

## KONTROLING U REPUBLICI HRVATSKOJ S POSEBNIM OSVRTOM NA ISTARSKU ŽUPANIJU\*\*

### CONTROLLING IN THE REPUBLIC OF CROATIA WITH EMPHASIS ON THE REGION OF ISTRIA

#### ABSTRACT

*This paper presents the actual situation of controlling in the Republic of Croatia and expectations of its future development. In the first part of the paper a theoretical overview of controlling is presented with the accent on its importance in the day to day business in modern enterprises. Also there is a short presentation of the situation of controlling in the companies in West European countries. The paper also analyzes the situation in the Istrian Region and compares it with the situation in the whole country. It explores the presence of controlling in the companies, its organizational structure, independence and similar factors that influence the success of controlling implementation and operative work. The expectations of the future development of controlling in Croatia and Istria are also included.*

**Key words:** *controlling in Croatia, controlling in the Istrian Region, development of controlling, management support in decision making, business information*

JEL: M00

#### 1. Uvod

U okruženju sa stalnim i brzim promjenama menadžment ima potrebu za odjelom (ili bar osobom) koji će mu pružati potporu pri poslovnom odlučivanju. Taj odjel u pravilu je odgovoran za koordinaciju (povezivanje na istim hijerarhijskim razinama) i integraciju (povezivanje između različitih hijerarhijskih razina) među drugim odjelima unutar poslovnog subjekta. Uz to on pomaže menadžmentu pri obavljanju menadžerskih funkcija (planiranju, organiziranju, kadrovanju, vođenju i kontroliranju) kao i upotrebi različitih menadžerskih instrumenata. Odjel koji je preuzeo na sebe ovaj širok spektar zadataka je controlling i kao takav je predmet ovog rada.

Cilj ovog članka je prikazivanje stanja razvijenosti controllinga u uspješnim poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj s osvrtom na Istarsku županiju kao i postavljanje pretpostavki njegovog budućeg razvoja. Pri tome će se izvršiti usporedba dobivenih rezultata na državnoj razini s onima u obrađenoj županiji u svrhu utvrđivanja stupnja razvijenosti pojedine regije naprema ukupnoj državi.

---

\* magistar znanosti, Savjetnik za controlling marketinga i prodaje, HT-Hrvatske telekomunikacije d.d. Zagreb

\*\* mentor: prof. dr. sc. Lorena Mošnja Škare, izvanredni profesor pri Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli

Članak primljen u uredništvo: 25.11.2006.

## 2. Teorijsko poimanje kontrolinga

Kada se govori o kontrolingu javljaju se različite definicije. Tako se kontroling shvaća kao „funkcionalan instrument upravljanja koji podržava poduzetnički proces upravljanja i odlučivanja kroz usmjerenu (ciljanu) doradu i preradu informacija“<sup>1</sup>, kao i pomoć menadžmentu. Pripremom relevantnog znanja o činjenicama i metodama kontroling podržava menadžment te odgovarajućim komunikacijskim procesima pridonosi ciljno orijentiranoj, koordiniranoj primjeni znanja odgovornih osoba.<sup>2</sup> Također određeni autori smatraju da kontroling „predstavlja funkciju unutar sustava menadžmenta kojom se povećava njegova efikasnost i efektivnost, a time i sposobnost prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća“<sup>3</sup>.

Ipak definicija koja najcjelovitije definira kontroling i samu funkciju kontrolora, kao osobe zaposlene u kontrolingu, je definicija International Group of Controlling koja glasi: „Kontrolori oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju te time nose suodgovornost za ostvarenje ciljeva.

To znači:

- Kontrolor se brine za transparentnost strategije, rezultata, financija i procesa te time pridonosi većoj ekonomičnosti.
- Kontrolor cjelovito koordinira parcijalne ciljeve i planove te organizira cjelovito izvješćivanje usmjereno na budućnost.
- Kontrolori moderniziraju i oblikuju proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju tako da svaki nositelj odlučivanja može djelovati usmjereno prema cilju.
- Kontrolor pruža za tu svrhu potrebnu uslugu snabdijevanja poslovnim podacima i informacijama.
- Kontrolor oblikuje i njeguje sustave kontrolinga“<sup>4</sup>.

Iz svih navedenih definicija vidljivo je da su menadžment i kontroling usko povezani. Tako, dok se menadžment smatra odgovornim za uspjeh poslovnog subjekta, kontroling se smatra odgovornim za transparentnost tog uspjeha. Kontroling je taj koji savjetuje menadžment, dok je menadžment taj koji na temelju tih savjeta donosi odluke, iz čega proizlazi da je kontroling samo savjetodavno tijelo.

Kontroling se može načelno podijeliti na operativni i na strateški kontroling. Strateški kontroling je odgovoran za savjetovanje odgovornih osoba u poslovnom subjektu pri definiranju strateških ciljeva, analizi odstupanja te predlaganju korektivne akcije. Kod definiranja cilja kontroling je odgovoran za definiranje ostvarljivosti, mjerljivosti, jasnoće i vremenske komponente zacrtanog cilja te instrumenata pomoću kojih će se ostvarenje cilja pratiti. Nakon potpore pri definiranju cilja, kontroling vrši potpornu funkciju pri definiranju

---

<sup>1</sup> Preisler, Peter R., Peemoller, Ebert Koinecke, Controlling; Moderne Industrie, Landsbert/Lech, Germany, 1990, str. 16. Preuzeto iz Avelini Holjevac, I., Kontroling upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998. str. 318.

<sup>2</sup> Kupper, H. U., Weber, J., Zund, A., Zum Verstandis und Selbverstandis des Controlling, ZfD, Gabler, Wiesbaden, 3/190. str. 283. Preuzeto iz Osmanagić Benedikt N., Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2004., str. 64.

<sup>3</sup> Weber J., Einführung in das Controlling, Poeschel, Stuttgart, 1993, str. 46.

<sup>4</sup> www.igc-controlling.org

strategija, tj. koraka koji će dovesti do ostvarenja tog cilja. Pri tome vrši analizu poslovnog subjekta i njegove okoline u svrhu pružanja potrebnih informacija potrebnih za formiranje strategije. U sklopu strategijskog odlučivanja kontroling ima i funkciju izrade proračuna strateških ulaganja (većinom se prikazuju kao projekcije i dugoročni investicijski planovi) gdje se planiraju očekivani budući prihodi i troškovi, tj. očekivana dobit od prihvaćanja određene strategije.

Strateški kontroling ima za cilj i obvezu podršku u povećanju *efektivnosti poslovanja*, znači pružanja „pravih stvari (proizvoda i usluga) u pravo vrijeme“ u cilju zadovoljenja tržišnih potreba. On je usmjeren na poboljšanje mogućnosti uspjeha poslovnog subjekta, izgradnju njegovih potencijala rasta, te pripremu za brze promjene na tržištu (u okruženju).

Za razliku od strateškog kontrolinga, operativni kontroling služi kao potpora menadžmentu u svakodnevnom poslovanju, a povezano s time i odlučivanju. Njegov je primarni zadatak pomoć u povećanju *efikasnosti poslovanja*. To znači da je on usmjeren ka „pružanju što većeg outputa sa što manje inputa“. Pri tome operativni kontroling pomaže pri podizanju razine korištenja potencijala poslovnog subjekta, tj. povećanju rentabilnosti, ekonomičnosti, očuvanju supstance i likvidnosti te pomaže pri usklađenom korištenju instrumenata operativnog upravljanja.

Kontroling se kao disciplina i odjel počeo razvijati početkom 20. stoljeća u Sjedinjenim Američkim Državama u poslovnim subjektima kao DuPont, Sears i General Motors koji su počeli sa diversifikacijom svoje proizvodnje i prodaje s ciljem maksimiziranja svoje dobiti. Pri tome su uočili potrebu za odjelom koji će im pružati potrebne i pravovremene informacije o povratu investicija u određena područja. Također, ovi subjekti su u to doba počeli s otvaranjem novih podružnica u i izvan zemlje što je dovelo do potrebe za odjelom koji će vršiti koordinaciju i integraciju unutar cijelog poslovnog subjekta (grupacije). Odjel koji je oformljen za obavljanje navedenih zadataka je kontroling.

Razvoj kontrolinga u zapadnoeuropskim zemljama (Njemačka, Francuska, Italija, Švicarska, Austrija) započinje u drugom dijelu 20. stoljeća ulaskom američkih poslovnih subjekata na njihova tržišta i otvaranjem njihovih podružnica. Ti subjekti su se uvjerali u važnost kontrolinga za unaprjeđenje poslovanja te su ga odlučili implementirati i u podružnicama na europskom tlu. Nakon implementacije u podružnicama američkih poslovnih subjekata i ostali subjekti u tim europskim zemljama uvidjeli su prednosti implementacije kontrolinga za efikasnije poslovanje. Iako se kontroling u početku u većem dijelu razvijao u velikim poslovnim subjektima, povećanje konkurencije i sve češće promjene na tržištu potakle su i subjekte koji spadaju u srednje i/ili male na prihvaćanje kontroling postavki. Tako danas, u pravilu, u većim poslovnim subjektima kontroling postoji kao samostalni odjel, dok u manjim subjektima za djelokrug zadataka kontrolinga zadužena je jedna osoba (kontrolor) koji je često pridružen financijsko-knjigovodstvenom odjelu, iz kojeg u pravilu i dobiva najviše informacija. Ovisnost samostalnosti odjela kontrolinga i veličine samog subjekta istražena je i na II. kontroling kongresu u St. Gallenu u Švicarskoj 1988. godine. Tako je utvrđeno da je u subjektima do 100 zaposlenika samo 5% imalo samostalni odjel za kontroling, a među subjektima od 100 do 500 zaposlenika njih 51% je imalo samostalni odjel za kontroling. U subjektima od 500 do 1.000 zaposlenika čak 70% je imalo samostalni kontroling odjel, a kod onih iznad 1.000 zaposlenika, odjel je bio samostalan u čak 96% subjekata<sup>5</sup>. Također, istraživanjem je utvrđeno i to da u subjektima do 100 zaposlenika zadatke kontrolinga najčešće obavlja osoba zadužena za financije i računovodstvo (odjel iz kojeg kontroling i crpi najviše informacija).

---

<sup>5</sup>Osmanagić Bedenik, N., Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2004. str. 43.

Zastupljenost kontrolinga u razvijenim europskim zemljama može se predočiti i istraživanjem o zastupljenosti kontrolinga u Republici Austriji. Tako je 1992. i 1993. godine „Udruženje poduzeća za istraživanje na području kontrolinga te za daljnje obrazovanje kontrolora“ provelo istraživanje o zastupljenosti kontrolinga u Austriji na uzorku od 905 poslovnih subjekata s povratom od 302 upitnika. Parametri odabira subjekata bili su promet od barem 70 milijuna ATS, vrijednost kapitala od barem 15 milijuna ATS i broj zaposlenih veći od 100<sup>6</sup>. Rezultati istraživanja pokazali su da 52,9% ispitanih poslovnih subjekata ima odjel za kontroling, u 18,2% subjekata zadaci kontrolinga pridružuju se drugom odjelu, dok 29,10% nema mjesto kontrolinga, a zadatke iz njegova djelokruga obavlja rukovodstvo. Kontrolor je u hijerarhijskoj razini u 66% slučajeva odgovoran direktno menadžmentu, a odjel kontrolinga se u 24% slučajeva nalazi na prvoj hijerarhijskoj razini, u 63% slučajeva je na drugoj hijerarhijskoj razini, a samo u 13% slučajeva nalazi se na trećoj hijerarhijskoj razini. Uz to, utvrđeno je da na uspjeh kontrolinga i njegov razvoj ne utječe samo kontrolor nego i menadžment unutar poslovnog subjekta i njegov odnos prema navedenoj funkciji.

Iz navedenih podataka vidljivo je da kontroling zauzima veoma važno mjesto unutar poslovnih subjekata razvijenih europskih zemalja. Snažna uloga kontrolinga, također, svakodnevno jača s rastom kompleksnosti okoline i sve jačom konkurencijom na nacionalnom i međunarodnom tržištu. U navedenim uvjetima menadžment ima očitu potrebu za odjelom koji će mu pravovremeno pružati informacije o trenutnom kretanju prema postavljenim ciljevima kao i o budućim očekivanjima na tržištu, kako bi se mogao na vrijeme pripremiti za suočavanje s njima. Zbog navedenih razloga, važnost i zastupljenost kontrolinga raste iz dana u dan, a povezano s time i potražnja za djelatnicima u tom odjelu u stalnom je porastu.

### **3. Kontroling u Republici Hrvatskoj i usporedba sa stanjem u Istarskoj županiji**

Iz prethodnog dijela vidljivo je da kontroling u poslovnim subjektima razvijenih europskih zemalja zauzima vrlo važno mjesto u njihovom poslovanju. Stoga je izvršeno istraživanje o zastupljenosti kontrolinga u srednjim i velikim uspješnim subjektima u Republici Hrvatskoj i Istarskoj županiji. Cilj istraživanja bio je utvrđivanje stanja na državnoj razini i njegova usporedba s navedenom regijom. Također, na temelju istraženog postavljene su i pretpostavke budućeg razvitka ovog odjela u Republici Hrvatskoj i Istarskoj županiji.

#### ***3.1 . Kontroling u uspješnim poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj i usporedba sa stanjem u Istarskoj županiji***

Istraživanje o stanju kontrolinga u Republici Hrvatskoj provedeno je 2005. godine na uzorku od 190 uspješnih poslovnih subjekata. Ciljni uzorak činili su subjekti s najvišim prihodima u Republici Hrvatskoj u 2004 godini (125 subjekata), najveće banke u Republici Hrvatskoj (15 subjekata) te 50 subjekata iz Istarske županije odabranih slučajnim izborom između 200 subjekata sa najvišim prihodima u 2003. godini<sup>7</sup>. Odaziv na poslane upitnike (odaslane najviše elektroničkom poštom) bio je 32,63% (62 poslovna subjekta) na državnoj razini, dok je odaziv subjekata iz Istarske županije 65% (33 subjekata od 50 anketiranih).

Kod 64,50% subjekata na državnoj razini koji su vratili upitnike utvrđeno je da posjeduju kontroling (samostalno ili u sklopu neke druge funkcije) dok je taj postotak kod

---

<sup>6</sup> Ibidem, str. 33.

<sup>7</sup> U vrijeme utvrđivanja uzorka nisu postojali podaci o subjektima s najvišim prihodima za 2004. godinu na području Istarske županije.

subjekta iz Istre iznosio 51,52%. Niža zastupljenost kontrolinga na uzorku Istarske županije prema državnom prosjeku može se povezati sa višom prisutnošću „uspješnih“ poslovnih subjekata čija se sjedišta najčešće nalaze u Zagrebu i okolici. Da postoji poveznica između uspješnosti poslovnih subjekata i prisutnosti kontrolinga vidljivo je i analizom udjela kontrolinga kod subjekta iz Istarske županije koji spadaju u 400 subjekata s najvišim prihodima u 2004. godini. Od 33 pristigla ispunjena upitnika 12 subjekata je ušlo među 400 subjekata sa najvišim prihodima u 2004. godini, a njih 8 (66,67%) imalo je implementirani kontroling.

Prisutnost kontrolinga kod skoro 65% subjekta na državnoj razini prikazuje da su poslovni subjekti u 15 godina tržišnog poslovanja shvatili važnost kontrolinga i odlučili ga implementirati u svrhu poboljšanja svog poslovanja.

Shvaćanje važnosti kontrolinga pri svakodnevnom poslovanju posebno je prisutno kod subjekata u stranom vlasništvu gdje je čak 74,10% subjekata na državnom uzorku i 63,64% na uzorku Istarske županije imalo implementiran kontroling. S druge strane samo 59,10% subjekata u domaćem vlasništvu na državnoj razini i 45,45% na uzorku odabrane županije imalo je implementirani kontroling. Ovo se može povezati s pretpostavkom da je menadžment tih grupacija spoznao prednosti kontrolinga u matičnoj zemlji te su ga iz tog razloga odlučili implementirati i u hrvatskim podružnicama. Također, kontroling u subjektima u stranom vlasništvu ima još dodatna zaduženja, kao na primjer usklađenje (horizontalno i vertikalno) među podružnicama u različitim zemljama. Pri tome mora obraćati posebnu pozornost na transferne cijene, kulturne razlike među zemljama kao i tečajne promjene među valutama različitih zemalja jer sve navedene stavke utječu na utvrđivanje dobiti cijele grupacije i analizu ispunjenja zacrtanih ciljeva.

Analizom samostalnosti odjela kontrolinga utvrđena je samostalnost ovog odjela u 42,50% subjekata u Republici Hrvatskoj. U subjektima u kojima kontroling nije postoji kao samostalni odjel, u pravilu je bio pridružen odjelu financija (u preko 40% subjekata) ili u nekoj kombinaciji u odjelu računovodstva. Uspoređujući navedene podatke s onima u Istarskoj županiji (50% samostalnosti) vidljivo je da iako je postotak prisutnosti kontrolinga u navedenoj županiji niži, njegova je samostalnost viša. Iz toga se da zaključiti da su subjekti koji su implementirali kontroling u promatranoj županiji svjesniji da on najbolje izvršava zadatke kao samostalni odjel.

Samostalnost odjela kontrolinga može se i povezati sa godinama postojanja kontrolinga u poslovnim subjektima (tablica 1.).

Tablica 1.

**Vremensko razdoblje postojanja kontrolinga u uzorku hrvatskih i istarskih poslovnih subjekata do kraja 2005. godine**

<b>Godine postojanja</b>	<b>Postotak u Republici Hrvatskoj</b>	<b>Postotak subjekata u Istarskoj županiji</b>
<i>Manje od godinu dana</i>	5,00%	5,88%
<i>1-2 godine</i>	12,50%	29,41%
<i>2-4 godine</i>	17,50%	23,53%
<i>5-10 godina</i>	45,00%	29,41%
<i>Više od 10 godina</i>	20,00%	11,76%

Izvor: Istraživanje autora.

Vidljivo je da je u većini poslovnih subjekata na državnoj razini kontroling 2005. godine bio implementiran prije 5-10 godina, a ako se tome pridruže i subjekti koji su imali kontroling više od 10 godina, dolazi se do rezultata da je čak 65% subjekata imalo kontroling više od 5 godina. Uzorak iz Istarske županije prikazuje da je 41,17% subjekata imalo kontroling implementiran više od 5 godina. Iz navedenog se da zaključiti da je kontroling u Istarskoj županiji u prosjeku kasnije implementiran ali je koncepcija njegove implementacije, može se pretpostaviti, „naprednija“, što se vidi iz veće samostalnosti ovog odjela unutar poslovne organizacije. Ipak treba napomenuti da je većina subjekata na državnoj razini u prvih 10-ak godina tržišnog gospodarstva shvatila važnost kontrolinga za njihovu uspješnost poslovanja dok je ta spoznaja u subjekte Istarske županije došla nešto kasnije.

Potvrda važnosti kontrolinga dana je i hijerarhijskom razinom na kojoj se kontroling nalazi unutar poslovnih subjekata. U obrađenom uzorku na državnoj razini kontroling je bio prisutan u 52,50% subjekata na trećoj hijerarhijskoj razini (voditelj odjela), dok je u 37,50% subjekata bio na drugoj hijerarhijskoj razini (menadžer poslovne funkcije). U 5% slučajeva kontroling je bio na prvoj hijerarhijskoj razini (kao član uprave) i na četvrtoj razini (odgovoran voditelju odjela). Uspoređujući navedene rezultate s rezultatima iz Istarske županije (64,71% na trećoj hijerarhijskoj razini i 35,29% na drugoj) vidljivo je da su oni prilično slični, iz čega se može zaključiti da je svijest o potrebi postavljanja kontrolinga u vrh upravljačke strukture bila otprilike podjednaka.

Analiza organizacijske strukture utvrdila je da kod 45% subjekata na državnoj razini kontroling imao linijsku, kod 27,50% štabnu, kod 15% matričnu a kod 12,50% kombiniranu organizacijsku strukturu. Uspoređujući navedene rezultate s rezultatima iz Istarske županije gdje je kontroling odjel u najvećem broju subjekata bio organiziran linijski (35,29%), u podjednakom postotku (23,53%) imalo je matričnu i kombiniranu strukturu, dok je 17,65% subjekata imalo štabnu strukturu; vidljiv je niži postotak prisutnosti linijske strukture u Istarskoj županiji, dok je prisutnost ostalih struktura u kumulativu više. Kod linijski organiziranog odjela kontrolinga, kontrolori odgovaraju neposredno voditelju kontrolinga ili voditelju odjela u sklopu kojeg su inkorporirani, a naredbe i zadatke, također, primaju neposredno od navedenog rukovoditelja. Kod implementacije matrične i/ili štabne strukture kontrolori su na raspolaganju kao potpora i voditeljima drugih odjela te im pomažu pri obavljanju menadžerskih zadataka. Tako na primjer postoje kontrolori koji služe kao potpora u proizvodnji, marketingu, prodaji, nabavi i pri tome imaju dvojnu odgovornost, prema voditelju kontrolinga kao svom neposrednom nadređenom i prema voditelju odjela kojem su dodijeljeni. Kod struktura alternativnih linijskoj kontrolori su u stanju bolje pružiti menadžmentu potrebnu potporu pri obavljanju menadžerskih zadataka. Na temelju istraženo vidljivo je da linijska struktura u najmanjem dijelu odgovara kontrolingu pri obavljanju

njegovih zadataka, pa se može zaključiti da su subjekti koji su implementirali kontroling u Istri to u većoj mjeri spoznali te odlučili implementirati „alternativne“ organizacijske strukture, iz čega se da zaključiti da na bolji način iskorištavaju prednosti odjela kontrolinga.

Utvrđivanje povezanosti stila upravljanja s postojanjem kontrolinga u sklopu poslovnih subjekata bila je sljedeća obavljena analiza. Na uzorku Istarske županije (33 subjekta) utvrđena je dominacija demokratskog stila upravljanja (kod čak 81,82% subjekta), dok u mnogo manjem obimu se nalazio autokratski stil (15,15%) te kombinacija autokratskog i demokratskog stila upravljanja (3,03%). Slični rezultati dobiveni su i na uzorku cijele Hrvatske (79,03% demokratski stila, 11,29% autokratski stila te 9,68% kombinacija autokratskog i demokratskog stila). Analizirajući dominantni stil upravljanja kod subjekata koji su implementirali kontroling, uočeno je da većinom dominira također demokratski stil upravljanja. Tako je na uzorku Republike Hrvatske demokratski stil upravljanja bio prisutan kod 82,50% subjekata koji su implementirali kontroling, dok na uzorku Istarske županije to je bilo još očitije s prisutnošću od 94,12% demokratskog stila upravljanja te 5,88% kombinacije autokratskog i demokratskog stila. Iz navedenog se može zaključiti da se kontroling u većem dijelu implementira kod subjekata s demokratskim stilom upravljanja, što je i razumljivo jer oni u pravilu lakše prihvaćaju novine i svjesniji su promjena na tržištu pa tako i potrebe za kontrolingom radi uspješnijeg poslovanja.

Analiza shvaćanja okoline kao preduvjeta implementacije kontrolinga dovela je do rezultata da subjekti koji imaju implementirani kontroling promjene u okolini shvaćaju kao stalne (45% na državnom uzorku i 47% na uzorku odabrane županije) ili srednje razine (50% na državnoj razini i 47% na uzorku odabrane županije). Kod oba uzorka samo 5-6% subjekta smatra da su promjene u okolini na niskoj razini. S druge strane (u oba uzorka) kod subjekata koji nisu implementirali kontroling čak 19-20% njih smatra da su promjene u okolini niske a 33% da su srednje razine.

Iz navedenog se da zaključiti da kod subjekata koji imaju implementirani kontroling prevladava demokratski stil upravljanja, kao i shvaćanje promjena u okolini kao stalnih ili bar srednje razine. Pretpostavka skore demokratizacije stila upravljanja, a s time i poimanje čestih promjena okoline od strane subjekata koji nisu još implementirali kontroling, dovest će do povećane potražnje za kontrolorima, odnosno porasta implementacije kontrolinga u poslovne subjekte.

Ako se obradi kako se vrednuje važnost kontrolinga pri donošenju poslovnih odluka, dolazi se do rezultata da je čak 80% subjekata na državnoj razini pridodalo kontrolingu visoku važnost pri tom poslu. To je posebno izraženo kod subjekata u stranom vlasništvu gdje u čak 95% subjekata menadžment smatra kontroling izrazito važnim pri donošenju poslovnih odluka.

Ovo priznanje kontrolingu dokazuje da implementacija kontrolinga nije samo pomodnost nego je shvaćen kao veoma važna funkcija za uspješno poslovanje. To je još više potvrđeno na uzorku Istarske županije gdje je svijest o važnosti kontrolinga kod menadžmenta poslovnih subjekata još i viša (94% njih smatra ga visoko važnim pri poslovnom odlučivanju).

Završno se može reći da je kontroling u Istarskoj županiji kraće vrijeme i u manjem postotku prisutan nego na državnoj razini, ali je shvaćanje njegove važnosti na višoj razini. Također implementacija kontrolinga u subjektima u Istarskoj županiji modernija je i razvijenija nego na državnoj razini. Iz ovoga se da zaključiti da subjekti u Istarskoj županiji nisu pristupili implementaciji kontrolinga ad hock nego su ga najprije proučili zatim ga odlučili inkorporirati u svoje subjekte na najbolji mogući način.

### **3.2. *Perspektive budućeg razvoja kontrolinga***

Kao što je analizom utvrđeno, kontroling je prisutan u velikom postotku uspješnih poslovnih subjekata. Stoga je izvršeno istraživanje plana budućeg implementiranja kontrolinga pri ovim poslovnim subjektima u Republici Hrvatskoj i Istarskoj županiji.

Na analiziranom uzorku od 16 poslovnih subjekata iz Istre koji su izjavili da još nisu implementirali kontroling, 4 subjekta (25%) izjavilo je da ima u planu implementaciju kontrolinga u skorom vremenu, a 2 subjekta (12,50%) izjavila su da ga imaju implementiranog na grupnoj razini te da postoji realna pretpostavka o budućem njegovom uvođenju na razini podružnica. Iz navedenog proizlazi da 37,50% subjekata u Istarskoj županiji, koji nemaju implementirani kontroling, imaju ga u planu uskoro uvesti i/ili njihov menadžment već koristi informacije grupnog kontrolinga. Ovi su podaci slični podacima dobivenim na nacionalnoj razini, gdje je kod subjekata koji nemaju kontroling 33% izjavilo da ga namjerava uvesti u kratkom roku, a 14% izjavilo je da ga ima na grupnoj razini.

Na temelju istraženog, s pretpostavkom skorog uvođenja kontrolinga od strane subjekata kod kojih postoji na grupnoj razini, u budućnosti bi zastupljenost kontrolinga u sklopu subjekta u Istarskoj županiji mogla iznositi čak 70%.

Potvrda pretpostavke ove visoke zastupljenosti potpomognuta je i informacijom potražnje za kontrolorima od strane subjekata s područja Istarske županije. Analizirajući potražnju za kontrolorima na web-portalima za zapošljavanje MojPosao.net i Posao.hr. od ožujka 2005. do rujna 2006., došlo se do sljedećih podataka:

- od ožujka do prosinca 2005. na portalu MojPosao.net objavljeno je 37 oglasa, a preko portala Posao.hr 14 oglasa za posao u odjelu kontrolinga od čega se niti jedan nije odnosio na Istarsku županiju,
- od siječnja do rujna 2006. na portalu MojPosao.net objavljen je 61 oglas, a Posao.hr 23 oglasa za poslove u odjelu kontrolinga, od čega su se dva sa svakog portala (različiti subjekti) odnosila na poslove u Istarskoj županiji.

Iz navedenog je vidljivo da potražnja za kontrolorima u Hrvatskoj općenito raste, a sukladno s time raste i potražnja za kontrolorima u Istarskoj županiji.

Važnost kontrolinga prepoznata je i od strane različitih institucija i organizacija. Tako se kontroling već godinama izučava pri Fakultetu za hotelski menadžment u Opatiji, kao i na još nekim sveučilištima (Zagreb i Zadar). Uz to je Hrvatska gospodarska komora - Županijska komora Pula u suradnji s Gospodarskom komorom Štajerske 2004. godine organizirala predavanje iz kontrolinga koja su vodili predavači iz Austrije u cilju upoznavanja poduzetnika s kontrolingom i njegovim prednostima. Stručne udruge također često obrađuju temu kontrolinga i organiziraju skupove vezane uz kontroling, kao na primjer skup koji je organizirala udruga „Hrvatski računovođa“ pod nazivom „Računovodstvo i kontroling u postizanju uspješnosti poslovanja“, što također prikazuje važnost koju kontroling preuzima u svakodnevnom poslovanju.

#### 4. Zaključak

Kontroling u subjektima na području Istarske županije počeo se razvijati, kao i na državnoj razini, početkom uvođenja tranzicijskih procesa u Republici Hrvatskoj, što znači prije nekih 15-ak godina. Ipak iz analize je vidljivo da je kontroling u poslovnim subjektima u ovoj županiji svoj zamah dobio tek u posljednjih 5-10 godina, posebno zadnjih godinu-dvije. Kraće postojanje kontrolinga u Istarskoj županiji pogodovalo je, moglo bi se reći, modernijem pristupu kontrolingu što je vidljivo i kroz veću prisutnost štabne, matrične i kombinirane organizacijske strukture ovog odjela naprema linijskoj strukturi negoli je na uzorku cijele države. Veća zastupljenost nelinejskih organizacijskih struktura uvelike olakšava bolje i efikasnije obavljanje funkcija kontrolinga kao potpore menadžmentu pri obavljanju njegovih funkcija. Uz to je kod subjekata na području Istarske županije kontroling je u većem dijelu samostalan (u odnosu na državnu razinu), što također olakšava njegove zadatke. Iz navedenog bi se moglo zaključiti da se na državnoj razini kontroling uvodio u vremenu kada niti sam pojam kontrolinga i njegovih funkcija nije bio potpuno jasan te mu se pristupalo ad hoc, dok su subjekti u Istarskoj županiji njegovom kasnijem uvođenju pristupili s definiranom svrhom i prateći potrebe prakse. Potvrda tome ogleđa se i u shvaćanju važnosti kontrolinga gdje na državnoj razini 80% subjekata smatra kontroling vrlo važnim u poslovnom odlučivanju, prema 94% subjekata na području Istarske županije. Kasnije uvođenje kontrolinga uvelike je potpomognuto stručnom literaturom i raspravama o toj temi od strane različitih udruženja, kao i uvođenjem ovog predmeta i usmjerenja na pojedina hrvatska sveučilišta.

Može se ustvrditi da je kontroling u Istarskoj županiji kraće vrijeme i u manjem dijelu prisutan nego na državnoj razini, ali kod subjekata u kojima je prisutan postao je značajnim čimbenikom potpore menadžmentu, a time i uspješnosti tih poslovnih subjekta. Ti subjekti su pravilnom implementacijom kontrolinga osigurali sebi važnog partnera u vođenju poslovanja subjekta i dostizanju visoke konkurentnosti, a trend potražnje za kontrolorima u konstantnom je porastu.

## LITERATURA

Avelini Holjevac, I., Planiranje i kontroling; Računovodstvo revizija i financije, RRIF plus d.o.o. Zagreb, 10/2004, str. 66-70.

Anthony Robert, N., Viay, Govindarajan, Management Control System, 10th Edition, McGraw-Hill Higher Education, 2001.

Avelini Holjevac, I., Kontroling: upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet u Opatiji, Opatija, 1998.

Mošnja-Škare, Lorena, Špac, Davor, Proučevalna služba (kontroling ) - razvojni dosežki pri Hrvatskih podjetjih (Controlling – Development Level in Croatian Enterprises); Revizor, revija o reviziji, Slovenski inštitut za revizijo, 9/2006., str. 22-40.

Wehrich, H., Koontz, H., Menadžment, deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994.

O'Brien, James A., Management Information System, A Managerial End User Perspective, 2nd edition, Richard D. Irwing Inc., 1993.

Osmanagić Bedenik, N., Kontroling abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 2004.

Osmanagić Bedenik, N., Razina razvoja kontrolinga u poslovnoj praksi u Hrvatskoj, Računovodstvo revizija i financije, RRIF plus d.o.o. Zagreb, 10/2001, str.121-127.

Osmanagić Bedenik, N., Uvođenje i primjena kontrolinga u malim i srednjim trgovačkim društvima; Računovodstvo revizija i financije, RRIF plus d.o.o. Zagreb, 06/2005, str. 115-120.

Osmanagić Bedenik, N., Računovodstvo i kontroling-konkurencija ili suradnja, Računovodstvo revizija i financije, RRIF plus d.o.o. Zagreb, 08/2006, str.21-28

Vitezić, N., Upravljačka uloga interne revizije i kontrolinga, Računovodstvo, revizija i financije, RRIF plus d.o.o. Zagreb, 4/2002, str. 47-54.

Web portal za zapošljavanje MojPosao.net: [www.mojposao.net](http://www.mojposao.net)

Web portal za zapošljavanje: Posao.hr: [www.posao.hr](http://www.posao.hr).

Internet stranica International Group of Controlling: [www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)

# KONTROLING U REPUBLICI HRVATSKOJ S POSEBNIM OSVRTOM NA ISTARSKU ŽUPANIJU

## SAŽETAK

*U ovom radu analizirano je stanje kontrolinga u Republici Hrvatsko te pretpostavke njegovog budućeg razvoja. U prvom dijelu rada izvršen je teorijski pregled kontrolinga sa svrhom upoznavanja njegove uloge u poslovanju modernih poslovnih subjekata, a dan je i kratak pregled stanja kontrolinga u razvijenim zapadnoeuropskim zemljama. Obradeno je stanje kontrolinga u Republici Hrvatsko te uspoređeno sa stanjem u Istarskoj županiji. Pri tome istražena je prisutnost kontrolinga, organizacijska struktura, samostalnost odjela i slične značajke koje utječu na uspješnost primjene i obavljanja zadataka kontrolinga. U završnom dijelu utvrđene su i perspektive budućeg razvoja kontrolinga u našem gospodarskom okruženju.*

**Ključne riječi:** *Kontroling u Hrvatskoj, kontroling u Istarskoj županiji, razvoj kontrolinga, potpora menadžmenta pri donošenju odluka, poslovne informacije*