Dr. sc. Damir Piplica[1]
Dr. sc. Tihomir Luković[2]
Marijeta Pezo, mag. forenz.[3]

CONTROLLING U POSLOVANJU PROIZVOĐAČKOG PODUZEĆA - STUDIJA SLUČAJA AD PLASTIK d. d. SOLIN

Pregledni rad / Review paper
UDK / UDC: 005.7
DOI: 10.51650/ezrvs.20.1-2.8
Primljeno / Received: 23/01/2026
Prihvaćeno / Accepted: 24/02/2026

Tema ovog rada je controlling u poslovanju proizvođačkog poduzeća. Glavni cilj istraživanja je valorizirati čimbenike koji utječu na razinu razvijenosti controllinga kao sastavne funkcije menadžmenta u procesima odlučivanja i vođenja poslovanja. Pomoćni ciljevi su procjena utjecaja okruženja na organizacijsku strukturu proizvođačkog društva, analiza pozicioniranja controllinga unutar te strukture te ispitivanje načina i intenziteta suradnje između menadžmenta i controllinga u društvu, kao i ocjena razine razvijenosti controllinga u skladu s teorijskim fazama njegove implementacije. U istraživanju je provedena studija slučaja poduzeća AD Plastik d. d., Solin, pri čemu su se upotrebljavale metode analize i sinteze pribavljenih podataka. Kako bi se dublje istražila uloga controllinga u proizvođačkom društvu, korištena je i komparativna metoda, dok je za navedeni postupak primijenjena metoda uzorka. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da je controlling u proizvođačkom društvu integriran u organizacijsku strukturu te djeluje kao ključna potpora menadžmentu. Usporedimo li ove nalaze s teorijskim postavkama, može se zaključiti da je controlling u poduzeću AD Plastik d. d., Solin u skladu s europskim praksama, strateški pozicioniran, informacijski snažno podržan te proaktivan u pristupu. Rezultati također ukazuju na potrebu za sofisticiranijim modelima upravljanja i većim stupnjem implementacije controllinga u usporedbi s poduzećima koja posluju isključivo na domaćem tržištu. Zaključno, istraživanjem je potvrđena osnovna hipoteza rada da je controlling u proizvođačkom društvu ključna funkcija upravljanja poslovanjem. Njegova uloga postaje sve važnija u kontekstu globalnih izazova i potrebe za brzim i informiranim odlukama. Stoga se može zaključiti kako je daljnje unaprjeđenje controllinga jedan od ključnih preduvjeta dugoročne konkurentnosti i održivosti poslovanja.

Ključne riječi: *controlling; menadžment; poslovno odlučivanje; analiza poslovanja; proizvođačko poduzeće.*

[1] Redoviti profesor; Sveučilište u Splitu, Fakultet za forenzičke znanosti, R. Boškovića 33, 21 000 Split, Republika Hrvatska; e-adresa: damir.piplica@gmail.com
[2] Izvanredni profesor; Veleučilište Aspira, Domovinskog rata 65, 21 000 Split, Republika Hrvatska; e-adresa: tiholukovic@gmail.com
[3] Sveučilište u Splitu, Fakultet za forenzičke znanosti, R. Boškovića 33, 21 000 Split, Republika Hrvatska; e-adresa: marijeta.pezo55@gmail.com

1. Uvod

Današnji svijet popraćen je brzim tehnološkim promjenama, globalizacijom i sve većim zahtjevima tržišta, a pritom se proizvođački subjekti suočavaju s izazovima koji zahtijevaju sveobuhvatan i informacijski utemeljen pristup upravljanju. U tom se kontekstu controlling razvija kao ključna potpora menadžmentu čija je osnovna svrha pomoći pri odlučivanju, planiranju i usmjeravanju poslovnih aktivnosti prema unaprijed definiranim ciljevima. Controlling djeluje proaktivno kao alat koji pravodobno omogućuje reagiranje na promjene i optimizaciju poslovnih procesa.

U kontekstu ovog istraživanja, ključan je problem u kojoj je mjeri controlling implementiran i prepoznat u menadžmentu hrvatskih društava. Kao pozitivan primjer implementiranja funkcije controllinga jednoga proizvođačkog društva analizirana je studija slučaja poduzeća AD Plastik d. d. Solin koje uspješno kombinira domaću proizvodnju s međunarodnom suradnjom. Svrha je istraživanja analizirati ulogu i značaj controllinga kao funkcije menadžmenta u poduzeću AD Plastik d. d. Solin kako bi se utvrdilo predstavlja li controlling u proizvođačkom društvu doista ključnu funkciju menadžmenta. Stoga je kao cilj istraživanja postavljeno valoriziranje čimbenika koji utječu na razinu razvijenosti controllinga. U tom je smislu posebno sagledano kako utječe vanjsko okruženje te je tijekom istraživanja posebno analizirana organizacijska struktura proizvođačkog društva i pozicioniranje controllinga unutar te strukture kao i suradnja između menadžmenta te controllinga u samom društvu s ciljem napredovanja prema višim razinama integracije u menadžment.

2. Teoretska promišljanja o controllingu

2.1. Definiranje controllinga i temeljne karakteristike

Controlling predstavlja temeljni poslovni proces čija je osnovna zadaća ostvarenje postavljenih ciljeva gospodarskog subjekta. Njegova uloga uključuje kontinuirano praćenje poslovanja, usmjeravanje aktivnosti te pravodobnu korekciju odstupanja kroz sustavnu usporedbu ostvarenih rezultata s planiranim vrijednostima. Kvalitetno i argumentirano odlučivanje u okviru controllinga temelji se na detaljnoj analizi ekonomskih pokazatelja i relevantnih strateških kretanja. Učinkovitost ovog procesa proizlazi iz sinergije analitičkih kompetencija kontrolera i strateške ekspertize menadžmenta.

Luković i Lebefromm (2009, str. 6) ističu da controlling predstavlja ciljno usmjeren način razmišljanja i djelovanja, fokusiran na rješavanje poslovnih problema i ostvarenje strateških ciljeva poduzeća. Poseban naglasak stavlja se na ostvarivanje profitabilnosti uz istodobno osiguranje dugoročne stabilnosti i uspješnosti poslovanja. Ključnu ulogu u tom procesu imaju definiranje, upravljanje i realizacija ciljeva, pri čemu se budući poslovni uspjeh gradi na integraciji prethodnih rezultata s planiranjem i predviđanjem budućih trendova.

Osnovni izvori controllinga vezuju se za pet osnovnih funkcija: obračunsko-računalnu funkciju, revizorsku funkciju (interna revizija), zajednički rad i suradnju s eksternom revizijom, poreznu funkciju i funkciju interpretiranja rezultata te informacija (Horvath, 2006, p. 21). Funkcije controllinga mogu se promatrati kroz njegove konkretne zadatke, čime se naglašava njegova operativna dimenzija u poslovnom sustavu. Ti zadaci prvenstveno uključuju

koordinaciju poslovnih aktivnosti i usklađivanje planova svih organizacijskih jedinica, s ciljem osiguravanja integriranog pristupa ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Proces planiranja obuhvaća postavljanje ciljeva, izradu projekcija budućeg poslovanja i optimalnu alokaciju resursa, dok se upravljanje temelji na pretvaranju analitičkih spoznaja u operativne odluke. U okviru nadzorne funkcije controlling omogućuje pravodobno prepoznavanje odstupanja i analizu njihovih uzroka, a sustavno prikupljanje i obrada informacija stvaraju preduvjete za brzo i učinkovito donošenje odluka.

Pritom je potrebno uzeti u obzir controlling koji djeluje posredstvom sustava od sljedećih šest osnovnih činitelja koji su, zajedno, usmjereni na realizaciji osnovnog cilja tvrtke: specifična filozofija kao dio poslovne filozofije, dužnosti i obveze na svim razinama odlučivanja i rada, povezano odlučivanje usmjereno na parcijalni problem, instrumentarij controllinga, organizacijska struktura i pozicioniranje controllinga, širina spoznaja, obrada i sustav distribucije informacija (Luković i Lebefromm, 2009, p. 10).

Instrumentarij controllinga čine konkretni alati i metode koje omogućuju planiranje poput SWOT analize, GAP analize, PESTLE analize i BCG matrice. Operativne instrumente controllinga čini planiranje, budžetiranje, analiza odstupanja, analiza točke pokrića i KPI (ključni pokazatelji uspješnosti). Postoji više vrsta ključnih pokazatelja poslovanja, od financijskih preko operativnih do ljudskih resursa i marketinga.

Menadžment je temeljni pojam u kojem se nalazi i controlling pa ga je potrebno definirati. Mnoge su definicije menadžmenta, ali se kao najprihvatljivija ustalila Kreitnerova definicija (1995, p. 12) prema kojoj je „menadžment proces rada s drugima i s pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa". Analizom pojma menadžmenta može se utvrditi da njegov razvoj nije tekao ravnomjerno u svim državama, pri čemu su osobite razlike vidljive između razvijenih zemalja i država u tranziciji koje su članice Europske unije. Analizirajući hrvatsku znanstvenu literaturu na temu menadžmenta, od 2000. (Buble, 2000, p. 12) pa gotovo do danas (Klepić, Alfirević i Rahimić, 2020.) mnogi udžbenici controlling zamjenjuju s kontroliranjem što dovodi do nedoumice. Na to su upozoravali mnogi hrvatski autori controllinga, ali bez vidnog rezultata (Vitezić, 2006, p. 27–47). Razvoj modernog menadžmenta, a posljedično i controllinga, započeo je radovima Fredericka W. Taylora i Henrija Fayola. Njihova gotovo istodobna djela postavila su temelje sustavnog upravljanja organizacijama. Fayol je menadžment definirao kroz pet međusobno povezanih funkcija, dok je Taylor naglasio primjenu znanstvenih metoda u organizaciji rada, razvoju zaposlenika te podjeli zadataka i odgovornosti. U današnjem konceptu controllinga posebno je izražen utjecaj njemačke škole menadžmenta. Za to su zaslužna istraživanja i djela Albrechta Deyhlea (1976), Petera Horvatha (2006), Elmara Mayera, Jürgena Webera (1990), Thomasa Reichmanna (1985), Harolda Koontza i Heinza Weihricha (1988), Klausa Ziegenbeina (1986) i brojnih drugih koji su kroz suradnju razvili Njemačku školu menadžmenta koja je danas prihvaćena kao Europska škola menadžmenta. Temeljni koncept Njemačke škole menadžmenta zasniva se na dominaciji controllinga koji je sveprisutan u poduzeću i svim procesima.

Primarni je zadatak controllinga servisiranje menadžmenta dovoljnim, ne preopširnim, selektivno odabranim i kvalitetnim informacijama, koje se odnose na trenutačni predmet odlučivanja (Luković i Lebefromm, 2009, p. 34). Piplica i sur. (2024, p. 131–142) koristili su se

metodološkim pristupom nazvanim WEG sustav, koji uključuje različite metode, među kojima se ističe metoda istraživanja za stolom, koja kombinira Druckerov i Deyhleov pristup menadžmentu. Autori su utvrdili da je WEG sustav kao sustav usmjeren na ciljeve, barem za hrvatski menadžment, novo znanje, a koje su autori u svom istraživanju predstavili u lako primjenjivom obliku.

Piplica i Luković (2025, str. 5–19) ističu da se zakonodavstvo i njegova primjena razlikuju između razvijenih država EU-a i tranzicijskih zemalja, no u oba slučaja poslovni je cilj temelj ulaganja. Menadžment je pod pritiskom ostvarenja ciljeva, što može dovesti do prelaska granice između dopuštenog i nedopuštenog poslovanja. U takvom okruženju controlling u zemljama poput Hrvatske još nije dovoljno razvijen niti u teoriji ni u praksi. Promatrano kod subjekata hrvatskog gospodarstva, controlling se različito primjenjuje. U poduzećima stranog vlasništva, kao što su primjerice banke, controlling je prisutan i predstavlja nastavak controllinga iz matične banke u drugoj državi (Vrbat, 2020.). Slično se može vidjeti i kod visokokategoriziranih hotela u stranom vlasništvu koji se koriste controlling om u skladu s potrebama hotela (Prevolšek, Krajnović i Cunjac, 2011.). Domaća poduzeća tek povremeno imaju u strukturi organizacije funkciju controllinga, ali razina primjene veoma je niska.

2.2. Razvrstavanje controllinga

Iz perspektive različitih kriterija moguće je identificirati više oblika controllinga. Prema Lukoviću i Lebefrommu (2009, str. 12), u praksi se najčešće susreću controlling top menadžmenta, controlling na razini pojedinih odjela i funkcija, te projektni controlling. U kontekstu povezivanja controllinga s menadžmentom, on se najčešće dijeli na operativni i strateški. Operativni controlling odnosi se na svakodnevno upravljanje poslovanjem i pruža podršku menadžmentu u provedbi planova, pri čemu se vremenski horizont obično kreće od 12 do 36 mjeseci. Njegov primarni cilj je realizacija poslovnih ciljeva, s naglaskom na ostvarenje dobiti iznad planirane, a kontroler koristi informacijske alate za praćenje i usporedbu planiranih i ostvarenih rezultata, identifikaciju odstupanja te analizu njihovih uzroka, kako bi na temelju dobivenih saznanja predložio mjere za povećanje učinkovitosti i poboljšanje rezultata. Strateški controlling proizlazi iz dubinskih analiza koje omogućuju prepoznavanje važnosti pojedinih kupaca i proizvoda za poslovanje poduzeća. Rezultati tih analiza trebali bi poslužiti kao osnova za odlučivanje o segmentima koje je potrebno dodatno razvijati ili postupno napuštati. Na temelju takvih zaključaka strateški controlling proširuje svoj fokus prema izboru razvojnih strategija, uključujući mogućnosti kao što su zamjena postojećih proizvoda novim ili njihova nadogradnja.

3. Primijenjeni model istraživanja

3.1. Ciljevi i hipoteze

U kontekstu ovog istraživanja središnje je pitanje u kojoj mjeri je controlling integriran i prepoznat kao upravljačka funkcija unutar menadžmenta hrvatskih poduzeća. Postojeći empirički nalazi ukazuju na značajne razlike u stupnju implementacije controllinga među domaćim trgovačkim subjektima, što upućuje na heterogenost u razini razvijenosti menadžerskih sustava. Pretpostavlja se da se u hrvatskim poduzećima razlikuje i uloga controllinga, pri čemu na njegovu poziciju i

opseg utječu brojni unutarnji i vanjski čimbenici. S obzirom na navedeno, predmet ovog istraživanja predstavlja poduzeće u hrvatskom vlasništvu koje posluje unutar i izvan granica Republike Hrvatske. Svrha istraživanja je analitički istražiti ulogu i značaj controllinga kao funkcije menadžmenta u poduzeću AD Plastik d. d. iz Solina.

Glavni je cilj istraživanja valorizirati čimbenike koji utječu na razinu razvijenosti controllinga kao sastavne funkcije menadžmenta u procesima odlučivanja i vođenja poslovanja u poduzeću AD Plastik d. d. Solin.

Pomoćni su ciljevi sljedeći:

- procijeniti utjecaj okruženja na organizacijsku strukturu poduzeća AD Plastik d. d. Solin i analizirati pozicioniranje controllinga unutar te strukture;
- ispitati način i intenzitet suradnje između menadžmenta i controllinga u poduzeću;
- ocijeniti razinu razvijenosti controllinga u skladu s teorijskim fazama njegove implementacije, s naglaskom na njegovu preventivnu i forenzičku ulogu.

Na temelju ciljeva istraživanja, postavljena je osnovna hipoteza:

- H_0: Controlling u poduzeću AD Plastik d. d. Solin predstavlja ključnu funkciju menadžmenta.

Tijekom istraživanja testiraju se i sljedeće pomoćne hipoteze:

- PH_1: Vanjsko okruženje značajno utječe na organizacijsku strukturu poduzeća AD Plastik d. d. Solin i na pozicioniranje controllinga unutar te strukture.
- PH_2: Suradnja između menadžmenta i controllinga u poduzeću je izrazito intenzivna.
- PH_3: Controlling u poduzeću nadmašio je početne faze razvoja, suradnju s računovodstvom i internom revizijom te napreduje prema višim razinama integracije u menadžment.

Postavljene hipoteze i definirani ciljevi istraživanja proizlaze iz pretpostavke da AD Plastik d. d. Solin posluje na međunarodnim tržištima koja su izložena visokim razinama strateških rizika. U takvom okruženju nužna je primjena sofisticiranijih upravljačkih modela te viši stupanj integracije controllinga u poslovne procese, u usporedbi s poduzećima čije je djelovanje ograničeno na domaće tržište.

3.2. Metode, izvori i ograničenja istraživanja

U procesu prikupljanja spoznaja i obrazloženja koncepta controllinga kao upravljačke funkcije primijenjena je metoda desk researcha. Budući da je dostupnost stručne literature o controllingu na hrvatskom jeziku ograničena, za potrebe ovog istraživanja korišteni su radovi istaknutih njemačkih autora iz područja controllinga. Istraživački fokus usmjeren je na analizu uloge controllinga u menadžmentu i poslovanju poduzeća AD Plastik d. d. Solin, koje je odabrano kao istraživački uzorak. U svrhu prikupljanja relevantnih podataka primijenjene su metode analize i sinteze, uz korištenje aktualnih poslovnih podataka. Kako bi se dublje istražila uloga controllinga u poduzeću AD Plastik d. d. Solin, primijenjena je komparativna metoda, pri čemu je analizirano poslovanje u razdoblju od 2019. godine, 2020. godine kao razdoblja obilježenog pandemijom COVID-19, te razdoblje oporavka koje je pratilo određene oscilacije poslovanja. Za navedeni postupak korištena je metoda uzorka, s ciljem donošenja generaliziranih zaključaka na temelju promatranog slučaja.

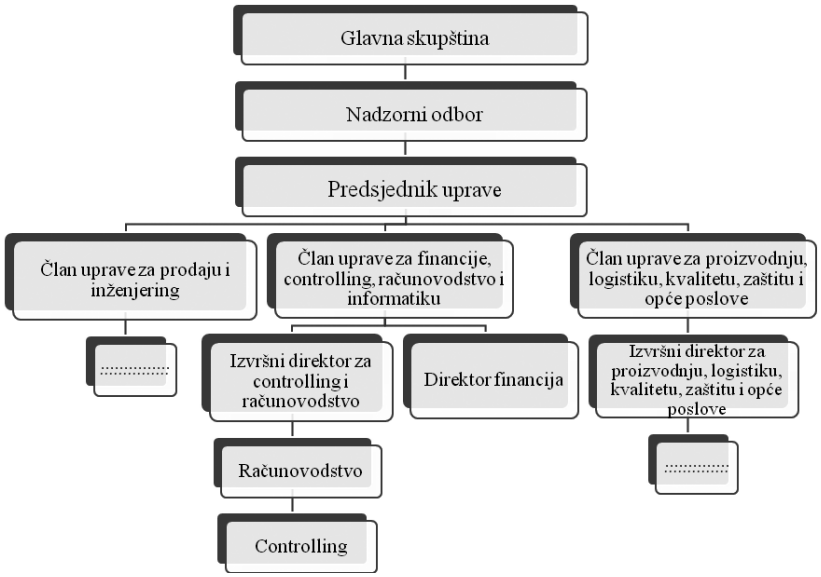
Kao i kod svakog istraživanja temeljenog na uzorku, i ovo istraživanje ima svoja ograničenja u pogledu općenitosti zaključaka i potvrđivanja hipoteza. Naime, činjenica da je za uzorak odabrano samo jedno poduzeće implicira mogućnost da bi se iste ili slične hipoteze na drugom uzorku mogle drugačije potvrditi ili odbaciti. Dodatno ograničenje istraživanja proizlazi iz činjenice da se analiza odnosila isključivo na ulogu controllinga u matičnoj tvrtki AD Plastik d. d. Solin, bez obuhvata controllinga u podružnicama i kćerinskim društvima u inozemstvu. Istraživanje je, naime, temeljeno na konceptu organizacijske preslike prema kojem svaka tvrtka samostalno posluje i u svojoj organizacijskoj strukturi ima controllera koji surađuje s lokalnim menadžmentom. To ujedno znači da je prijenos informacija controllinga matične organizacije prema menadžmentu podružnica u praksi vrlo rijedak, odnosno zanemariv.

4. Rezultati istraživanja

4.1. Organizacijska struktura poduzeća AD Plastik d. d. Solin

AD Plastik d. d. Solin vodeći je hrvatski proizvođač automobilskih komponenti. Razvijaju i proizvode interne i eksterne komponente. AD Plastik d. d. Solin osnovan je 1952. u Splitu kao dio d. p. Jugoplastike. Danas AD Plastik d. d. Solin ima osam proizvodnih lokacija u pet zemalja Europe, a proizvodi se izvoze u više od 20 zemalja diljem svijeta.

Slika 1. Prikaz organizacijske strukture AD Plastika d. d. Solin



Izvor: Samostalna izrada autora uz dostupne podatke na poveznici: https://www.adplastik.hr/o-nama/upravljanje (10. srpnja 2025.)

Organizacijska struktura AD Plastik d. d. Solin usklađena je s modelom dioničkih društava i obuhvaća glavnu skupštinu, nadzorni odbor i predsjednika uprave. Glavna skupština donosi ključne odluke vezane uz imenovanja, izmjene statuta, reviziju i raspodjelu dobiti. Nadzorni odbor imenuje predsjednika uprave, nadzire rad uprave te osigurava usklađenost poslovanja s

propisima, uključujući odluke o ulaganjima, preuzimanjima i spajanjima. Predsjednik uprave dužan je nadzornom odboru pravovremeno dostavljati informacije i izvještavati ga o strateškim odlukama rukovodstva.

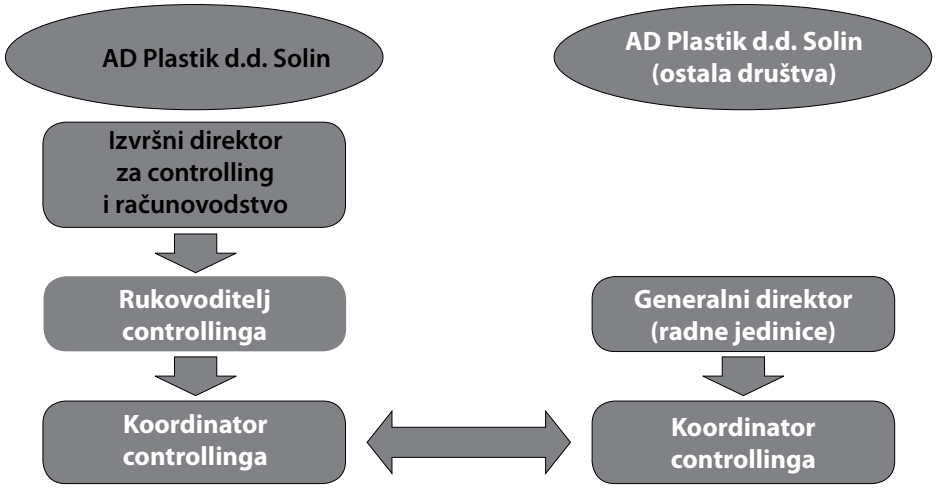
U promatranom poduzeću organizacijska struktura predviđa mjesto predsjednika uprave te tri člana uprave, svaki sa svojim odgovarajućim sektorima. Budući da se predmet ovog rada odnosi na controlling i njegove funkcije, u organizacijskoj shemi detaljnije je prikazan isključivo taj odjel. U okviru sektora kojim upravlja član uprave za financije, controlling, računovodstvo i informatiku, neposredno su podređeni izvršni direktor za controlling i računovodstvo te direktor financija. Pod izvršnim direktorom djeluju rukovoditelji računovodstva i controllinga, kao i ostali članovi njihovih odjela.

4.2. Organizacijska struktura controllinga poduzeća AD Plastik d. d. Solin

Pozicioniranje controllinga u organizacijskoj strukturi poduzeća, osobito u odnosu na menadžment, važno je za sagledavanje njegove uloge u poduzeću AD Plastik d. d. Solin. Iz organizacijske strukture prikazane na slici 2. vidljivo je da se controlling nalazi u nadležnosti člana rukovodstva zaduženog za financije, controlling, računovodstvo i informatiku. Controlling je vertikalno povezan s računovodstvom, na koje se primarno oslanja, dok se prema potrebi uključuje i u druge poslovne funkcije, čime se dodatno jača njihova međusobna suradnja.

Organizacijska struktura controllinga u matičnom društvu, prikazana na *slici 2*, hijerarhijski je ustrojena te se sastoji od izvršnog direktora za controlling i računovodstvo, koji je izravno nadređen rukovoditelju controllinga. Rukovoditelj controllinga koordinira rad koordinatora controllinga i odgovoran je za provedbu operativnih controlling aktivnosti. Koordinatori controllinga u matičnom društvu zaduženi su za izradu redovitih i povremenih izvještaja, uključujući izvještaje o prodaji i zalihama, kvartalne i godišnje izvještaje, kao i ad hoc analize u skladu s informacijskim potrebama rukovodstva.

Slika 2. Prikaz organizacijske strukture controllinga AD Plastika d. d. Solin



Izvor: Samostalna izrada autora uz dostupne podatke na poveznici: https://www.adplastik.hr/o-nama/upravljanje (21. srpnja 2025.)

Za razliku od matičnog društva, organizacijska struktura controllinga u ovisnim društvima AD Plastik d. d. Solin koja posluju u inozemstvu znatno je pojednostavljena. U tim društvima ne postoje zasebne upravljačke funkcije controllinga, već se controlling aktivnosti provode pod izravnom odgovornošću generalnog direktora tvornice, uz angažman jednog kontrolera. Taj je kontroler primarno usmjeren na izradu internih izvještaja vezanih uz operativne aspekte poslovanja. Istodobno, u matičnom društvu imenovani su kontroleri zaduženi za pojedina ovisna društva, čime se osigurava funkcionalna povezanost i koordinacija controlling aktivnosti na razini grupe. Na taj način kontroleri iz sjedišta preuzimaju proširene odgovornosti koje obuhvaćaju i nadzor te usklađivanje controlling procesa u povezanim društvima. Dok se u ovisnim društvima izrađuju prvenstveno interni izvještaji, kontroleri u matičnom društvu odgovorni su za izradu eksternih izvještaja, uključujući konsolidirane i pojedinačne godišnje financijske izvještaje. Navedeni se izvještaji sastavljaju u skladu s propisima Zagrebačke burze i međunarodnim računovodstvenim standardima te predstavljaju ključni instrument formalne komunikacije grupe s vanjskim dionicima, kao što su investitori, regulatori i financijske institucije. Time se jasno očituje institucionalna i funkcionalna povezanost controllinga matičnog i ovisnih društava unutar grupe AD Plastik d. d. Solin.

4.3. Uloga controllinga u odlukama o ulaganjima

Controlling u poduzeću AD Plastik d. d. Solin, kako u matičnom društvu tako i u proizvodnim jedinicama izvan Republike Hrvatske, predstavlja integralnu potporu menadžmentu u procesu strateškog i investicijskog odlučivanja. Iako controlling nema formalnu ovlast odlučivanja, njegova je funkcija od ključne važnosti u smanjenju informacijske asimetrije te u osiguravanju relevantnih, pouzdanih i pravodobnih informacija potrebnih za donošenje poslovnih odluka.

U kontekstu akvizicija i kapitalnih ulaganja, kontroleri provode sveobuhvatne financijske i operativne analize te izrađuju projekcije budućih poslovnih rezultata, čime se upravi omogućuje evaluacija ekonomske opravdanosti pojedinih investicijskih alternativa. Prilikom odlučivanja o osnivanju novih proizvodnih kapaciteta ili preuzimanju postojećih tvornica, analiza obuhvaća niz kvantitativnih i kvalitativnih čimbenika, uključujući strukturu troškova i prihoda, makroekonomske uvjete poslovnog okruženja, razinu zaduženosti, vrijednost i iskorištenost imovine, dugoročni razvojni potencijal te tržišnu poziciju i prostornu dostupnost ključnih kupaca.

Temeljna zadaća kontrolera pritom je sinteza i interpretacija prikupljenih podataka te njihova jasna i svrhovita prezentacija donositeljima odluka, s ciljem povećanja transparentnosti i učinkovitosti odlučivačkog procesa. Naglasak se stavlja na kvalitetu i razumljivost informacija, a ne na količinu neobrađenih podataka, čime se stvaraju pretpostavke za donošenje optimalnih dugoročnih odluka. Uloga controllinga nastavlja se i nakon realizacije investicijskih odluka kroz kontinuirano praćenje poslovnih rezultata na razini pojedinih proizvodnih jedinica. Svaka tvornica unutar grupe AD Plastik d. d. Solin raspolaže vlastitim kontrolerom koji prati ostvarenje planiranih ciljeva, izrađuje detaljne izvještaje za upravu te identificira postojeće i potencijalne prilike i rizike. Dobivene informacije omogućuju pravodobno reagiranje na odstupanja, optimizaciju troškova te strateško usmjeravanje budućih ulaganja i proširenje postojećih kapaciteta. Donošenje strateških i financijski značajnih odluka u poduzeću u nadležnosti je rukovodstva, uz obvezno odobrenje nadzornog odbora.

4.4. Operativni controlling poduzeća AD Plastik d. d. Solin

Operativno djelovanje controllinga i kontrolera u poduzeću AD Plastik d. d. Solin uređeno je internim aktima matičnog društva, a njihova se primjena prenosi i na ovisna društva. Opis poslova definiran je kroz radno mjesto koordinatora controllinga, čime su jasno utvrđeni djelokrug rada, područja odgovornosti te povezanost s menadžmentom. Prema Katalogu radnih mjesta poduzeća AD Plastik d. d. Solin, aktivnosti controllinga obuhvaćaju ukupno 32 točke opisa poslova, koje uključuju koordinacijske aktivnosti, suradnju s menadžmentom, izradu različitih izvještaja, sudjelovanje u oblikovanju poslovnih planova te druge povezane zadatke, pri čemu se osobito ističe suradnja s računovodstvom.

Iz navedenog proizlazi da je područje djelovanja controllinga i kontrolera primarno utemeljeno na informacijama generiranim unutar poduzeća, ponajprije iz područja računovodstva, financija i interne revizije. Tome se pridružuje intenzivna suradnja s menadžmentom, osobito u procesu planiranja i realizacije planskih zadataka, pri čemu se controlling pretežito oslanja na interne informacijske izvore. Važan element djelovanja predstavlja i povezanost s controlling funkcijom ovisnih društava, čime se dodatno proširuje opseg i razina djelovanja controllinga na razini grupe.

Na temelju navedenoga može se zaključiti da su razina razvijenosti i područje djelovanja controllinga u poduzeću AD Plastik d. d. Solin u skladu s teorijskim spoznajama o ulozi i mogućnostima controllinga kao potporne funkcije menadžmenta.S obzirom na procjene teorijski navedenoga mogućeg djelovanja controllinga koje je navedeno kao promatranje u pet kategorija, (1) računovodstvo, (2) interna revizija; (3) eksterna revizija; (4) porezi (5) interpretiranja rezultata i informacija, oblikovana je sljedeća tablica opisa poslova prema navedena četiri osnovna područja djelovanja.

Analizom konkretnih zadataka koji su navedeni u opisu posla koordinatora controllinga moguće je povezati pojedine aktivnosti s drugim odjelima. U *tablici 1*, popis poslova kategoriziran je prema pripadnosti području računovodstva, poreza, interne ili eksterne revizije.

Tablica 1. Opis poslova koordinatora controllinga AD Plastik d. d. Solin prema četiri kategorije, iz Kataloga radnih mjesta

R. B.	Opis poslova koordinatora controllinga	Kategorija
1.	Koordinator controllinga objedinjava i koordinira funkcije menadžmenta s ciljem efikasnijeg ostvarivanja planiranih ciljeva. Pritom je više usmjeren na buduće poslovne rezultate. Koordinator controllinga sudjeluje u planiranju i predlaganju ciljeva rada službe, te definiranju politike i ciljeva kvalitete Društva (društava kćeri), kao i postupaka za uspostavljanje sustava kvalitete u skladu sa zahtjevima automobilske industrije i važećih standarda. Proučava opće akte i upute za rad, te prati stručnu literaturu iz djelokruga rada.	Računovodstvo
2.	Koordinira poslove i zadaće radnih mjesta primjenjujući opće akte i upute za rad iz područja rada, u skladu s nalogom neposredno nadređenog, pravilima struke i primjenom zakonskih propisa iz područja poreza, računovodstva i financija.	Porezi

R. B.	Opis poslova koordinatora controllinga	Kategorija
3.	Sudjelovanje kod definiranja matičnih podataka i metodologije izrade poslovnih planova.	Računovodstvo
4.	Izrada i provjera poslovnih planova Društva i društava kćeri	Računovodstvo
5.	Sudjelovanje kod izrade konsolidiranih poslovnih planova Društva i društava kćeri.	Računovodstvo
6.	Poticanje komunikacije između funkcija Društva te koordinacije kod izrade izvješća.	Računovodstvo
7.	Izrada izvješća o ostvarivanju postavljenih planskih ciljeva.	Računovodstvo
8.	Ocjena efikasnosti ukupnog poslovanja te predlaganje korektivnih aktivnosti na osnovu izvješća.	Računovodstvo
9.	Revizija temeljnih periodičkih i financijskih izvješća radi utvrđivanja korektnosti, istinitosti i realnosti prikazivanja rezultata poslovanja.	Eksterna revizija
10.	Alokacija troškova za obračun profitabilnosti programa.	Računovodstvo
11.	Analiza i izvještavanje o profitabilnosti programa i proizvoda.	Interna revizija
12.	Analiza i izvještavanje o profitabilnosti programa i proizvoda nakon završetka životnog vijeka proizvoda/programa.	Interna revizija
13.	Ocjena isplativosti i/ili rizičnosti investicijskih ulaganja.	Računovodstvo
14.	Kontrola troškova razvojnih projekata.	Interna revizija
15.	Sudjeluje u izradi strategije politike i ciljeva te godišnjih i višegodišnjih planova u vezi djelokruga.	Računovodstvo
16.	Koordiniranje postupcima za uspostavljanje, unaprjeđenje i nadzor sustava upravljanja poslovima računovodstva članica Grupe.	Računovodstvo
17.	Sudjeluje u usklađivanju računovodstvenih politika na razini Grupe.	Računovodstvo
18.	Usklađivanje međusobnih odnosa svih članica Grupe.	Računovodstvo
19.	Sudjelovanje u izradi kvartalnih i godišnjih konsolidiranih izvješća prema MRS-u u svrhu osiguravanja točnih pravovremenih i relevantnih informacija menadžmentu AD Plastika d. d. Solin	Računovodstvo
20.	Samostalno utvrđuje razlike između financijskih izvješća članica Grupe i financijskih izvještaja izrađenih po standardima članica Grupe.	Računovodstvo
21.	Korisnik je programskih alata kojima se koriste računovodstva članica Grupe.	Računovodstvo
22.	Koordinira i participira u definiranju sadržaja te načina poslovnog izvješćivanja članica grupe prema matici; u definiranju ciljeva i standarda, te pokazatelja i mjerila u vezi s upravljanjem financijama, ocjenjivanju stanja i ostvarenja ciljeva upravljanja financijama; u definiranju korektivnih aktivnosti i njihovo praćenje, analiza i ocjena njihovih efekata.	Interna revizija
23.	Konzultira direktore društva kćeri po pitanjima radnih uputa u vezi s upravljanjem financijama i računovodstvenim politikama po ovlasti neposredno nadređenog.	Računovodstvo
24.	Priprema strukturnih matičnih podataka za programske alate koji se koriste u financijsko-računovodstvenim poslovima.	Računovodstvo

R. B.	Opis poslova koordinatora controllinga	Kategorija
25.	Sudjeluje u definiranju kontnog plana članica grupe, knjižnih grupa i mreže knjiženja.	Računovodstvo
26.	Sudjeluje u vođenju korporativne računovodstvene politike.	Računovodstvo
27.	Kontrolira konta bilanci članica Grupe.	Računovodstvo
28.	Sudjeluje u reviziji poslovanja članica Grupe.	Interna revizija
29.	Sudjeluje u pripremi podataka za elaborat u transfernim cijenama.	Računovodstvo
30.	Sudjeluje sa svim službama (računovodstvo, financije i internoj reviziji) prema potrebi.	Računovodstvo
31.	Postavlja, predlaže i implementira djelotvorna i uspješna pravila te procedure za računovodstvo.	Računovodstvo
32.	Provođenje revizije po nalogu rukovodstva.	Interna/ Eksterna revizija

Izvor: Samostalna izrada autora prema katalogu radnih mjesta poduzeća AD Plastik d. d. Solin

Promatrano s aspekta poreza, u slučaju poduzeća AD Plastik d. d. Solin, zadatci controllinga nisu dominantni u opisu posla koordinatora. Ipak, postoje područja preklapanja s poreznim funkcijama, a to se najčešće odnosi na planiranje poslovanja uzimajući u obzir porezne implikacije, kao i usklađenost podataka kojima se koriste u poreznim prijavama i analizama. Zadatak controllinga u području interpretiranja rezultata i informacija ograničen je pretežno unutarnjim izvorima. Stoga se i proces informiranja svodi na obrazloženja koja proizlaze iz računovodstva i financija pri čemu se projekcija budućih rezultata sagledava iz prošlosti koju evidentira računovodstvo. Najveći broj aktivnosti prema zadatcima koordinatora controllinga kategoriziraju se pod računovodstvom, s manjim udjelom zadataka koji spadaju pod internu reviziju. Porezne funkcije i eksterna revizija nisu značajnije prisutne.

U poduzeću AD Plastik d. d. Solin controlling sudjeluje u izradi planova za sve ključne segmente poslovanja, uključujući planove prodaje, zaliha, materijala, zaposlenika te ulaganja u proizvodne pogone. Kao primjer može se istaknuti plan prodaje koji se izrađuje na godišnjoj razini, a jednom godišnje detaljno se razrađuje po mjesecima za narednu godinu.

Pri izradi plana prodaje u obzir se uzimaju ugovoreni poslovi, ali i potencijalne poslovne prilike. Budući da su s kupcima unaprijed definirane količine i dinamika isporuke, upravo ti parametri predstavljaju temelj za planiranje. Nakon izrade plana, na mjesečnoj razini prati se njegovo ostvarenje.

Odstupanja od plana mogu nastati zbog promjena u ugovorenim količinama, nedostatka radne snage, rasta troškova sirovina te drugih nepredviđenih okolnosti koje u trenutku izrade plana nije bilo moguće predvidjeti. Takvi čimbenici uključuju, primjerice, rat u Ukrajini, pandemiju koronavirusa, nestašicu sirovina, poremećaje u lancima opskrbe i slične situacije. U pravilu su prvi mjeseci nove godine točniji u odnosu na plan jer su vremenski bliži njegovoj izradi, dok se prema kraju godine povećava razina neizvjesnosti.

Na sličan način izrađuju se i ostala planska izvješća. Na temelju izrađenog plana prilagođava se cjelokupno poslovanje za narednu godinu, od nabave materijala i planiranja kapaciteta strojeva do upravljanja ljudskim resursima. Točnost plana ima iznimno važnu ulogu jer viša razina preciznosti smanjuje potrebu za korektivnim mjerama. U slučaju veće realizacije

prodaje od planirane, poduzeće mora pravodobno osigurati dodatne sirovine i zaposliti dodatnu radnu snagu, pri čemu se javlja izazov brzog i kvalitetnog osposobljavanja novih zaposlenika.

Za razliku od operativnih radnih mjesta s jasno definiranim dnevnim zadacima, koordinatori controllinga raspolažu većom autonomijom i samostalnošću u organizaciji radnog vremena. Iako nemaju formaliziran dnevni raspored, unaprijed su definirana tjedna i mjesečna izvješća koja moraju biti pravodobno izrađena. Svaki koordinator jasno poznaje svoj portfelj odgovornosti i pripadajuće rokove, a poštivanje rokova i standarda kvalitete ključno je za učinkovito financijsko upravljanje i donošenje poslovnih odluka na razini rukovodstva. Kako se može zaključiti, godišnji operativni plan poduzeća AD Plastik d. d. Solin sastoji se od 12 mjesečnih planova, što znači da se problemi, odstupanja od plana i drugo, rješavaju tek u narednom mjesecu. Takav pristup prožima cijelu tvrtku te se mjesečni rezultat pretpostavlja, a ne nadzire, što ukazuje na niski stupanj kontrolinški postavljenog sustava planiranja.

Sljedeće područje djelovanja controllinga odnosi se na sudjelovanje u procesu donošenja menadžerskih odluka. Pri tome se postavlja pitanje na koji način kontroler osigurava menadžmentu potrebne informacije, analize i preporuke te kako je organizirana njihova međusobna suradnja. U većini formalno strukturiranih organizacija, poput AD Plastika d. d. Solin, komunikacija između menadžmenta i controllinga ne odvija se izravno na razini koordinatora, već kroz jasno definirani hijerarhijski kanal. Ključnu posredničku ulogu u tom procesu ima rukovoditelj controllinga.

Kada menadžment iskaže potrebu za određenim analizama, bilo da je riječ o planiranim ili neplaniranim ad hoc analizama, zahtjev se upućuje rukovoditelju controllinga. On zatim, ovisno o složenosti zadatka i raspoloživim resursima, dodjeljuje pojedine analize koordinatorima unutar tima te prati njihovu pravodobnu izradu. Na taj način rukovoditelj controllinga preuzima koordinacijsku i komunikacijsku funkciju s ciljem učinkovitog odgovora na potrebe menadžmenta.

Iako izravna komunikacija između koordinatora controllinga i menadžmenta nije uobičajena, intenzitet suradnje značajno se povećava u razdobljima izrade planova te kvartalnih i godišnjih izvješća.S obzirom na to da je controlling uvijek povezan s upravljanjem rizicima, tijekom uvida u rad i djelovanje controllinga u poduzeću AD Plastik d. d. Solin, postavilo se pitanje postojanja i suradnje upravljanja rizicima i controllinga. Istraživanje je pokazalo da AD Plastik d. d. Solin, unatoč brojnim strateškim rizicima koji gotovo svakodnevno dolaze, nema upravljanje rizicima. Za controlling su posebno važni digitalizacija i povezivanje svih poslova, od pojedinačnih, grupnih, poslova odjela pa do cijelog poduzeća. AD Plastik d. d. Solin koristi se dvama programskim rješenjima, SAOP-om i PROMIS-om. SAOP je ERP sustav kojim se većinom koristi za računovodstvene aktivnosti poput knjiženja i gdje se mogu vidjeti stanja na kontima, raditi ispravci računa te se knjižiti putni nalozi. PROMIS je interni program koji je AD Plastik d. d. Solin napravio za svoje potrebe. Controlling se koristi njime za dobivanje podataka potrebnih za izradu izvješća poput izvješća o prodaji, zalihama, planovima, materijalima i slično.

4.5. Ocjena implementacije controllinga u sustavu menadžmenta

Postavlja se pitanje razine implementacije controllinga u sustavu menadžmenta poduzeća AD Plastik d. d. Solin kako bi se zaključilo radi li se o kontrolinški usmjerenom menadžmentu ili je controlling u AD Plastik d. d. tek u razvoju. U tu svrhu provedena je usporedna analiza u tablici 2 koja je ukazala na područja u kojima se controlling kreće. Kako bi se došlo do procjene implementacije controllinga u sustavu menadžmenta, provedena je analiza u skladu s pet kriterija temeljnog područja djelovanja controllinga, kao i grupacije ključnih područja u kojima djeluje controlling .

Prema podacima prikazanim u *tablici 2,* controlling koji se primjenjuje u poduzeću AD Plastik d. d. Solin karakterizira ograničen opseg djelovanja. Njegove su aktivnosti ponajprije usmjerene na suradnju s računovodstvom, pri čemu se controlling u velikoj mjeri oslanja na računovodstvene informacije, dok se šire analitičke i savjetodavne funkcije aktiviraju uglavnom na zahtjev rukovodstva. U postojećem modelu ne provode se sustavne prediktivne analize, zbog čega controlling nije u dovoljnoj mjeri usmjeren na anticipiranje budućih kretanja. Posljedično, strateški rizici, koji su u suvremenom poslovnom okruženju sve izraženiji i dinamičniji, nisu u potpunosti integrirani u proces analize i odlučivanja. Takav pristup upućuje na pretežito reaktivan karakter controllinga.

Tablica 2. Usporedni pregled ključnih područja djelovanja controllinga u poduzeću AD Plastik d. d. Solin

	Područja djelovanja	**Obrazloženje**	**Zaključak**
1	Računovodstvo	Uska suradnja. Većina izvješća temelji se na podacima iz računovodstva.	Potpuna suradnja
2	Interna revizija	Suradnja kod izvještavanja. Prema potrebi rukovodstva ostvaruje se povremena suradnja.	Povremena suradnja
3	Eksterna revizija	Prisutnost u radu eksterne revizije po nalogu rukovodstva.	Povremeno po nalogu rukovodstva
4	Porezi	Prisutni po nalogu rukovodstva. Pasivno sudjelovanje.	Rijetko, po nalogu rukovodstva
5	Interpretiranje rezultata i informiranje	Izvješća i interpretiranje temelje se na internim izvorima poduzeća, dakle pretežno računovodstva. Interpretacija na temelju prošlosti, bez izvora za prediktivnu analizu.	Suradnja s računovodstvom
Dodatni zadatci i djelovanje			
1	Informiranje	Uglavnom informiranje unutar poduzeća, kao i unutar Grupe.	Interna razina
2	Planiranje	Sudjelovanje s malim uplivom na sustav planiranja. Planira se godišnje, a raspoređuje mjesečno po odjelima.	Razina sudjelovanja

	Područja djelovanja	Obrazloženje	Zaključak
3	Usporedba planiranog i ostvarenog	Usporedba se provodi mjesečno. Popravci mjesečnog odstupanja ne mogu se popraviti. Popravak se radi za naredni mjesec, ako se može.	Mjesečno po odjelima
4	Odlučivanje	Sudjelovanje u smislu izvještavanja po zahtjevu rukovodstva.	Povremeno
5	Predviđanje	Ne predviđa se.	Nema
6	Upravljanje rizicima	Nema ga.	Nema
7	Digitalizacija	Posjedovanje SAOP-a, ali uglavnom na razini računovodstva i financija. Ne upotrebljava se za oblikovanje sustava koordiniranog djelovanja svih odjela.	Niska razina

Izvor: Samostalna izrada autora

Ograničena uključenost controllinga u strateško planiranje i predviđanje može smanjiti njegov doprinos kvaliteti upravljačkih odluka, a time i utjecaj na dugoročne poslovne rezultate poduzeća AD Plastik d. d. Solin.Na temelju istražene organizacijske strukture, može se zaključiti da je AD Plastik d. d. Solin prešao početne faze razvoja controllinga (integracija s računovodstvom i internom revizijom) te se nalazi u fazi funkcionalnog partnerstva s menadžmentom. Analiza suradnje između menadžmenta i controllinga u poduzeću AD Plastik d. d. Solin potvrđuje prihvatljiv stupanj komunikacije i međusobnog povjerenja. Kontroleri aktivno sudjeluju u procesu planiranja, analize i odlučivanja, što je u skladu s najvišim standardima poslovne prakse. Ova suradnja omogućava brzo reagiranje, bolju kontrolu nad troškovima i učinkovitu alokaciju resursa, što je od ključnog značaja za proizvođačko poduzeće koje posluje na globalnom tržištu. Ipak, kontrola po sistemu mjesečne usporedbe planiranog i ostvarenog onemogućuje nadzor te promptno reagiranje na probleme u proizvodnji i poslovanju u cjelini.

5. Zaključak

Controlling je ključna funkcija modernog menadžmenta koja u uvjetima složenoga i dinamičnog poslovnog okruženja omogućuje učinkovito planiranje, upravljanje i odlučivanje temeljeno na relevantnim informacijama. U poduzeću AD Plastik d. d. Solin controlling je integriran u organizacijsku strukturu te ima razvijenu savjetodavnu i informativnu ulogu što ga pozicionira kao strateškog partnera menadžmenta, a ne samo tehničku ili računovodstvenu funkciju. Empirijsko istraživanje pokazuje visok stupanj suradnje između controllinga i menadžmenta, čime se potvrđuje osnovna hipoteza rada da je controlling u poduzeću AD Plastik d. d. Solin ključna funkcija upravljanja poslovanjem. Iako su dosegnute određene razvojne faze controllinga, postoji prostor za napredak, osobito u smislu jače digitalne transformacije, centralizacije nadzornih sustava na razini grupe te jačanja povezanosti između podružnica. Strana ulaganja dodatno kompliciraju funkciju controllinga, ali istovremeno otvaraju prilike za učenje, inovacije i razvoj novih praksi u upravljanju i izvještavanju. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju da controlling više nije sporedna funkcija, već ključni čimbenik strateškog upravljanja.

Provedeno istraživanje pokazuje potrebu za sofisticiranijim modelima upravljanja i većim stupnjem implementacije controllinga u usporedbi s poduzećima koja posluju isključivo na domaćem tržištu. Ovim istraživanjem nastoji se produbiti razumijevanje praktične primjene controllinga u realnim uvjetima poslovanja hrvatskog poduzeća s međunarodnim iskustvom. Dobiveni rezultati mogu poslužiti kao temelj za unaprjeđenje menadžerskih praksi u sličnim organizacijama. U konačnici, cilj je ukazati na važnost controllinga kao strateškog alata koji doprinosi efikasnijem donošenju odluka i dugoročnom poslovnom uspjehu.

LITERATURA

1. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
2. Deyhle, A. (1976). *Management- und Controlling-Brevier*. Gauting: Management Service
3. Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Institute of Electrical and Electronics Engineering, Paris.
4. Horvath, P. (2006). *Controlling*, (10 izd.). München: Verlag Franz Vahlen München.
5. Klepić, Z., Alfirević, N., & Rahimić, Z. (2020.). *Menadžment*. Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet u Splitu, Ekonomski fakultet u Sarajevu.
6. Koontz, H., & Weihrich, H. (1988), *Management*. Ujedinjeno Kraljevstvo: McGraw-Hill.
7. Kreitner , R. J. (1995). *Management* (6 izd.). USA: Houghton Mifflin Company.
8. Luković, T., & Lebefromm, U. (2009). *Controlling, koncepcija i slučajevi*. Dubrovnik.
9. Luković, T., & Piplica, D. (2025). *Controllinški aspekt ekonomske forenzike*, *odlučivanje*. Journal of Financial Accounting Forensic, Sveučilište u Splitu, Fakultet za forenzičke znanosti), 5-19.
10. Piplica , D., Peronja, I., & Luković, T. (2024.). *Controlling in the Function of Management by Objectives*. Dubrovnik International Economic Meeting (str. 131-142). Dubrovnik: University of Dubrovnik.
11. Prevolšek, D., Krajnović, A., & Cunjac, K. (2011.). *Izazovi kontrolinga u hotelijerstvu XXI. Stoljeća.* Split: Računovodstvo i menadžment – RiM, 12. međunarodna znanstvena i stručna konferencija.
12. Reichmann, T. (1985), *Controlling mit Kennzahlen*. München: Vahlen
13. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York & London: Harper & Brothers Publishers.
14. Ziegenbein, K., (1986), *Controlling*, Kiehl NWB Verlag
15. Vitezić, N. (2006.). *Kontroling u okruženju korporativnog upravljanja – organizacijska i metodološka rješenja*. Zagreb – Bol on Brač: Zbornik radova savjetovanja Računovodstvo i kontroling u postizanju uspješnosti poslovanja.
16. Vrbat, B. (2020.). *Kontroling u bankama* (diplomski rad izd.). Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
17. Weber, J. (1990). *Ursprünge, Begriff und Ausprägungen des Controlling*. In J. Weber & E. Mayer (Eds.),Handbuch Controlling (pp. 3–32). Stuttgart: Poeschel.

Summary

Controlling in the operations of a manufacturing company, Case study of AD Plastik d. d. Solin

The topic of this paper is controlling in the operations of a manufacturing company. The primary objective of this research is to evaluate the factors that influence the level of development of controlling as an integral function of management in decision-making and business management processes. The subsidiary objectives are to assess the influence of the environment on the organizational structure of a manufacturing company, to analyze the positioning of controlling within that structure, to examine the nature and intensity of cooperation between management and controlling in the company, and to evaluate the level of development of controlling in accordance with the theoretical phases of its implementation. The research is based on a case study of AD Plastik d.d., Solin, employing methods of analysis and synthesis of the collected data. To explore the role of controlling in a manufacturing company more thoroughly, a comparative method was also applied, along with sampling methods. The results of this research demonstrate that controlling in a manufacturing company is integrated into the organizational structure and serves as a key support to management. A comparison of these findings with theoretical assumptions suggests that controlling in AD Plastik d.d., Solin is aligned with European practices, strategically positioned, strongly supported by information systems, and proactive in its approach. The results also indicate the need for more sophisticated management models and a higher level of controlling implementation compared to companies operating exclusively in the domestic market. In conclusion, the research confirms the main hypothesis that controlling in a manufacturing company represents a key function of business management. Its role is becoming increasingly important in the context of global challenges and the need for rapid, well-informed decision-making. Therefore, it can be concluded that further development of controlling is one of the key prerequisites for long-term competitiveness and business sustainability.

Keywords: *controlling; management; business decision-making; business analysis; manufacturing company.*

Autorska prava: ©2026 Autori. Ovaj rad objavljen je u otvorenom pristupu pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno 4.0 međunarodna.

Copyright: ©2026 The Authors. Open Access: The work is licensed under a Creative Commons Attribution- NonCommercial 4.0. International License.