

Izdavač **Poslovna učinkovitost**

Urednik **Mladen Meter**

Kontroling u praksi

# **MENADŽMENT I KONTROLING**



**POSLOVNA UČINKOVITOST**  
Kontroling | Financije | Menadžment



Kontroling u praksi

# MENADŽMENT I KONTROLING



Poslovna učinkovitost d.o.o.  
za poslovno savjetovanje

Svi podaci dostavljeni do uredničkog roka 25. svibnja 2018. uključeni su u rad. Podaci i informacije prikazani su prema najboljem saznanju, ali bez jamstva za potpunost i točnost. Sadržaj rada je isključivo oblikovan prema vlastitim stavovima autora i ni u jednom slučaju ne predstavlja službeni stav organizacija u kojima su autori zaposleni.

**Naziv:**

Kontroling u praksi  
**MENADŽMENT I KONTROLING**

**Nakladnik:**

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje  
Pete Poljanice 11, Zagreb  
[www.poslovnaucinkovitost.eu](http://www.poslovnaucinkovitost.eu)  
[info@poslovnaucinkovitost.eu](mailto:info@poslovnaucinkovitost.eu)

**Urednik:**

Dr. sc. Mladen Meter

**Lektura i korektura:**

Ana Lovrenčić, prof.

**Grafička priprema:**

Duplerica d.o.o.

**Fotografija na naslovnici:**

Bill Blevins / 2008 Cannonball Regatta - Flying Dutchman  
[www.flickr.com/photos/84579857@N00/2620046521](http://www.flickr.com/photos/84579857@N00/2620046521)

**Tisak:**

Printera Grupa d.o.o.

Sva prava pridržana. Nije dopušteno nijedan primjerak ili dio ove knjige reproducirati ili distribuirati u bilo kojem obliku ili pohraniti u bazi podataka bez prethodnog pisanoг odobrenja nakladnika.

**© 2018. Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje**

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000998174.

ISBN 978-953-57725-5-2

## Predgovor

Za kvalitetnu suradnju menadžmenta i kontrolinga, za identificirane poslovne prioritete poduzeća, treba postići međusobno partnerstvo.

Kvalitetno partnerstvo podrazumijeva prije svega razgraničenje odgovornosti menadžmenta i kontrolinga. Jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta u poduzeću je donošenje odluka, a zadaća kontrolinga je priprema temelja za donošenje kvalitetnih odluka.

Za izvrsnost procesa donošenja odluka, kao i za izvrsnost procesa kontrolinga, važno je da su nužne kompetencije menadžera i kontrolera na zadovoljavajućoj razini. Također je za uspostavljanje i razvoj takve suradnje važna osviještenost, prije svega menadžmenta.

Kvalitetnom suradnjom menadžmenta i kontrolinga mogu se postići brojne koristi za poduzeće. Menadžeri u suradnji s kontrolerima i ostalim zaposlenicima u poduzeću provode procese kontrolinga. Uloga kontrolera je da potpomognu ostvarenje pojedinačnih ciljeva zaposlenika pojedinih organizacijskih jedinica, a samim time i ciljeva cijelog poduzeća. Krajnji cilj njihovih aktivnosti je očuvanje postojeće i stvaranje nove vrijednosti za poduzeće, čija se uspješnost ostvarenja mjeri pomoću različitih finansijskih i nefinansijskih pokazatelja.

Sadržajno je ova knjiga koncipirana tako da obuhvaća teme koje se bave značajem suradnje menadžmenta i kontrolinga, načinom institucionalizacije njihove suradnje, nužnim kompetencijama menadžera i kontrolera, nekim od mogućih sadržaja suradnje te načinima za poticanje i razvoj međusobne suradnje.

U okviru ove knjige prikazani su i rezultati empirijskog istraživanja o suradnji menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima. Dobiveni rezultati s jedne strane ohrabruju što se tiče razvijenosti svih grupa kompetencija ispitanika, ali s druge strane ukazuju na to da nedostaje ovlaštenja odnosno motivacije da se unaprijede elementi dobre međusobne suradnje. Konkretno, rezultati istraživanja ukazuju na to da je postojeća razina izvrsnosti kod poslovnog partnerstva, procesa odlučivanja i kontrolinga ispodprosječna (ispod 4), dok su s druge strane sve grupe kompetencija iznadprosječno razvijene (iznad 4).

Temeljni cilj ove knjige je pridonijeti daljnjem oblikovanju i produbljivanju stručnih i znanstvenih spoznaja iz područja menadžmenta i kontrolinga te dati poticaj njihovom razvoju u Hrvatskoj kako bi se omogućio rast i razvoj poduzeća.

Zahvaljujemo autorima koji su u ovoj knjizi podijelili svoja vrijedna znanja, praktična iskustva i slučajevе iz poslovne prakse, kao i svima ostalima koji su sudjelovali u izradi knjige i svojim idejama i prijedlozima pridonijeli njenoj kvaliteti i prepoznatljivosti.

Nadamo se da će stručna javnost, menadžeri i kontroleri prihvati ovo izdanje kao koristan materijal te obveznu literaturu u obavljanju svog posla.

Dr. sc. Mladen Meter

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Konzultant za kontroling i financije



## Autori

**Boris Balent, prof. psych.**

Direktor, 1,2,3 Pokreni d.o.o.

**Frane Galzina, dipl. oec.**

Konzultant za kontroling i menadžersko računovodstvo

**Rajka Hrbić, univ. spec. oec.**

**Dr. sc. Diana Jakelić**

Izvršna direktorica sektora kontrolinga i računovodstva, Hrvatska narodna banka

**Mr. sc. Ratka Jurković**

Direktorica, Svan Consulting

**Dr. sc. Mladen Meter**

Konzultant za kontroling i financije, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

**Mato Šarčević, mag. oec.**

Konzultant, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

**Marko Šarić, univ. spec. oec.**

Direktor, Zana projekt d.o.o.

**Mr. sc. Nataša Trojak**

Viša predavačica / Prodekanica za studente, Visoko učilište Algebra

**Mr. sc. Mario Varović**

Direktor direkcije računovodstva, Hrvatska narodna banka

**Dr. sc. Hrvoje Volarević**

Hrvatska narodna banka

Savjetnik u direkciji računovodstva



## Sadržaj

Predgovor .....	3
Autori.....	5
Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima <i>Mladen Meter, Mato Šarčević</i> .....	9
Generički model razvoja organizacije kontrolera <i>Mladen Meter</i> .....	19
Zahtijevane kompetencije menadžera i kontrolera <i>Frane Galzina</i> .....	37
Diverzifikacija poslovanja u funkciji poslovne izvrsnosti <i>Marko Šarić</i> .....	53
Uloga vodstva u kriznim situacijama <i>Rajka Hrbić</i> .....	61
Uloga procesa osnaživanja zaposlenika u <i>beyond budgeting</i> modelu <i>Ratka Jurković, Nataša Trojak</i> .....	69
Motivacija zaposlenika kontrolinga s osvrtom na podršku računovodstvene funkcije <i>Diana Jakelić, Hrvoje Volarević, Mario Varović</i> .....	79
Izgradnja visokokohezivnog tima s ciljem povećanja efikasnosti <i>Boris Balent</i> .....	95



**Dr. sc. Mladen Meter**

Konzultant za kontroling i financije, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

E-mail: mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu

**Mato Šarčević, mag. oec.**

Konzultant, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

E-mail: mato.sarcevic@poslovnaucinkovitost.eu

# **Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima**

## **Sažetak**

*Cilj ovog rada je prikazati analizu najznačajnijih rezultata empirijskog istraživanja o suradnji menadžmenta i kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća, te na temelju dobivenih rezultata dati preporuke za moguća unaprijeđenja.*

*U radu se polazi od toga da je za kvalitetnu suradnju menadžmenta i kontrolinga, za identificirane poslovne prioritete poduzeća, potrebno postići međusobno partnerstvo. Za kvalitetno partnerstvo potrebno je prije svega razgraničiti odgovornost menadžmenta i kontrolinga. Nadalje, moraju postojati određene kompetencije kako bi se postigla odgovarajuća izvrsnost procesa menadžmenta odnosno odlučivanja te procesa kontrolinga.*

*Na početku rada je predstavljen značaj suradnje menadžmenta i kontrolinga za poduzeće, zatim analiza dobivenih rezultata i preporuke, a na kraju rada nalazi se zaključak te prijedlozi ispitanika za bolju suradnju menadžmenta i kontrolinga.*

**Ključne riječi:** menadžment, kontroling, poslovni prioriteti, procesi odlučivanja, procesi kontrolinga, model kompetencija

## **Abstract**

*The aim of this paper is to present the analysis of the most important results of the empirical research on the cooperation of management and controlling in the practice of Croatian companies, and on the basis of the obtained results give recommendations for possible improvements.*

*The paper starts from the fact that for good cooperation between management and controlling, for identified business priorities of the company, partnership need to be achieved. For a quality partnership, it is first and foremost to define the responsibility of management and controlling. Further, certain competencies are needed to achieve the appropriate excellence of the management processes or decision making processes and controlling processes.*

*At the beginning of the paper, the importance of cooperation of management and controlling for the company was presented, followed by analysis of the results and recommendations obtained, and at the end of the paper there are conclusions and suggestions of the respondents for better management and controlling cooperation.*

**Keywords:** management, controlling, business priorities, decision making processes, controlling processes, competence model

## Uvod

Kvalitetnom suradnjom menadžmenta i kontrolinga mogu se postići brojne koristi za poduzeće. Temeljni preduvjet za uspostavljanje i razvoj takve suradnje je osviještenost, prije svega menadžmenta.

Jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta u poduzeću je donošenje odluka, a zadaća kontrolinga je priprema podloge za donošenje kvalitetnih odluka. Za izvrsnost procesa donošenja odluka, kao i za izvrsnost procesa kontrolinga, važno je da su nužne kompetencije menadžera i kontrolera na zadovoljavajućoj razini.

## 1. Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja bili su utvrditi postojeću razinu izvrsnosti:

- poslovnog partnerstva
- procesa odlučivanja
- procesa kontrolinga
- modela kompetencija

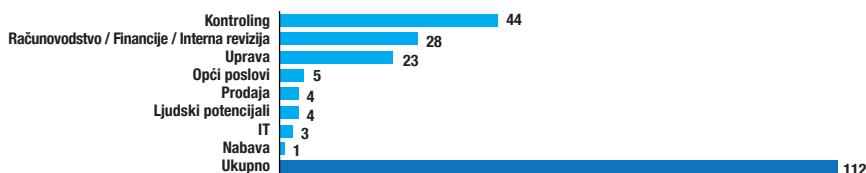
u poslovnoj praksi hrvatskih poduzeća te dati preporuke za njihovo unaprjeđenje. Uz postizanje navedenih ciljeva istraživanja, u ovom radu također su dane odgovarajuće preporuke na temelju praktičnih iskustava autora, dobrih poslovnih praksi i prijedloga ispitanika.

## 2. Uzorak istraživanja

Istraživanje o suradnji menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima provedeno je na uzorku od 112 ispitanika. Anketa je bila dostupna na internetskoj stranici Poslovne učinkovitosti od sredine travnja do sredine svibnja 2018. godine, a nakon toga je provedena analiza prikupljenih podataka.

Struktura ispitanika prema različitim kriterijima prikazana je na slikama od 1 do 5.

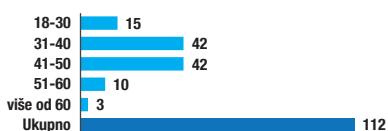
Slika 1. Broj ispitanika prema organizacijskim jedinicama



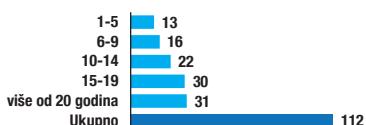
Slika 2. Broj ispitanika prema radnim pozicijama



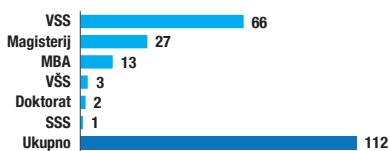
Slika 3. Broj ispitanika prema starosti



Slika 4. Broj ispitanika prema godinama radnog iskustva



Slika 5. Broj ispitanika prema obrazovanju



Iz prethodnih prikaza vidljivo je da je najveći broj ispitanika iz organizacijske jedinice kontrolinga, a najmanji broj je iz nabave. Najveći broj ispitanika je na poziciji višeg menadžmenta, a najviše ispitanika je u dobi od 31 do 50 godina te najviše ispitanika ima više od 20 godina radnog iskustva. U uzorku istraživanja ispitanici su najčešće imali visoku stručnu spremu.

## KONTROLING AKADEMIJA POSLOVNA UČINKOVITOST

Kontroling akademija Poslovna učinkovitost specijalistički je edukacijski program namijenjen kontrolerima, menadžmentu, vlasnicima i svima onima koji žele steći znanja o kontrolingu u svrhu unaprjeđenja poslovanja vlastitog poduzeća. Edukacije održavaju iskusni stručnjaci iz poslovne prakse koji primjenom praktičnog pristupa i suvremenih metoda u izlaganju polaznicima pružaju nova iskustva i znanja potrebna za uspješan rad na području kontrolinga. Edukacije se radi bolje kvalitete i interakcije održavaju u grupama u kojima je broj polaznika ograničen.

Nakon višegodišnjeg uspješnog održavanja i iznimnog zadovoljstva polaznika edukacija specijalističkog kontroling programa Kontroling akademije, program je certificirao IGC (International Group of Controlling), čime je ovaj kontroling program Poslovne učinkovitosti stekao oznaku kvalitete IGC Quality Label. IGC Quality Label dodjeljuje se programima obrazovanja kontrolera koji zadovoljavaju najviše standarde kvalitete i sadrže sve potrebne edukacijske komponente koje su nužne za uspješno obavljanje posla kontrolera.



**International Group of  
Controlling**



This quality label is awarded by the IGC International Group of Controlling after thorough examinations. It confirms that a programme under this label corresponds with the IGC quality standards.

### KONTROLING AKADEMIJA POSLOVNA UČINKOVITOST:

- sastoji se od 25 specijalističkih edukacija
- edukacije održava 15 renomiranih stručnjaka iz Hrvatske i inozemstva s dokazanim uspjehom u poslovnoj praksi na interaktivan, kreativan i suvremen način
- čija je kvaliteta potvrđena međunarodno priznatim IGC-ovim (International Group of Controlling) certifikatom kvalitete IGC Quality Label
- čijim završetkom programa stječe se međunarodno priznati certifikat – Certificirani kontroler / Certified Controller

### POSLOVNA UČINKOVITOST D.O.O. ZA POSLOVNO SAVJETOVANJE

W: [www.poslovnaucinkovitost.eu](http://www.poslovnaucinkovitost.eu)  
E: [www.info@poslovnaucinkovitost.eu](mailto:www.info@poslovnaucinkovitost.eu)



# Kontroling u praksi

# **MENADŽMENT I KONTROLING**

Za kvalitetnu suradnju menadžmenta i kontrolinga, za identificirane poslovne prioritete poduzeća, treba postići međusobno partnerstvo.

Kvalitetno partnerstvo podrazumijeva prije svega razgraničenje odgovornosti menadžmenta i kontrolinga. Jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta u poduzeću je donošenje odluka, a zadaća kontrolinga je priprema temelja za donošenje kvalitetnih odluka.

Sadržajno je ova knjiga koncipirana tako da obuhvaća teme koje se bave značajem suradnje menadžmenta i kontrolinga, načinom institucionalizacije njihove suradnje, nužnim kompetencijama menadžera i kontrolera, nekim od mogućih sadržaja suradnje te načinima za poticanje i razvoj međusobne suradnje.

ISBN 9789535772552

