrolinga u poduzeću Proizvodnja PG d.o.o. kroz 4 faze, a to su planiranje, provođenje, kontrola i djelovanje s obzirom da poduzeće nema samostalan odjel kontrolinga. Ulogu kontrolera u poduzeću imaju voditelj i voditeljica proizvodnje koji o svim detaljima proizvodnje obavještavaju direktora na redovnim sastancima na tjednoj bazi. Na sastancima se raspravlja o samoj proizvodnji, nedostacima u proizvodnji i načinu rješavanja nastalih problema, kvaliteti materijala i gotovog proizvoda, potrebi za zaposlenjem radnika na određenim pozicijama u proizvodnji, također komentira se stanje na tržištu, odnosno potražnja i prodaja obuće, prihod od prodane obuće itd. S obzirom na trenutnu organizacijsku strukturu poduzeća, kontrolig bi bio smješten u paralelnoj zoni do uprave tvrtke.

Pomoću PDCA metodologije identificirani su određeni problemi koji se pojavljuju tijekom proizvodnje. Glavni problemi u proizvodnji javljaju se prilikom lijepljenja i brušenja đonova. Pogreške se događaju, no važno ih je na vrijeme uočiti kako zastoj proizvodnje ne bi doveo do gubljenja vremena i nepotrebnih troškova. Na temelju provedene analize, došlo se do zaključka kako tajna uspjeha leži u neprestanoj edukaciji zaposlenika, međusobnom pomaganju te prenošenju iskustva iskusnijih zaposlenika na one koji imaju manje iskustva u obavljanju

spomenutih poslova. Uspješna proizvodnja temelji se na dobro organiziranom poslovanju i planu proizvodnje čemu uvelike doprinosi funkcija kontrolinga koja prati cijeli proces proizvodnje.

## Literatura

- [1] M. Varga, V. Varga: Kontroling inoformacijskih sustava i financija energetskih tvrtki, Čakovec, 2015.
- [2] <https://kognosko.hr/sto-je-kontroling/> (10.8.2021.)
- [3] <https://kognosko.hr/o-nama/icv-udruga-kontrolera/> (10.8.2021.)
- [4] <https://repozitorij.vus.hr/islandora/object/vus%3A1752/datastream/PDF/view> (11.8.2021.)
- [5] <https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A2151/datastream/PDF/view> (12.8.2021.)
- [6] Cerović Z., Hotelski menadžment, Fakultet za hotelski i turističkim menadžment, Opatija, 2003.
- [7] <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi:3386/preview> (12.8.2021.)
- [8] <https://core.ac.uk/download/pdf/197830218.pdf> (14.8.2021.)
- [9] <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/edukacije/predavanje/projekt-ni-kontroling> (11.8.2021.)
- [10] Buntak K., Kovačić M., Upravljanje kvalitetom 1, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2020.
- [11] Dujmović A., Postupak primjene ABC analize kod upravljanja zalihama, Zagreb, 2015.
- [12] <https://informatior.hr/strucni-clanci/inkrementalna-analiza> (16.8.2021.)
- [13] Osmanagić Bedenik N., Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha, Zagreb, Školska knjiga, 2007.
- [14] <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/948-pdca-krug> (11.8.2021.)
- [15] <https://kanbanize.com/lean-management/what-is-lean-management> (17.8.2021.)
- [16] Prezentacija iz kolegija „Porezni sustav i kontroling“, Strateški i operativni kontroling
- [17] Ziegenbein, K., Kontroling, deveto prerađeno i aktualno izdanje, RRiF, Zagreb
- [18] Osmanagić Bedenik, N., Operativno planiranje, Školska knjiga, Zagreb, 2002.
- [19] Lončarević R., Mašić B., Đorđević - Boljanović J., Menadžment . principi, koncepti i procesi, Fakultet Singidunum, Beograd, 2007.
- [20] Očko J., Švigir A., Kontroling - upravljanje iz backstagea, Knjiga print d.o.o., Zagreb, 2009.
- [21] Osmanagić Bedenik N., Kontroling između profita i održivog razvoja, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2010.
- [22] International Group of Controlling, Rječnik za kontrolere, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb, 2013.
- [23] Perkušić D., Osnove računovodstva, Sveučilišni odjel za stručne studije, Split, 2016.
- [24] <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A2946/datastream/PDF/view> (19.8.2021.)
- [25] <https://kognosko.hr/uvodenje-kontrolinga-u-poduzece7> (19.8.2021.)
- [26] <https://core.ac.uk/download/pdf/227424446.pdf> (19.8.2021.)

- [27] <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2611/datastream/PDF/view>  
(20.8.2021.)
- [28] <https://kognosko.hr/kontroling/metodologija-uvodenja-kontrolinga/?gclid=...> (20.8.2021.)
- [29] <https://core.ac.uk/download/pdf/198149466.pdf> (20.8.2021.)

## Popis slika

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Odnos menadžer - kontroling - kontroler .....         | 7  |
| Slika 2. PDCA krug.....  | 13 |
| Slika 3. Strateški i operativni kontroling .....               | 17 |
| Slika 4. Organizacijska struktura poduzeća .....               | 24 |
| Slika 5. Faze uvođenja kontrolinga.....                        | 30 |
| Slika 6. Zapakirana obuća .....                                | 34 |
| Slika 7. Stroj za izradu kutija.....                           | 34 |
| Slika 8. Prijedlog nove organizacijske strukture poduzeća..... | 39 |