

## CONTROLLING – FUNCTION OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM – SIZED ENTREPRENEURSHIP

### KONTROLING – FUNKCIJA RAZVOJA MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA

HORVAT, Duro & LALOVAC, Boris

**Abstract:** *Though the function and institutionalisation of controlling has been demonstrated in large business systems, its necessity and presence have become a must of small and medium-sized entrepreneurship. Necessity of controlling in small and medium-sized entrepreneurship is examined through an example of establishment of operative financial plans realised through operative budget. It is difficult to imagine orientation of development of small and medium-sized entrepreneurship to export, i.e. business internationalisation without setting up of controlling which is the fact evidenced in practice of many developed countries.*

**Key words:** *controlling, small and medium-sized entrepreneurship*

**Sažetak:** *Iako je funkcija i institucionalizacija kontrolinga dokazana u velikim poslovnim sustavima njegova nužnost i postojanje postaje imperativ u malom i srednjem poduzetništvu. O nužnosti kontrolinga u malom i srednjem poduzetništvu promatra se na primjeru uspostave operativnih financijskih planova realiziranih kroz operativni proračun. Usmjeravanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva prema izvozu odnosno internacionalizaciji poslovanja nezamisliva je bez uspostave kontrolinga što dokazuje praksa zapadnih zemalja.*

**Ključne riječi:** *kontroling, malo i srednje poduzetništvo*



**Authors' data:** Đuro Horvat, dr.sc., Gastro Grupa d.o.o., Zagreb, horvat@gastro-grupa.hr;  
Boris Lalovac, mr.sc., Raiffeisen Leasing d.o.o., Zagreb, boris.lalovac@rl-hr.hr

## 1. Uvod

Poslovanje 21. stoljeća karakterizira velika neizvjesnost, turbulencija, nepredvidivost, brojni rizici, ponuda je odavno nadmašila potražnju, zahtjevi kupaca su toliko istančani da ukoliko se želi opstati na tržištu borba za svakoga kupca je počela.

Gospodarski subjekt nije samo zatvoreni racionalno tehničko ekonomski sistem u kojem prevladavaju profit i novac, nego i otvoreni socijalno društveni sistem.

Da bi se razumjeli i uvažili svi ti zahtjevi koji su pred menadžment postavljeni, potrebno je prihvatiti novu koncepciju umreženog razmišljanja i djelovanja. Upravo se u posljednja dva desetljeća javljaju novi koncepti upravljanja među kojima najznačajnije mjesto zauzima kontroling.

Malo i srednje poduzetništvo su okosnica razvoja svakoga gospodarstva a cilj ovoga rada je ukazati na utjecaj kontrolinga u efikasnom vođenju malog i srednjeg poduzetništva.

## 2. Što je to kontroling?

Kontroling se počeo javljati upravo u turbulentnim uvjetima poslovanja kao instrument kojim se menadžment služio u ovladavanju kako unutrašnjim tako i vanjskim promjenama.

Budući da se kontroling počeo razvijati iz prakse, rješavajući konkretne kako kratkoročne tako i dugoročne probleme postoje i njegove različite polazne definicije i gledišta koja su uglavnom utemeljena na empirijsko-induktivnim metodama.

Od brojnih različitih gledišta na kontroling ipak je najupečatljivije ostalo gledište J.Webera, kao jednog od značajnijih mislilaca o kontrolingu u Njemačkoj. On kontroling definira kao funkciju unutar sustava menadžmenta kojom se povećavaju njegova efikasnost i efektivnost, a time i sposobnost prilagođavanja gospodarskog subjekta promjenama. Drugim riječima, cilj kontrolinga je povećati sposobnost reakcije i aktivnog prilagođavanja sustava vođenja promjenama unutar i izvan gospodarskog subjekta kako bi se ostvarili ciljevi istoga i to kroz koordinaciju i integraciju na istim i različitim hijerarhijskim razinama.

Kontroling se isto može definirati kao aktivnost neposredno podređena vrhu gospodarskog subjekta s ciljem postizanja usuglašenosti između aktivnosti gospodarskog subjekta i njegovih strategijskih ciljeva. Kontroling predstavlja modernu koncepciju upravljanja i u praksi dokazano načelo rješavanja problema prilagođavanja i koordinacije (Osmanagić Bedenik, 1996).

Brojna istraživanja su dokazala da postojanje kontrolinga ovisi o veličini gospodarskog subjekta odnosno da je kontroling samorazumljivost u velikim gospodarskim sustavima (96 % gospodarskih subjekata sa preko 1000 zaposlenih u Švicarskoj ima institucionalni oblik kontrolinga). Prema nekima u čak 90 % industrijskih poduzeća zapadne tržišne privrede prisutna je funkcija kontrolinga. Prema istraživanju o prisutnosti kontrolinga u Hrvatskoj (Osmanagić Bedenik, 2004) dokazana je njegova prisutnost u velikim organizacijama (53%) te njegov doprinos učinkovitosti poslovanja.

Bez obzira na dominantnu dokazanu institucionalnu prisutnost kontrolinga u velikim gospodarskim subjektima današnja kompleksnost i dinamika poslovnog okruženja velika su prepreka opstanku gospodarskog subjekta bez obzira na njegovu veličinu.

Stoga, se ne ni trebalo postavljati pitanje opravdanosti postojanja kontrolinga u malom i srednjem poduzeću u funkcionalnom obliku kroz različite instrumente operativnog kontrolinga.

Neki autori (Horvat & Kovačić, 2004) smatraju da su osnovni elementi uspješnog vođenja malog i srednjeg poduzetništva slijedeći:

- Plasiranje roba i usluga na precizno utvrđeno tržište
- Učinkovito pribavljanje ljudskih potencijala i upravljanje njima
- Osiguravanje potrebnih i pravodobnih informacija
- Racionalno upravljanje vremenom
- Pribavljanje informacija o kupcima
- Analiziranje tržišta

Imajući na umu gore navedene postavke postavlja se pitanje kako da svima njima upravlja menadžer koji je najčešće istodobno i vlasnik gospodarskog subjekta.

U današnjim uvjetima poslovanja sve veći problem upravljanja u malom i srednjem poduzetništvu postaje kompleksno i dinamično okruženje u kojem je važnost pravodobne i kvalitetno obrađene informacije nužna za donošenje efikasne poslovne odluke.

Upravo se tu sada javlja potreba za kontrolerom, osobom koja je sparing partner menadžmentu u donošenju kvalitetnih rješenja odnosno u upravljanju sve kompleksnijom poslovnom organizacijom.

Menadžer i kontroler djeluju surađujući. Kontroling je stručna podrška, usluga menadžmentu. Menadžer je odgovoran za oblikovanje ciljeva, dok se kontroler brine da dimenzije ciljeva budu jasni i transparentni. (Osmanagić Bedenik, 2004).

### **3. Budžet kao najznačajniji instrument operativnog kontrolinga**

Kontroling potiče transparentnost poslovanja preko svojih brojnih operativnih instrumenata kontrolinga. U središtu operativnog kontrolinga je poslovni rezultat i pitanja koja su usmjerena na podrijetlo i mogućnost utjecaja na poslovni rezultat.

Pitanja kojim se bavi operativni kontroling su:

- Gdje, na kojim se mjestima (tržištima, regijama) ostvaruje poslovni rezultat ?
- Čime, kojim se proizvodima i odjelima postiže poslovni rezultat ?
- Kod kojih kupaca nastaje koliki poslovni rezultat ?

Upravljanje profitabilnošću, brinuti o naplati, efikasno obrtati zalihe, motivirati zaposlene, razvijati nove proizvode je nezamislivo bez funkcionalne prisutnosti kontrolinga.

O nužnosti postojanja kontrolinga u malom i srednjem poduzetništvu promotriti će se kroz primjer uspostave financijskih planova realiziranih kroz operativni proračun. Budžet ili proračun je kvantificirani financijski (vrijednosni) izraz ciljeva. Kao

temeljni dio poslovnog plana koordinira menadžerskim aktivnostima raspoređujući oskudnim sredstvima u cilju optimizacije ukupnim poslovnim rezultatom.

Drugim riječima, ciljevi operativnog proračuna su uspostavljanje optimalnog odnosa između učinaka i troškova te postizanje visokog stupnja iskorištenosti kapaciteta. (Osmanagić Bedenik, 2004).

Svrha sastavljanja operativnog proračuna kod malih i srednjih poduzetnika je slijedeća:

- Zahtjev menadžmentu da se pronađu najefikasniji načini ispunjavanja njihovih programa
- Sredstvo za koordinaciju aktivnosti između različitih dijelova gospodarskog subjekta
- Sredstvo komuniciranja kroz cijelu organizaciju
- Standard za procjenu ostvarenog poslovnog rezultata

Osnovne prednosti izrade proračuna su

- osigurava smjernice,
- motivira zaposlene,
- koordinira aktivnosti,
- pomaže u procjeni ostvarenog te
- aktivno upravlja poslovnim rezultatom.

Međutim može imati ograničavajuće djelovanje (dodjela nekontralabilnih troškova) te može demotivirati zaposlene (nerealni budžet).

Proračun predstavlja konkretizaciju definiranih ciljeva i strategija i njime se utvrđuje koliko to sve stoji, a koliko nosi.

Budući da su jedan od najvećih problema upravljanja malim gospodarskim subjektima nedostatak sredstva još više na važnosti dobiva uspostava sustava koji osigurava racionalno raspoređivanje resursa i ostvarivanje zadane profitabilnosti.

Nezamislivo je vođenje gospodarskog subjekta bez ciljeva, a ciljevi se ne mogu izvršiti bez operativnih planova koji se izvršavaju kroz glavni proračun ili master budžet. Master budžet ili glavni financijski plan temeljni je upravljački izvještaj što ga definira menadžment, a izrađuje ga kontrolor u odjelu kontrolinga.

Master budžet se sastoji od dva dijela, a to su: operativni proračun i financijski proračun. (Gulin, 1999).

Operativni proračun sadrži pojedinačne budžete: prodajni budžet, proizvodni budžet, budžet nabave materijala, budžet trošenja direktnog materijala, budžet troškova direktnog rada, budžet općih troškova proizvodnje, budžet troškova prodane robe, budžet troškova prodaje, budžet administrativnih troškova, budžetirani izvještaj o dobiti.

Financijski budžet se sastoji od novčanog budžeta i budžetirane bilance stanja.

Budući da u malim i srednjim gospodarskim subjektima prevladava funkcionalni kontroling izvršavanje proračuna se najčešće obavlja kroz financijsko-računovodstveni odjel.

#### 4. Zaključak

Kontroling je funkcija kojom se povećavaju efikasnost i efektivnost u radu menadžmenta. On je podrška menadžmentu u svakodnevnoj borbi za opstanak. Menadžment je odgovoran za uspjeh, a kontroler je odgovoran za njegovu transparentnost, tj za izgradnju i korištenje ekonomskih instrumenata koji povećavaju preglednost i time menadžerima olakšavaju njihov dio posla. (Osmanagić Bedenik, 2004).

Upravo jedan od najvažnijih instrumenata kojim se povećava transparentnost poslovanja je budžet ili proračun. Praćenje izvršenja plana i analize odstupanja biti će podloga u procesu informiranja i izvještavanja menadžmentu da li gospodarski subjekt ide u onome smjeru u kojem i želi ići.

Stoga se često za kontrolera kaže da je on navigator odnosno kapetan koji nastoji olakšati usmjeravanje i upravljanje brodom. (Osmanagić Bedenik, 2002).

Usmjeravanje razvoja malog i srednjeg poduzetništva prema izvozu odnosno internacionalizaciji poslovanja nezamisliva je bez uspostave kontrolinga što dokazuje praksa zapadnih zemalja jer prema rezultatima empirijskih istraživanja funkciju kontrolinga u posljednjih nekoliko godina ima čak 90 % gospodarskih subjekata. Kontrolinga je došao iz SAD-a u Europu upravo kroz internacionalizaciju poslovanja, a primjer na hrvatskom tržištu su austrijska i njemačka poduzeća koja poslovanje ne mogu zamisliti bez funkcije kontrolinga. Kontroling je u velikim gospodarskim subjektima razvijenog tržišnog gospodarstva samorazumljivost.

Dominantnost institucionalnog oblika kontrolinga u Hrvatskoj je također dokazana u 53% slučajeva. Međutim bez obzira na gore iznesene činjenice njegova prisutnost u malom i srednjem poduzetništvu je nužnost jer on pridonosi smanjenju kaosa, čineći transparentnim uzajamne ovisnosti među pojedinim područjima poslovanja, kao i ostvarenju trajnog cilja.

To se dokazuje primjenom budžeta kao najcjelovitijeg instrumenta operativnog kontrolinga kojim se upravlja profitabilnošću, obrtnim kapitalom, ljudskim resursima i organizacijskim procesima što malo i srednje poduzetništvo čini konkurentnijim na globalnom tržištu.

#### 5. Literatura

Horvat, Đ. & Kovačić, M. (2004). *Menadžment u malom poduzetništvu*, Cera prom d.o.o.& M.E.P.Consult d.o.o. , Zagreb, ISBN 953-99576-0-5

Gulin, D. (1999). Glavni plan poduzeća (master budžet), *Zbornik radova Hrvatske zajednice računovođa i financijskih djelatnika*, Spajić, F. (ur.), str. 87-90, Posebno izdanje časopisa Računovodstvo i financije, Zagreb

Osmanagić Bedenik, N.(1996). Što je to kontroling, *RRIF*, br.1., Zagreb, str. 238.

Osmanagić Bedenik, N. (2002). *Operativno planiranje*, Školska knjiga, Zagreb, ISBN 953-0-30336-X

Osmanagić Bedenik, N. (2004). *Kontroling abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb, ISBN 953-0-30312-2