

# KONTROLING U TRGOVAČKOM DRUŠTVU

---

**Bičanić, Miroslav**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Applied Sciences RRI<sup>F</sup> / Veleučilište RRI<sup>F</sup>**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:316347>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRI<sup>F</sup> - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



**VELEUČILIŠTE RRiF**

**STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ ZA RAČUNOVODSTVO I  
FINANCIJE**

**Miroslav Bičanić**

**ZAVRŠNI RAD  
KONTROLING U TRGOVAČKOM DRUŠTVU**

**Zagreb, 2024.**

**VELEUČILIŠTE RRiF**

**STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ ZA RAČUNOVODSTVO I FINACIJE**

**ZAVRŠNI RAD**

**KONTROLING U TRGOVAČKOM DRUŠTVU**

Ime i prezime studenta: Miroslav Bičanić

Matični broj studenta: 175/08 – I

Mentor: Anamarija Wagner, dipl. oec., viši predavač

Zagreb, 2024.



## **KONTROLING U TRGOVAČKOM DRUŠTVU**

### **SAŽETAK:**

U suvremenim uvjetima poslovanja kontroling nije samo trend već postaje način razmišljanja i djelovanja te dio poslovne filozofije trgovačkih društava. Da bi kontroling mogao izvršavati svoje aktivnosti treba primjenjivati adekvatne instrumente koje se koriste na strateškoj i operativnoj razini upravljanja. Razlog uvođenja i oblikovanja odjela za kontroling je njegov doprinos uspješnosti poslovanja. Kontroling i interna revizija pripadaju u oblike internog nadzora.

Interna revizija predstavlja funkciju koja objektivno i neovisno pomaže trgovačkom društvu pri ispunjavanju ciljeva i zadataka s naglaskom na stalnoj težnji poboljšanja poslovanja kroz unaprjeđenje i razvoj poslovnih procesa, ispravljanje nepravilnosti, otklanjanje pogrešaka ili prijevara. Ona je naknadni nadzor, a osnovni kriteriji prema kojima se rukovodi su ciljevi i politike trgovačkog društva u skladu sa standardima interne revizije, zakonskim propisima i pravilima odbora interne revizije. Interna revizija procjenjuje učinkovitost upravljanja rizicima, kontrolira i savjetuje.

**KLJUČNE RIJEČI:** kontroling, interna revizija, trgovačko društvo

## **CONTROLLING IN COMMERCIAL COMPANY**

### **SUMMARY:**

In modern business conditions, controlling is not just a trend but becomes a way of thinking and acting, and part of the business philosophy of commercial companies. In order to fulfill its controlling activities, it should apply adequate instruments that are used at strategic and operational level management. The reason for the introduction of the design department of controlling his contribution to business performance. Controlling and Internal Audit belong to the forms of surveillance.

Internal audit is a function that objectively and independently helps the company in reaching its objectives and tasks, with an emphasis on the continuous strive to improve business performance through improving and developing business processes, correcting irregularities, elimination of errors or fraud. Internal audit is the subsequent control, and the main criteria for governing the objectives and policies of the company in accordance with the internal audit standards, regulations and rules of the internal audit committee. Internal audit team evaluates the effectiveness of risk management, controls and give advises to management.

**KEY WORDS:** controlling, internal audit, company

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. INTERNA REVIZIJA.....	2
2.1. Općenito o internoj reviziji.....	2
2.2. Objekt i predmet interne revizije .....	4
2.3. Uloga i ciljevi interne revizije.....	5
2.4. Zakonske regulative interne revizije.....	6
2.5. Suvremeni pravci razvoja interne revizije.....	8
3. KONTROLING .....	9
3.1. Općenito o kontrolingu .....	9
3.2. Generacije kontrolinga.....	11
3.3. Operativni i strateški kontroling .....	13
3.4. Osnovna područja kontrolinga .....	14
3.5. Kontroling kao podrška menadžmentu .....	24
3.6. Razlike između interne revizije i kontrolinga .....	25
4. KONTROLING U TRGOVAČKOM DRUŠTVU ABB d.o.o.....	27
4.1. Općenito o trgovačkom društvu ABB d.o.o. ....	27
4.2. Kontroling u trgovačkom društvu ABB d.o.o. ....	29
4.3. Pokazatelji kao instrument kontrolinga u ABB d.o.o. ....	31
5. PRIMJER UPRAVLJANJA KREDITNIM LIMITOM KUPACA .....	36
6. ZAKLJUČAK.....	39
POPIS LITERATURE .....	40
POPIS TABLICA.....	41

## 1. UVOD

Predmet istraživanja ovog rada je kontroling na primjeru trgovačkog društva ABB d.o.o. Kontroling se smatra suvremenom poslovnom funkcijom i stručnom podrškom menadžmentu budući da doprinosi transparentnosti te koordinaciji i integraciji poslovanja organizacije. U okruženju sa stalnim i brzim promjenama, menadžment ima potrebu za odjelom (ili barem osobom) koji će mu pružiti 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. Koordinacija i integracija poslovnih sustava postižu se uz pomoć primjene planiranja, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima. Primjenom kontrolinga nastoji se podići razina kvalitete i učinkovitosti poslovanja u ostvarivanju ciljeva.

Svrha ovog rada je istražiti funkciju kontrolinga u trgovačkom društvu. U tom smislu cilj je prikazati temeljne uloge i važnosti kontrolinga, u ovom slučaju u trgovačkom društvu ABB d.o.o.

U radu je riječ o internoj reviziji i kontrolingu kao funkcijama koje prate poslovanje poduzeća. Obuhvaća općenite činjenice o reviziji i vrstama revizije, zatim o internoj reviziji, o njenoj ulozi i ciljevima te o objektima i predmetima koje ispituje, zakonske regulative u kojima djeluje, o Institutu internih revizora kao krovnoj organizaciji struke revizora i o suvremenim pravcima razvoja interne revizije. Kontroling je obrađen s motrišta suvremenog dijela poslovnog upravljanja. Opisuje se razvoj kontrolinga, njegove koncepcije i vrste, objektima i instrumenti kojima se kontroling služi te njegov odnos prema menadžmentu. Analizira se odnos interne revizije i kontrolinga, u čemu se podudaraju i u čemu se razlikuju.

U nastavku se opisuje način rada i zadaci odjela kontrolinga u trgovačkom društvu ABB d.o.o., poslovni procesi koje kontroling nadzire i pokazatelji kojima se mjeri uspješnost poslovanja. Na primjeru se objašnjava proces formiranja kreditne politike prema kupcima.

Cilj rada je razmotriti važnost kontrolinga i interne revizije općenito i na primjeru trgovačkog društva ABB d.o.o.



## 2. INTERNA REVIZIJA

### 2.1. Općenito o internoj reviziji

Sama riječ revizija potječe od latinske riječi “revidere” što znači ponovno vidjeti i u skladu s tim revizija predstavlja “naknadni pregled i preispitivanje poslovnih procesa i stanja”.<sup>1</sup> Osiguranje rasta i razvoja poduzeća kao osnovni uvjet opstanka postiže se upravljanjem odnosno donošenjem poslovnih odluka. Za potrebe odlučivanja nužne su pouzdane i provjerene informacije. Upravo se revizijom istražuje realnost i objektivnost informacija.

Temeljni kriteriji prema kojima razlikujemo vrste revizije su kriterij prema objektu ispitivanja i kriterij prema subjektu provođenja. Prema kriteriju objekta ispitivanja razlikujemo reviziju financijskih izvještaja i reviziju poslovanja, a prema kriteriju subjekta poslovanja razlikujemo eksternu, državnu i internu reviziju. Jedna od definicija revizije glasi:

“ Revizija je postupak provjere i ocjene financijskih izvještaja i konsolidiranih financijskih izvještaja obveznika revizije te podataka i metoda koje se primjenjuju pri sastavljanju financijskih izvještaja, na temelju kojih se daje stručno i neovisno mišljenje o istinitosti i objektivnosti financijskog stanja, rezultata poslovanja i novčanih tokova”.<sup>2</sup>

Iz ove definicije može se zaključiti da se pod pojmom revizije najčešće misli na eksternu reviziju jer se revizijom najčešće ispituju osnovni financijski izvještaji koji su predmet istraživanja eksternih revizora.

Međutim, kada govorimo o ispitivanju cjelokupnog poslovanja poduzeća (financijskog i operativnog) i načinu upravljanja poduzećem tada govorimo o internoj reviziji.

Interna revizija (engl. Internal Auditing) je, uz reviziju financijskih izvještaja, vrlo značajan segment cjelokupne revizijske profesije. Provode je organi onog poduzeća koji je objekt revizije i oni sami organiziraju i provode program interne revizije kao cjelovit test efikasnosti svih aspekata sustava internih kontrola i poslovanja poduzeća. Najznačajniji poslovi interne revizije su ispitivanje organiziranosti te razvoj i poboljšanje efikasnosti pojedinih poslovnih funkcija, ispitivanje načina donošenja poslovnih odluka te funkcioniranja

---

<sup>1</sup> Sever Mališ, S., Tušek B. i Žager L. (2012). Revizija. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 51.

<sup>2</sup> Ibid.

informativnog sustava i drugi poslovi kojima se provodi ispitivanje i ocjena poslovanja poduzeća. Promicanjem interne revizije bave se prije svega instituti internih revizora koji izdaju certificate za zvanje ovlaštene interni revizor (Certified Internal Auditor).<sup>3</sup>

Interna revizija je skup postupaka koje oblikuje uprava, rukovoditelji i ostali djelatnici sa svrhom stjecanja razumnog uvjerenja glede ostvarenja ciljeva na području učinkovitosti poslovanja, pouzdanosti financijskih izvještaja te usklađenosti s primjenjivim zakonima i propisima. Internu reviziju čine metode i postupci ugrađeni u organizaciju poduzeća, a usvojeni od menadžmenta, kako bi osigurali neometano djelovanje svih poslovnih funkcija poduzeća.

Krovna organizacija koja se bavi promicanjem struke internih revizora je Institut internih revizora (The Institute of Internal Auditors – IIA). Osnovan je 1941. godine i danas broji 190.000 članova u više od 170 zemalja. Globalno sjedište IIA-e je u mjestu Lake Mary na Floridi u SAD-u. IIA je najpriznatiji pružatelj smjernica, standarda i certifikacija interne revizije. Njegova misija je pružiti “dinamičko vodstvo” za globalnu profesiju interne revizije, a to uključuje sljedeće:

- zagovaranje i promicanje vrijednosti koju stručnjaci interne revizije daju svojim organizacijama
- pružanje sveobuhvatnih mogućnosti profesionalnog obrazovanja i razvoja, standarda i smjernica profesionalne prakse te programa certificiranja i edukacije
- istraživanje, širenje i promicanje znanja o internoj reviziji
- povezivanje internih revizora iz svih zemalja za razmjenu informacija i iskustava

Vizija IIA-e je upoznati okruženje s vrijednostima interne revizije i njezinom doprinosu u procesu upravljanja.

Definicija interne revizije koju navodi Institut za interne revizore glasi: “Interna revizija je neovisno i objektivno jamstvo i savjetodavna aktivnost rukovođena filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u

---

<sup>3</sup> Ibid, str. 72-73.

ispunjavanju njezinih ciljeva uvodeći sustavan i discipliniran pristup procjenjivanju i poboljšanju djelotvornosti upravljanja rizicima, kontrole i korporativnog upravljanja”.<sup>4</sup>

Interna revizija, uz kontroling i internu kontrolu, je oblik internog nadzora poduzeća.

## **2.2. Objekt i predmet interne revizije**

Objekt interne revizije, u pravilu, je cjelokupno poslovanje poduzeća. Naglasak je na informacijama o sigurnosti i uspješnosti cjelokupnog poslovnog sustava kao i na pojedinim segmentima te cjeline. U tom kontekstu ističe se i značaj nadzora nad računovodstvenim sustavom i sustavom internih kontrola koje menadžment provodi putem interne revizije. Nakon obavljene interne revizije, interni revizori dostavljaju svoje izvješće određenim razinama menadžmenta. Kvaliteta izvješća internog revizora bitno zavisi od pravilnog određenja kriterija ocjene poslovanja i definiranja postupka ocjene tog poslovanja. Uobičajeno se ističe da poduzeće mora poslovati u skladu s ciljevima i politikama poduzeća, zakonskim propisima i ostalim pravilima na razini promatranog poduzeća (npr. standardi kvalitete, standardni troškovi, poslovni planovi, interni pravilnici, odluke organa društva, provedbeni akti). Postupak ispitivanja usklađenosti poslovanja poduzeća s navedenim kriterijima definiran je standardima interne revizije, kodeksom etike internih revizora, pravilima odbora za reviziju i sl.<sup>5</sup>

Interna revizija poslovanja razvija se zbog zahtjeva za što uspješnijim poslovanjem. Zato se u izvješću internog revizora podrazumijeva isticanje uočenih nedostataka u poslovanju te prijedlog mjera za otklanjanje tih nedostataka. Osim toga, podrazumijeva se da interni revizor prati je li menadžment usvojio predložene korektivne mjere te da prati promjene do kojih dolazi u poslovanju zbog realizacije usvojenih korektivnih mjera.

Stoga se može reći da je svrha interne revizije postići poboljšanje kvalitete poslovanja poduzeća odnosno doprinijeti njegovom stvaranju dodane vrijednosti.

---

<sup>4</sup> Kontroling i revizija / Neda Vitezić ur. (2014). Zagreb: Udruga Hrvatski računovođa, str. 14.

<sup>5</sup> Sever Mališ, S., Tušek B. i Žager L. (2012). Revizija. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, str. 81-82.

### 2.3. Uloga i ciljevi interne revizije

Suvremeno poimanje interne revizije obuhvaća ulogu interne revizije u procesu upravljanja usmjerenu na postizanje ciljeva organizacije, upravljanja rizicima te aktivno sudjelovanje u procesu korporativnog upravljanja. Uvažavajući djelokrug rada, odgovornost i poziciju interne revizije u poduzeću, neosporan je njezin doprinos u povećanju kvalitete poslovanja. Interna revizija predstavlja nezavisnu poslovnu funkciju koja ima za cilj istraživanje i ocjenu aktivnosti čitave organizacije. Ona također pomaže organizaciji: daje analize, procjene, preporuke, savjete i informacije vezane za ispitane aktivnosti.

Cilj interne revizije je svojim ocjenama i preporukama pomoći upravi i menadžmentu u operacionalizaciji poslovnih aktivnosti i realizaciji upravljačkih ciljeva. Sudjelujući u svakoj fazi poslovne aktivnosti, interni revizori ne ispituju samo financijski aspekt poslovanja nego i operativni, tj. podatke i informacije, postupke i procedure vezane za operativno poslovanje i cjelovito upravljanje poduzećem.

Ciljevi interne revizije dijele se na operativne, informacijske i ciljeve usklađenosti ili podudarnosti.

Operativni ciljevi odnose se na učinkovitost i djelotvornost poslovanja poduzeća. To znači da poduzeće treba imati takav sustav internih revizija koji će omogućiti kvalitetno upravljanje te ostvarivanje unaprijed postavljenih operativnih i strateških ciljeva poslovanja.

Informacijski ciljevi odnose se na potrebu osiguranja pouzdanih financijskih informacija u procesu poslovnog odlučivanja. Informacije su pouzdane ako su realne i objektivne, odnosno ako su u skladu s računovodstvenim načelima, standardima, politikama i zakonskim propisima.

Ciljevi usklađenosti odnose se na to da sustav ugrađenih internih revizija treba osigurati usklađenost cjelokupnog poslovanja poduzeća s propisima, odlukama i ostalim internim politikama, planovima i procedurama poduzeća.

Interna revizija primarno je usmjerena na ostvarivanje sljedećih ciljeva:

- osiguravanje pouzdanosti i integriteta generiranih podataka i informacija,

- osiguravanje usklađenosti s poslovnim politikama, planovima, programima rada, zakonskim i drugim propisima, te drugim ograničenjima,
- čuvanje imovine,
- ekonomično i djelotvorno korištenje svih vrsta resursa,
- ostvarivanje formuliranih planova, programa, te utvrđenih ciljeva i zadataka.

#### **2.4. Zakonske regulative interne revizije**

Razmjeri i posljedice velikih računovodstvenih prijevara koje su otkrivene na početku stoljeća bio je poticaj regulatorima za reforme računovodstvenih pravila, ali i pravila javnog izvještavanja te pravila korporativnog upravljanja u SAD-u i u Europskoj uniji. Uobičajeno se prvo razmatra regulativa SAD-a jer se SAD smatra liderom korporativnog izvještavanja zbog dugogodišnje prakse i dobro razvijene regulative. Kao najznačajnije novine regulacije u pogledu financijskog izvještavanja navodi se Sarbanes-Oxley zakon u SAD-u i Direktiva transparentnosti i amandmani IV. i VII. direktive u Europskoj uniji.<sup>6</sup>

Nakon korporativnih skandala u SAD-u je 2002. donesen Sarbanes-Oxley (SOX) zakon kojim je, između ostalog, osnovano novo tijelo Odbor za nadzor nad računovodstvom javnih poduzeća (Public Company Oversight Board – PCAOB) koji, između ostalog, donosi revizijske standarde za kotirajuća poduzeća i nadzire revizijsku profesiju. Članove ovog tijela imenuje i razrješava dužnosti Komisija za vrijednosne papire (Security and Exchange Commission – SEC). Odbor za nadzor nad računovodstvom javnih poduzeća provodi inspekcije registriranih revizorskih tvrtki koje revidiraju poduzeća koja kotiraju na burzi te provjerava usklađenost njihova poslovanja s pravilima Komisije za vrijednosne papire, profesionalnim standardima te standardima kontrole kvalitete.

Istovremeno s donošenjem Sarbanes-Oxley zakona, NYSE ( New York Stock Exchange) izdala je revidirani dokument o javnoj odgovornosti kotirajućih poduzeća u SAD-u čiji su ciljevi, između ostalih, skraćivanje rokova za periodično financijsko izvještavanje, modernizaciju financijskog izvještavanja, prezentiranje pokazatelja i performansi poduzeća, izvještavanje

---

<sup>6</sup> Ibid, str. 119.

financijske imovine po fer vrijednosti umjesto povijesnog troška te izvještavanje osjetljivosti pojedinih rizika na promjene u okolini.

Iako obujam Sarbanes-Oxley zakona nije velik za poduzeća koja su ga dužna primjenjivati izazvao je ogromne financijske, operativne i ljudske resurse. Ipak usprkos brojnim kritikama i poteškoćama u primjeni i praksi sumiraju se samo pozitivni efekti primjene ovog zakona. Naime, u cilju postizanja učinkovitosti sustava internih kontrola, poduzeća su počela standardizirati i konsolidirati ključne poslovne procese, eliminirati nepotrebne i unificirati ključne informacijske sustave, uklanjati nekonzistentnosti u podacima, automatizirati ručne procese, proširivati odgovornosti za kontrole te eliminirati nepotrebne kontrole. Kao prednosti ovog zakona obično se navodi osnaživanje kontrolne okoline poduzeća. Dobro korporativno upravljanje podrazumijeva disciplinu, potiče etičke vrijednosti zaposlenika te ih uključuje u određene procedure koje se trebaju primjenjivati kroz cijelo poduzeće, počevši od izvršnih i upravljačkih razina pa do nižih organizacijskih jedinica. S obzirom da je kontrolna okolina jedan od bitnih elemenata revizorove ocjene sustava internih kontrola, svakako doprinosi njihovoj kvaliteti. Osim toga, revidiranjem kontrolnih procedura značajni pomaci napravljeni su i u njihovom dokumentiranju. Intenzivan rad na uvođenju sustava internih kontrola rezultirao je novim operativnim priručnicima, revidiranim politikama za zaposlenike, te dokumentiranju kontrolnih procesa.

U Republici Hrvatskoj primjenjuju se Međunarodni standardi interne revizije kao skup općih, temeljnih i zajedničkih pravila za interne revizore. Hrvatsko zakonodavstvo već je odredilo obvezu formiranja funkcije interne revizije kao i provedbu njezine aktivnosti u skladu s pravilima struke i poslovnom praksom.

Hrvatski institut internih revizora (HIIR/IIA) je strukovna udruga internih revizora osnovana 2006.godine s ciljem promocije profesije interne revizije te upoznavanja okruženja s vrijednostima interne revizije i njezinog doprinosa procesu korporativnog upravljanja.

## 2.5. Suvremeni pravci razvoja interne revizije

Razvojem novih tehnologija, promjenom načina rada, praćenjem svjetskih trendova u postavljanju poslovanja i brojni čimbenici su utjecali na poimanje interne revizije i internih revizora. Stvoreni su novi trendovi u razvoju interne revizije kao odgovor na promjene. Kao prvi novi zahtjev, nameće se stalno obrazovanje, usavršavanje internih revizora kao i zadržavanje visoke razine stručnosti, objektivnosti i neovisnosti. Unutar poduzeća bi se interni revizori trebali tretirati kao profesionalci, a njihovi savjeti bi trebali biti dobar pokazatelj u postizanju ciljeva poduzeća. Upravo zbog toga, oni moraju poznavati cjelokupno poslovanje poduzeća i konstantno nadograđivati postojeća znanja. Tome će doprinijeti i ubrzan razvoj tehnologije i tehnike. Već spomenute promjene u poslovanju su rezultirale i promjenom pristupa poslu internih revizora. Revizori više ne smiju imati pasivan pristup revidiranju, već novi, proaktivni pristup koji je orijentiran korisnicima (engl. customer-focused orientation). Kroz takav proaktivan način interni revizori usmjeravaju svoj potencijal k procjenama budućih rizika poslovanja. Prikupljanjem i generiranjem informacija stvaraju dobru pozadinu za anticipaciju potencijalnih rizika, te na taj način stvaraju i dodanu vrijednost poduzeću.

Sljedeći pravac razvoja interne revizije se odnosi na snižavanje troškova odjela interne revizije, ali nikako na štetu ulaganja u obrazovanje i usavršavanje kadrova. U praksi se javljaju sve češće primjeri outsourcinga interne revizije. Prema proračunima takvih poduzeća, isplativije je angažirati vanjske računovodstvene kuće i konzultantske kuće za pregled ili analizu projekta u pojedinim poslovnim područjima. Troškovi se također mogu smanjivati s rastom konkurentnosti i uvođenjem novih metodoloških rješenja u procesu revidiranja. Glavnu ulogu u takvom načinu smanjivanja troškova ima područje suvremene informacijske tehnologije (CAATT – Computer Assisted Audit Tools and Tehniques). Glavni naglasak u suvremenim uvjetima poslovanja je dobra komunikacija između menadžmenta i odjela interne revizije. Sve promjene u načinu sagledavanja poslova odjela interne revizije mogu se olakšati upravo kroz pružanje podrške i pomoći menadžmentu u procesu odlučivanja, kako bi se što efikasnije upravljalo rizicima poslovanja.

## 3. KONTROLING

### 3.1. Općenito o kontrolingu

“Kontroling je načelo rješavanja sve prisutnijih problema koordinacije i integracije između organizacijskih dijelova poduzeća i poslovnih procesa, koji se pojavljuju zbog povećane dinamike okruženja, stagnirajućih tržišta, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda”<sup>7</sup>. U posljednjih trideset godina, kontroling je postao funkcija vođenja, bez koje se ne može zamisliti moderno poduzeće.

Uvjeti poslovanja poduzeća postali su sve složeniji; sve je teže ispunjavati zahtjeve za zadovoljavajućom rentom, financijskom ravnotežom, visokim obujmom zaposlenosti, kvalitetnim, ekološki prihvatljivim proizvodima, itd., i to sve odjednom. Globalna promjena odnosa ponude i potražnje stvorila je nove probleme za menadžment. Poduzeća, žele li uspjeti, prisiljena su usavršavati svoje proizvode i pronalaziti nove puteve do sve zahtjevnijeg kupca. Promjena uvjeta poslovanja poduzeća bitno je pridonijela razvoju kontrolinga.

Niz godina poduzeća su svoj uspjeh mjerila vlastitim rastom. Međutim, tako naraslim poduzećima sve je teže upravljati, sve je teže osigurati unutarjni sklad između pojedinih organizacijskih dijelova, koji se različito razvijaju. Brojni su primjeri o razvijenom marketingu i nerazvijenoj pripremi proizvodnje, dobroj nabavi i lošoj unutaršnjoj organizaciji, odlično organiziranom uvozu i lošoj prodaji, dobrim proizvodima i lošem servisu itd. Jedan od važnih problema suvremenog upravljanja poduzećem je gubitak preglednosti nad cjelinom posla zbog kojeg neko poduzeće i postoji, loša usklađenost pojedinih dijelova koji zbog toga manje pridonose uspjehu poduzeća, nego što bi mogli. Dodatna je teškoća i činjenica da mnoga društva nemaju formirane interne procedure kreditne politike koje su od bitnog značaja jer uspjeh poduzeća ovisi o njegovim kupcima<sup>8</sup>. Iz tih razloga sve više se stvara potreba za koordinacijom i usklađivanjem specijaliziranih poslova u povezanu cjelinu. U vrijeme naglih i neočekivanih promjena, dugotrajan uspjeh poduzeća može se ostvariti samo dosljednom promjenom načina mišljenja i obrazaca ponašanja. Povećana kompleksnost zahtijeva i usavršavanje sustava

---

<sup>7</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007). Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 19.

<sup>8</sup> Ibid.



poslovnog upravljanja. Upravo ta povećana kompleksnost i dinamika okruženja te porast kompleksnosti u poduzeću pridonose naglom razvoju kontrolinga.

Pojam kontrolinga se izvodi iz korijena riječi “control” koja ima višestruko značenje, a s ekonomskog motrišta i za potrebe razumijevanja kontrolinga, prevodi se kao upravljati, regulirati, utjecati, nadzirati, voditi, provjeravati, uspoređivati potrebno sa ostvarenim itd. Kontroling predstavlja funkciju unutar sustava menadžmenta kojom se povećavaju njegova efikasnost i efektivnost, a time i sposobnost prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća. Isto tako, možemo reći da je kontroling plansko-analitičko-informativna funkcija koja kao savjetodavna podrška upravljanju i rukovođenju koordinira i integrira osnovne menadžerske funkcije bitne za upravljanje i poslovno odlučivanje, a to su planiranje, organiziranje, vođenje, kontrola i upravljanje ljudskim resursima.

Iako se kontroling u početku u većem dijelu razvijao u velikim poslovnim subjektima, zbog povećanja konkurencije i sve češćih promjena na tržištu počeo se primjenjivati i u malim i srednjim poduzećima. Tako danas u pravilu, u većim poslovnim subjektima, kontroling postoji kao samostalni odjel, dok je u manjim subjektima za tu funkciju odgovoran kontroler.

U zavisnosti od faza razvoja u poduzeću, te promjene ekonomskih i ostalih karakteristika okruženja, mijenjale su se i pojedine koncepcije kontrolinga. Tako razlikujemo:

- Računovodstveno orijentiranu koncepciju
- Informacijsko orijentiranu koncepciju
- Upravljačko orijentiranu koncepciju

U računovodstveno orijentiranoj koncepciji naglasak je na pripremi računovodstvenih podataka. Usmjerenje računovodstva na budućnost te usmjerenje računovodstva, planiranja i kontrole svih poslovnih aktivnosti na njihov kvantitativni aspekt, i to radi osigutanja likvidnosti i dobitaka, osnovno je načelo ovakvog shvaćanja. Sustavi obračuna troškova, učinaka i prihoda trebaju pružati informacije potrebne za planiranje, upravljanje i kontrolu na različitim razinama menadžmenta. To pretpostavlja i odgovarajuće izvještavanje, tj. prezentiranje informacija na način prikladan za upravljanje i odlučivanje.

Informacijski orijentirana koncepcija ističe informacijski cilj kontrolinga u sklopu sustava ciljeva poduzeća, zbog čega je proširenje informacijskog temelja kontrolinga centralno obilježje načela. Opći zadatak tako shvaćanog kontrolinga je koordinacija u prikupljanju i korištenju informacija, odnosno usklađivanje potreba, proizvodnje i ponude informacija. Priprema potrebnih informacija pretpostavka je cilju usmjerenog upravljanja. Za osiguranje svrsishodnog korištenja informacija kontroling surađuje i u procesu planiranja i kontrole. Kontroling je zadužen za koordinaciju između planiranja, kontrole i informiranja: on utječe na oblikovanje tih funkcija i na način njihova povezivanja. U tom sklopu kontroling razvija i realizira upravljački informacijski sustav (UIS engl. MIS), sustav izvještavanja i integraciju EOP-a u informacijski sustav.

Upravljački orijentirana koncepcija izvodi se iz koncepta upravljanja tj. orijentacija je na ostvarenju ciljeva kroz planiranje, kontrolu, analizu, informiranje, organizaciju te upravljanje ljudskim resursima. Cilj kontrolinga je povećanje sposobnosti reakcije (efikasnosti) i aktivnog prilagođavanja (efektivnosti) sustava vođenja kako bi se ostvarili ciljevi poduzeća, odnosno porast sposobnosti aktivnog i pasivnog prilagođavanja promjenama unutar i izvan poduzeća. Taj cilj kontroling ostvaruje pomoću koordinacije i integracije, tj. usklađivanjem na istim i različitim razinama.

### **3.2. Generacije kontrolinga**

Kontroling je, ovisno o problemima određenog razdoblja i uvjetima poslovanja, dopunjavao svoj sadržaj novim pogledima i pratećim instrumentima stoga se razvoj kontrolinga može promatrati kroz tri generacije: kontroling kao registrator, kao navigator i kao inovator.<sup>9</sup>

Razdoblje kontrolinga kao registratora datira iz vremena pedesetih i šezdesetih godina i stabilnih uvjeta poslovanja: promjene su bile rijetke, potražnja je premašivala ponudu pa se gotovo sve moglo prodati, a isto tako se raspolagalo s relativno sigurnim informacijama o okruženju tako da se moglo i planirati i prognozirati vrlo precizno. Obilježja okruženja tog vremena bila su rijetke promjene uvjeta poslovanja, učestalo ponavljanje istih ili sličnih

---

<sup>9</sup> Ibid, str. 24-28.

situacija, korištenje provjerenih tehnoloških postupaka i niska razina inovativnosti. U takvim uvjetima relativno statičkog okruženja u poduzećima se koriste metode jednostavnog rješavanja problema kojima se nastoji očuvati proizvodni program bez većih promjena. Osnovno pravilo uspjeha poduzeća temeljilo se na zadovoljenju rastuće potražnje na tržištu. Poduzeće je moglo ostvariti željene ciljeve orijentacijom na svoju unutrašnjost: najčešća aktivnost za unapređenje poslovanja bila je racionalizacija troškova. Jednostavni sustavi obračuna troškova i učinaka bili su dovoljni za uspostavljanje preglednosti nad poslovanjem i za usmjeravanje poslovanja. Poslovna strategija poduzeća temeljila se na njegovoj tehničkoj odnosno proizvodnoj sposobnosti i svodila se na pasivno prilagođavanje. Budući da su promjene bile vrlo rijetke i predvidive, poduzeća su imala relativno dovoljno vremena da se prilagode novonastalim promjenama. U takvim uvjetima okruženja, kada je poduzeće uglavnom orijentirano prema unutra, na samo sebe, kontroler ostvaruje funkciju dokumentiranja, kontrole, služi racionalizaciji poslovanja, orijentiran je na prošlost, urednost i točnost i najčešće zauzima mjesto voditelja računovodstva. Osnovni instrumenti kojima se služio "kontroler" bili su knjigovodstvo, bilance i kalkulacije, najčešće na temelju punih troškova bez razgraničenja na fiksne i varijabilne, proizvodne i neproizvodne.

Za razdoblje sedamesetih godina kaže se kako kontroling odnosno kontroler funkcionira kao navigator. Sve češće promjene uvjeta poslovanja uzrokovale su promjene obilježja okruženja. Informacije više nisu tako sigurne i treba ih sve više prihvaćati s rizikom. Prognoziranje postaje sve teže i neizvjesnije, a od planiranja se očekuje sve veća fleksibilnost. Konkurencija se zaoštava, okruženje postaje sve složenije, podložno sve češćoj promjeni. Takvo se okruženje uobičajeno naziva ograničenim dinamičkim okruženjem. Poduzeća su prisiljena mijenjati svoju dosadašnju poslovnu strategiju s pasivnog u aktivno prilagođavanje i ponašanje tako što su nastojala utjecati na promjene okruženja (želje potrošača, njihov ukus i potrebe, konkurencija, itd.). Vrijeme kada je potražnja bila veća od ponude, odnosno kada je svako poduzeće moglo prodati sve što je proizvelo, više ne postoji. Poduzeća moraju naći bolje putove do kupaca. Kontroler u fazi navigator traži načine kako utjecati na okruženje i zauzima poziciju voditelja ekonomike poduzeća. Služi se instrumentima poput proračuna, kontrole njegova izvršenja i izvještavanja te osobito njihovom integracijom, kratkotrajnim računom troškova i učinaka, doprinosom pokriću fiksnih troškova te izračunom točke pokrića, usporedbama i pokazateljima.

Kada govorimo o kontroleru kao inovatoru, trećoj generaciji kontrolinga, tada govorimo o kontroleru koji sudjeluje u procesu rješavanja problema i koji uvodi i razvija nove instrumente kao pomoć menadžmentu. Suvremeni uvjeti poslovanja bitno su se komplicirali: poduzeća su neprekidno izložena novim problemima i situacijama, dinamika i kompleksnost izuzetno su visoke, informacije o okruženju su izrazito nesigurne, a prognoze sve manje upotrebljive. U takvom ekstremno dinamičkom okruženju poduzeće je izloženo stalnim i značajnim promjenama: proizvodni program treba stalno prilagođavati, na tržištu se nudi sve više novih proizvoda i usluga, a i životni vijek proizvoda se skraćuje. Za uspjeh poduzeća više nije dovoljno poduzimati različite mjere racionalizacije niti se brinuti o užem okruženju poduzeća. Za uspjeh poduzeća treba uzeti u obzir ne samo odnose konkurencije u grani, već i utjecaj kupaca i dobavljača te pojavu novih konkurenata i proizvoda. U ranijim razdobljima narasla poduzeća imaju problema i sa unutarnjim usklađivanjem pojedinih dijelova i funkcija u poduzeću. U tom smislu kontroler kao inovator koristi suvremene instrumente poput procesnih i ciljnih troškova, strategijsku kontrolu, razvoj sustava ranog upozorenja, strategijskog radara, razvoj strategijske, ekološke i socijalne bilance itd. Uvođenjem i primjenom novih instrumenata nastoji se olakšati i ubrzati proces prilagođavanja poduzeća naglim promjenama u okruženju.

Tipovi generacije kontrolinga, definiraju se u ovisnosti o značajkama okruženja: povećanjem dinamike i heterogenosti okruženja raste potreba rješavanja nastalih koordinacijskih problema putem posebnih koordinacijskih organa. U relativno statičkom okruženju kontroler djeluje kao registrator, knjigovodstveno i povijesno je orijentiran. U ograničeno dinamičkom okruženju dominira kontroler kao navigator, on djeluje usmjeravajuće i orijentiran je na sadašnjost i na aktivnost. U ekstremno dinamičkom okruženju dominira kontroler kao inovator, on sudjeluje u procesu rješavanja problema i orijentiran je na strategiju i budućnost. Kod kontrolera kao navigatora i kao inovatora, nasuprot kontroleru kao registratoru, dominira izrazito menadžerska orijentacija.

### **3.3. Operativni i strateški kontroling**

U okviru upravljačke koncepcije kontroling se najčešće u praksi promatra kroz operativno i strateško upravljanje poduzećem stoga razlikujemo operativni i strateški kontroling.

Operativni kontroling je stručna podrška menadžmentu radi povećanja efikasnosti poslovanja i usmjeren je na kratkoročno upravljanje sustavom. Poduzeće posluje efikasno kada u zadanim uvjetima iskazuje najpovoljniji odnos između proizvedenih dobara i usluga, s jedne strane, i potrošenih resursa, s druge strane. Osnovni zadatak operativnog kontrolinga je pružanje stručne podrške menadžmentu u podizanju razine korištenja potencijala poduzeća: rentabilnosti, ekonomičnosti i likvidnosti. Osnovni instrumenti kojima se služi operativni kontroling su instrumenti operativnog planiranja (usporedni obračuni troškova, kontribucijska marža, investicijski i operativni proračun, obračunske cijene, itd.), razne kontrole, informiranje i izvještavanje, pokazatelji i sustav pokazatelja.<sup>10</sup>

Strateški kontroling je stručna podrška menadžmentu radi povećanja razine efektivnosti poslovanja i usmjeren je na osiguranje dugoročne egzistencije poduzeća. Efektivnost opisuje odnos poduzeća i njegova okruženja. Za postizanje efektivnosti potrebno je raspolagati ključnim informacijama o problemima kupaca i načinima rješavanja tih problema. Osnovni zadatak strateškog kontrolinga je pružanje stručne podrške za pitanja: treba li krenuti s novim proizvodom, ulaziti u nova tržišta, kakve rizike i šanse očekivati u budućnosti, treba li inovirati tehnološki proces investicijskim ulaganjem, itd. Osnovni instrumenti u sklopu strateškog kontrolinga su instrumenti strateškog planiranja (strateška bilanca, strateški proračun, SWOT analize), kontrola, informiranje, organiziranje odnosno oblikovanje organizacijskih procesa i upravljanje ljudskim potencijalima.<sup>11</sup>

### **3.4. Osnovna područja kontrolinga**

Kontroling se opisuje kao koordinativna i integrativna funkcija unutar specijaliziranog i raščlanjenog sustava menadžmenta. Sadržaji koordinacije i integracije mogu se opisati tek nakon definiranja pojedinih sustava menadžmenta, njihova međusobnog razgraničenja te opisivanja njihovih bitnih obilježja. Polazi se od šest podsustava menadžmenta, koji istodobno čine sustave<sup>12</sup>:

---

<sup>10</sup> Ibid, str. 250.

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Ibid, str. 118.

- sustav vrednota
- sustav planiranja
- sustav kontrole
- sustav informiranja
- sustav organiziranja
- sustav upravljanja ljudskim potencijalima

Sustav vrednota je prvi podsustav menadžmenta i temelji se na viziji, misiji i ciljevima poduzeća. Ono je temelj poslovne aktivnosti poduzeća i predstavlja orijentaciju za sva područja i sve suradnike. Sustav predstavlja okvir ponašanja poduzeća i prema vanjskim grupama: kupcima, dobavljačima, vjerovnicima, dioničarima, itd.

Vizija poduzeća je cjelovita, buduća predodžba o svrsi poduzeća i putevima njezina ostvarenja. Ona nije cilj puta, već je to samo putokaz za stalan izbor boljih alternativa i njom se opisuje smjer kojim se želi ići.

Misija poduzeća jedan je od elemenata vizije kojim se opisuje osnovna funkcija. Misijom, ne samo poduzeća, već svake organizacije, opisuje se njezina svrha, npr. misija proizvodnog poduzeća je proizvodnja određenog proizvoda.

Dok je vizija poduzeća kvalitativni iskaz o tome što se želi, u kojem pravcu, a misija izraz svrhe postojanja, dotle su ciljevi kvantitativni izraz o tome koliko želimo postići toga što želimo. Ciljevi su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti. Pri definiranju ciljeva treba voditi računa o dimenzijama cilja, tj. da svaki cilj bude jasan, ostvariv, mjerljiv, djeljiv i vremenski ograničen.

Sustav planiranja je drugi podsustav menadžmenta. To je uređen proces obrade informacija za sastavljanje osnova kojima se unaprijed utvrđuju veličine za dostizanje ciljeva. Rezultat planiranja je plan ili sustav planova. Svrha planiranja je pravodobna spoznaja alternative, šansi i rizika za dostizanje ciljeva, a temeljni zadatak poslovnog planiranja je osiguranje egzistencije, odnosno budućnosti poduzeća.

Faze u procesu planiranja su oblikovanje cilja, analiza problema, traganje za alternativama, prognoza, vrednovanje i odlučivanje. Za sve te faze koristi se cijeli niz instrumenata, a

kontroling u praksi ima ulogu i zadatak izabrati najprikladnije instrumente, u ovom slučaju instrumente planiranja kako bi se adekvatno riješio neki problem.

Za instrumente planiranja kažemo da su sustavni postupak dobivanja i obrade informacija koje služe postavljanju, preoblikovanju i provjeravanju informativnih izjava. To su instrumenti sustavnog spoznavanja, a uz pojam instrumenti, često se u koriste pojmovi metode, postupci, tehnike i modeli.

U sustavu planiranja kontroling koristi strateške i operativne instrumente. Strateški instrumenti su SWOT analiza i strateška bilanca, a operativni su račun usporedbe troškova, račun doprinosa pokriću, investicijski proračun, i kao neizostavni dio ukupnog planiranja je proračun ili budžet.

SWOT analiza (akronim od Strengths – snaga, Weakness – slabost, Opportunities – prilika i Threats – opasnost) je strateški instrument pomoću kojeg se dinamički sučeljavaju snage i slabosti poduzeća s prilikama i opasnostima okruženja radi identificiranja šansi i rizika za egzistenciju poduzeća<sup>13</sup>. SWOT analiza se provodi kada treba definirati ili implementirati novu strategiju poduzeća odnosno uskladiti razvoj poduzeća s razvojem okruženja, pri reorganizaciji poduzeća i općenito svim većim promjenama.

Strateško planiranje je osobina kreativnog predviđanja problema i pronalaženja rješenja za te probleme koji se mogu pojaviti na putu do ostvarenja nekog strateškog cilja. Pri planiranju je potrebno dobro poznavati okruženje i veze s okruženjem, kao i sam sustav. Početni korak u planiranju je izrada strateške bilance raspoloživih materijalnih, intelektualnih i ljudskih dobara. Bilance je potrebno neprekidno pratiti i u slučaju nepredviđenih promjena ispitati razlog tih promjena te njihov utjecaj na nas i na našu konkurenciju.

Račun usporedbe troškova je bitan instrument operativnog planiranja, budući da se odnosi na situacije odlučivanja kada menadžer treba donijeti odluku o tome da li zadržati postojeće stanje ili izabrati alternativu koja se nameće. Koristimo ga za rješavanje problema kada se radi o prihvaćanju ili odbacivanju posebnih ponuda, o tome da li ćemo proizvoditi ili

---

<sup>13</sup> Ibid, str. 132.

kupiti (make-or-buy) neki dio inventara ili proizvoda, o tome hoćemo li unajmiti (leasing) ili kupiti opremu, o tome hoćemo li otpisati ili popraviti osnovno sredstvo.

Račun doprinosa pokriću je instrument koji, osim troškova, uzima u obzir i prihode. Primjenom tog postupka može se utvrditi promjena rezultata zbog promjene odluke. Račun doprinosa pokriću je nezaobilazan instrument ne samo planiranja, nego kontrole i informiranja. On bitno povećava transparentnost troškova i otkriva mogućnosti njihova sniženja. Ostvarivanje dobitka ili gubitka ovisi o tri činitelja: visini prihoda, visini varijabilnih troškova i visini fiksnih troškova.<sup>14</sup>

Ako se od prihoda oduzmu varijabilni troškovi, tada se dobiva doprinos pokriću fiksnih troškova odnosno kontribucijska marža iz koje se pokrivaju fiksni troškovi, a razlika iznad pokrivenih fiksnih troškova je dobitak poduzeća (područja poduzeća, grupe proizvoda ili proizvoda). Postupak doprinosa pokriću koristi se pri svim odlukama u području planiranja, prodaje i proizvodnje, gdje se mogu uzeti u obzir vrste, količine i cijene i pri brojnim odlukama o izboru putova prodaje, sredstva prodaje i izbora tržišta.

Račun pokriću ima i tu prednost što se može koristiti kao podloga u stimulativnom sustavu nagrađivanja. Budući da se može precizno utvrditi rezultat pojedinog područja (narudžbe, proizvoda), tako se i dio stimulativnog nagrađivanja može vezati uz taj rezultat. Svaki menadžer (prodaje, proizvoda, poduzeća) preuzima odgovornost za ono područje na koje može utjecati, tako da menadžer određene hijerarhijske razine odgovara za određenu visinu rezultata. Ostvarena visina i struktura doprinosa pokriću temelj su ocjene sposobnosti menadžera pojedine hijerarhijske razine i temelj su njegova stimulativnog nagrađivanja.

Račun pokriću je menadžerski oblik računa dobiti i gubitka. Još se naziva marginalnim pristupom analize odnosa troškova i prihoda odnosno pristupom kontribucijske marže.

U procesu planiranja neizostavni element je proračun ili budžet. On je temeljni dio poslovnog plana. Proces budžetiranja je usklađivanje svih aktivnosti u poduzeću sa svrhom ostvarivanja financijskih i poslovnih cijeva poduzeća u nekom budućem razdoblju.

Općenito gledano, bit djelovanja menadžmenta temelji se na donošenju odluka i kontroli njihove provedbe. U praksi kontrolera suradnja sa menadžerima na izradi proračuna jedna je od

---

<sup>14</sup> Ibid, str. 141.



središnjih aktivnosti. Osnove tog procesa predstavljaju relevantne informacije o inputima i outputima koje trebaju biti kompatibilne i usporedive, a prikazuju se prije svega vrijednosnim odnosno financijskim veličinama.

Bilježenje informacija odnosno poslovnih događaja provodi se kroz tri temeljne formalizirane serije obračuna; bilanca, račun dobiti i gubitka i izvješće o novčanim tokovima. Navedeni obračuni pridonose sagledavanju učinaka poslovnih događaja na njihov kumulativni financijski položaj. Bilanca pokazuje strukturu i vrijednost imovine (aktive) i njezinih izvora (pasive) u određenom trenutku. Račun dobiti i gubitka pokazuje kakav je financijski uspjeh poduzeća tijekom određenog razdoblja, kakve su obveze prema porezu i koliko se godišnje poslovanje odrazilo na promjene u pravima vlasnika. Izvješće o novčanim tijekovima daje informaciju o priljevima i odljevima novca i novčanih ekvivalenata tijekom određenog razdoblja.

Osnovno obilježje tih izvješća jest da pokazuju rezultate prošlih poslovnih događaja. No, za efikasan menadžment potrebne su informacije o budućnosti koje se oblikuju na temelju predviđanja budućih događaja i planiranja aktivnosti u skladu s onim što trgovačko društvo želi postići. Buduće poslovne događaje možemo procijeniti i planirati na temelju prošlih poslovnih događaja, a upravo proračun omogućuje kasniju redovitu i sistematsku kontrolu i analizu planiranih troškova i prihoda, te stanja imovine i obveze s realiziranim i stvarnim performansama. Isto tako, svrha proračuna je i stalno uspostavljanje ravnoteže između novca i trošenja.

Prema razdoblju koje obuhvaćaju razlikujemo: godišnji proračun (temeljni i najbitniji proračun koji obuhvaća razdoblja od jedne godine ili kraća tromjesečna i mjesčna razdoblja), kapitalni proračun i trajni proračun.

Prema obuhvatu proračun može biti glavni proračun i proračun centara odgovornosti. Glavni proračun sastoji se od operativnog, financijskog i kapitalnog proračuna. Kod operativnog proračuna promatramo prognozu prodaje (sales forecast), proračun troškova proizvodnje (manufacturing cost budget), proračun operativnih troškova (Operating expense budget – OPEX), račun dobiti i gubitka predviđen proračunom (budgeted income statement). Financijski proračun sastoji se od proračuna gotovine (cash budget) i bilance predviđene proračunom (budgeted balance sheet). Kapitalni proračun (capital expenditures budget – CAPEX) sadrži ulaganja u dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu.

Treći sustav menadžmenta je sustav kontrole. Kontrola je sustavan, trajan proces obrade informacija u kojem se uspoređuju zadane i ostvarene veličine radi iskazivanja njihova međusobnog odstupanja odnosno njihove međusobne usklađenosti čime dolazimo do odgovarajućih zaključaka. Svrha kontrole je dobivanje informacija za odlučivanje. Najčešći instrumenti koji se koriste u sustavu kontrole su analiza odstupanja i analiza uzoraka.

Analiza odstupanja je instrument kontrole kojom se uspoređuju zadani i ostvareni rezultati. Koristi se za izvještavanje o postignutim rezultatima i upućuje na uzroke nastalih odstupanja. Svrha analize odstupanja je usporedivost planiranih i ostvarenih veličina.<sup>15</sup>

Analiza uzorka je instrument kontrole koji se odnosi na kontrolu procesa. Polazi se od činjenice da je cijeli zadatak kontrole suviše opsežan da bi se provjeravao svaki pojedini detalj stoga se izaberu aktivnosti koje će se kontrolirati. Izbor aktivnosti treba biti takav da pridonosi sniženju troškova kontrole, a da istodobno bitno ne umanjuje korist od kontrole. To se postiže postupcima kontrole koji se temelje na iskustvu i znanju kontrolora i na temelju statističkih spoznaja.<sup>16</sup>

Sustav informiranja kao četvrti sustav menadžmenta ima izuzetnu važnost za funkciju kontrolinga u kojem se odvija proces prikupljanja i korištenja informacija. Kontroling se u praksi za potrebe menadžmenta često realizira uspostavljanjem informacijskog sustava koji se naziva Upravljački informacijski sustav (Management Informations System), a zadatak mu je prikupljanje, pohranjivanje, obrada i isporučivanje informacija.

Informacijski sustav temelji se na obradi podataka koji sami po sebi nemaju posebno značenje, ali njihovom pripremom za određenu svrhu, za određeno korištenje, oni postaju informacije pomoću kojih se povećava naše znanje o nekoj činjenici, obilježju ili događaju.

Informacije nam služe za izvještavanje. Sustav izvještavanja je jedna od najvažnijih funkcija informiranja i smatra se jednim od najstarijih, tradicionalnih zadataka kontrolinga. Sustav izvještavanja omogućuje informiranje o poslovanju poduzeća, a izvještavanjem se pridonosi povećanju znanja, usklađivanju planiranih i ostvarenih ciljeva i zadataka te pridonosi

---

<sup>15</sup> Ibid, str. 174.

<sup>16</sup> Ibid, str. 175.

promjenama, kako u ponašanju i odlučivanju pri obavljanju pojedinih zadataka, tako i načinu planiranja.

Izveštavanjem se postiže dokumentiranje događaja, nadzor poslovnih procesa, poticanje poslovnih procesa, priprema i podloga za odlučivanje. Izveštaji se ovisno o veličini poduzeća, složenosti posla ili specijalizaciji sastavljaju dnevno, tjedno, mjesečno, kvartalno, polugodišnje i godišnje za različite potrebe i različita područja. Tako imamo izvještaje za:<sup>17</sup>

- područje nabave u sklopu kojeg se prate informacije o količini, kvaliteti i asortimanu proizvoda, rokovima nabave i isporuke te nabavne i prodajne cijene proizvoda.
- područje proizvodnje gdje se prate informacije o ekonomičnosti iskorištavanja kapaciteta, sirovina i materijala, energije i vremena.
- područje prodaje gdje se prate informacije o prometu i odstupanjima u prometu raščlanjeno po kupcima, proizvodima, regijama i zaradi, zatim o udjelu glavnih kupaca u ukupnom prometu, o iznosu rabata i skonta za pojedine proizvode i kupce, o obujmu i strukturi fiksnih i varijabilnih troškova prodaje, o promjenama na zalihama gotovih proizvoda te zaostalim isporukama.
- područje financija gdje se prate informacije o novčanim tijekovima, radnom kapitalu, usklađenosti rokova investiranja i rokova financiranja, brzini optjecanja i skraćenje rokova plaćanja, o likvidnosnim rezervama i stupnju zaduženosti. Sve te informacije olakšavaju nadzor i pridonose osiguranju likvidnosti i očuvanju rentabilnosti.
- područje računovodstva koje je najvažnije područje internog informiranja i kao takvo je neiscrpno vrelo različitih informacija. Iz računovodstva se dobijaju izvješća o troškovima i učincima, приходima i rashodima te primicima i izdacima i to prema vrstama aktivnosti, područjima odgovornosti, proizvodima, kupcima, dobavljačima itd.

Instrumenti koji se koriste u sustavu informiranja su sustavi ranog upozorenja, ABC analize te pokazatelji i sustavi pokazatelja.

ABC analiza je važan instrument kontrolinga i namjenjena je za potrebe upravljanja kako bi menadžment dobio informaciju o troškovima i upotrebljenim resursima. ABC analiza može osigurati objektivniju i precizniju sliku o raspodjeli neizravnih troškova (overhead costs) na

---

<sup>17</sup> Ibid, str. 207-210.

objekte troška: proizvode, usluge, procese ili kupce. Osim toga, ABC analiza pruža informacije o tome koliko se učinkovito izvršavaju pojedini zadaci, da li su određene aktivnosti potrebne ili nisu, da li je profitabilno prodavati određenom kupcu, koji poslovni procesi pridonose profitabilnosti.

Temeljni cilj postojanja i poslovanja nekog poduzeća jest određeni poslovni uspjeh, a da bi saznali kolika je uspješnost poslovanja moramo ju izmjeriti. Mjeriti uspješnost poslovanja znači imati jasno definiranu mjeru vrijednosti te alate kojima će se mjeriti uspješnost. U tu svrhu koriste se pokazatelji ili indikatori uspješnosti poslovanja. Pokazatelji imaju ulogu instrumenta istraživanja, odlučivanja, prosuđivanja, instrumenta spoznaje i praktičnog djelovanja.

Za analizu uspješnosti poslovanja, uzimaju se pokazatelji koji se izračunavaju korištenjem podataka iz financijskih izvještaja (bilanca i račun dobiti i gubitka), a dijele se u sljedeće skupine: pokazatelji profitabilnosti, pokazatelji aktivnosti ili koeficijenti obrtaja, pokazatelji likvidnosti i pokazatelji financiranja i zaduženosti poduzeća.

Pokazatelji profitabilnosti odnosno snage zarađivanja nekog poduzeća su važan cilj analize uspješnosti poslovanja jer poduzeće koje posjeduje veliku sposobnost zarađivanja mogu osvajati nova poslovna područja i tržišta, stvarati nova radna mjesta i istovremeno osiguravati svojim vlasnicima zaradu. Pokazatelji profitabilnosti su<sup>18</sup>:

- profitabilnost prometa/prodaje (ROS – return on sales) koja sadrži dvije osnovne mjere, a to su kontribucijska marža i profitna marža.

Kontribucijska marža predstavlja sposobnost zarađivanja poduzeća iznad svote varijabilnih troškova. Marža profita mjeri udio dobiti u ostvarenom prometu poduzeća. Dva su moguća izračuna profitne marže, bruto i neto profitna marža. Bruto profitna marža stavlja u odnos bruto dobit odnosno EBIT (dobit prije kamata i poreza, engl. earnings before interest and taxes) s ostvarenim prihodom te pokazuje uspješnost menadžmenta da upravlja prodajnim cijenama, troškovima i obujmom poslovne aktivnosti. Neto profitna marža je pokazatelj koji ostvarenu neto dobit (nakon kamata i poreza) stavlja u odnos s ostvarenim ukupnim prihodom.

---

<sup>18</sup> Dvorski, S., Ruža, F. i Kovšca V. (2007). Poslovna ekonomia. Varaždin: TIVA-Tiskara, str.65

- profitabilnost kapitala/imovine (ROI - return on investment, return on assets – ROA, return on capital employed - ROCE), stavlja u odnos neto dobit i ukupnu imovinu odnosno angažirani kapital i pokazuje koliku zaradu poduzeće ostvaruje na uložena sredstva.
- profitabilnost vlasničke glavnice (ROE - return on equity) mjeri odnos neto dobiti poduzeća i veličine vlasničke glavnice poduzeća).

Pokazatelji aktivnosti ili koeficijenti obrtaja izračunavaju se kao odnos prometa i bilo kojeg oblika imovine. Najčešće se računaju koeficijent obrtaja ukupno uložene imovine, koeficijent obrtaja dugotrajne ili tekuće imovine ili koeficijent obrtaja neke od stavki kratkotrajne imovine, dakle potraživanja, zaliha ili novca.

Kao obrnuto proporcionalna veličina javlja se pokazatelj dužine trajanja obrtaja, a među najvažnije ubrajaju se vrijeme trajanja (ili vezivanja) zaliha, trajanje obrtaja potraživanja te trajanje obrtaja kratkoročnih obveza koje je bitnu za ciklus novca.

Jedan od važnih pokazatelja je pokazatelj trajanja obrtaja potraživanja ili dana vezivanja. Taj se pokazatelj računa tako da se broj dana u godini podijeli s koeficijentom obrtaja potraživanja ili se u odnos stave potraživanja i prodaja i pomnoži se s brojem dana u godini. Pokazatelj trajanja obrtaja potraživanja pokazuje koliko dana u prosjeku treba kupcima da plate dobivenu robu ili usluge.

Sljedeći važan pokazatelj aktivnosti poduzeća jest trajanje obveza prema dobavljačima. Računa se kao odnos obveza prema dobavljačima te iznosa troškova nabavljenih materijala, sirovina, trgovačke robe ili usluga.

Vrijeme trajanja ili vezivanja zaliha je pokazatelj aktivnosti gdje se u omjer uzimaju zalihe i troškovi trgovačke robe pomnožene s brojem dana u godini i time dobijemo koliko je dana potrebno da se zalihe pretvore u prihode.

Spomenuti pokazatelji vrlo su važni jer pokazuju kolikom se brzinom odvija protok novca kroz poduzeće. O prosječnoj brzini cirkulacije novca neće ovisiti samo likvidnost, već i profitabilnost poslovanja poduzeća, stoga je ciklus novca (cash flow cycle) orijentiran na četiri stavke iz bilance: novac, zalihe, potraživanja od kupaca i obveze prema dobavljačima. Te četiri stavke

služe za izračun radnog kapitala (working capital). Oduzimanjem kratkotrajne imovine (zalihe, potraživanja, novac) od kratkoročnih obveza (dobavljači) dolazi se do informacija koliko kapitala stoji na raspolaganju za podmirenje tekućih obveza i neočekivanih novčanih izdataka.

Kad se govori o pokazateljima likvidnosti potrebno je razjasniti sam pojam likvidnosti. Kao prvo likvidnost predstavlja sposobnost nekog oblika imovine da se pretvori u novac. Sljedeće značenje pojma likvidnost jest sposobnost poduzeća da u roku podmiri sve dospjele kratkotrajne obveze. Zadnje značenje pojma likvidnost jest da je likvidnost pokazatelj uspješnosti. Dva najčešća pokazatelja likvidnosti su tekući i brzi odnos.

Tekući odnos stavlja u odnos kratkotrajnu ili tekuću imovinu s kratkoročnim obvezama, a kod brzog odnosa su iz tekuće imovine isključene zalihe jer se one mogu financirati iz dugoročnih izvora.

Pokazatelji financiranja i zaduženosti poduzeća pokazuju značenje vlasničke strukture financiranja te teret kamata i drugih fiksnih naknada koje proizlaze kao posljedica korištenja tuđih izvora financiranja. Jednako tako predstavljaju određenu mjeru rizika ulaganja u neko poduzeće s obzirom na zaduženost poduzeća. Najčešći pokazatelji su stupanj zaduženosti i odnos duga i glavnice.

Pokazatelj stupnja zaduženosti pokazuje koji se dio imovine financira iz tuđih izvora sredstava. Odnos duga i glavnice računa se kao odnos dugoročnih obveza s veličinom vlasničke glavnice.

Zadnji instrument u sustavu informiranja su sustavi pokazatelja. Sustav pokazatelja je uređen skup pokazatelja, među kojima postoje određeni (sadržajno-logički i/ili matematički) odnosi. Najpoznatiji je Du Pont sustav pokazatelja. Du Pontov sustav pokazatelja izrađen je na temelju sveze između koeficijenta obrtaja ukupne imovine i profitne marže čime se dobije pokazatelj profitabilnosti imovine. Ovakav sustav pokazatelja omogućuje daljnju raščlambu na poslovne efekte koji su utjecali na ostvarivanje koeficijenta obrtaja i profitne marže.

Peti sustav menadžmenta je sustav organiziranja. Organizacija je sustav formalnih pravila, smjernica za ciljno upravljanje poslovnom aktivnošću. Rezultat organizacije je stvaranje funkcionalnih cjelina i njihova koordinacija te vremensko struktuiranje procesa rada nužno za ostvarivanje zadataka.

Instrumentima organiziranja smatraju se pomoćna sredstva kojima se uspostavljaju i osiguravaju organizacijska struktura i organizacijski procesi, a to su: organizacijski plan, plan raspoređivanja suradnika, opis radnih mjesta s hijerarhijskim rasporedom, opis ovlaštenja itd.

Šesti i posljednji sustav je sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na sve aspekte utjecanja menadžmenta na podređene suradnike. Instrumenti utjecanja na ponašanje ljudi ujedno su i instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima. Sustavi poticanja, koji odgovaraju motivaciji suradnika, osnovni su instrument utjecanja na njihovo ponašanje. Prema tradicionalnom shvaćanju, novčani poticaji su najvažniji, ali danas se prema suvremenom shvaćanju velika važnost daje nematerijalnim poticajima poput povećanja autonomije i mogućnost participacije u odlučivanju. Isto tako, upravljanje ljudskim potencijalima vodi računa o sustavu nagrađivanja u smislu daljnjeg obrazovanja i oblikovanja karijere suradnika.

### **3.5. Kontroling kao podrška menadžmentu**

Menadžment je proces usmjeravanja na ostvarivanje ciljeva organizacije, i to radom s ljudima i pomoću ljudi te korištenjem reursa. U tom procesu usmjeravanja kontroling pruža značajnu stručnu podršku. Kontroling podržava menadžment u ciljnom prilagođavanju poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama, potpora mu je u upravljanju, odlučivanju i procesu vođenja. “Kontroling je aktivnost koja je neposredno podređena vrhu poduzeća s ciljem postizanja usklađenosti aktivnosti poduzeća”.<sup>19</sup>

Menadžer i kontroler djeluju surađujući. Menadžer je odgovoran za oblikovanje cilja poduzeća, dok se kontroler pri tome brine za jasno definirane pojedine dimenzije cilja: njegovu konkretnost, realnost, mjerljivost, djeljivost i vremensku ograničenost. Dok je menadžer odgovoran za uspjeh poduzeća, kontroler je odgovoran za njegovu transparentnost, tj. za izgradnju i korištenje ekonomskih instrumenata, koji povećavaju preglednost i time menadžerima olakšavaju njihov dio posla. Kontroler je stručna podrška i usluga menadžmentu.

Odnos kontrolinga i menadžmenta opisuje se njihovom suradnjom i nadopunjavanjem: dobar kontroling pomaže i sudjeluje u uspjehu menadžmenta, a menadžment određuje uspjeh

---

<sup>19</sup> Osmanagić-Bedenik, N. (2007). Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga, str. 97.

kontrolinga. Bitno je napomenuti da stil rukovođenja mora biti kooperativan i demokratski; odluke se trebaju donositi zajednički jer dobar kontroling nije samo stvar kontrolera, već se uspješan kontroling ostvaruje samo suradnjom s menadžmentom.

### **3.6. Razlike između interne revizije i kontrolinga**

Interna revizija i kontroling su funkcije i službe karakteristične za veća poduzeća, iako se kontroling može primjeniti i u srednjim i manjim poduzećima. Svrha im je gotovo ista, a to je pomoći upravi i vlasnicima povećati dodanu vrijednost i općenito savjetovati kako djelotovornije i učinkovitije poslovati s ciljem trajnog poslovnog uspjeha poduzeća. Iako se jedna i druga funkcija nadopunjuju, ostvarivanje zadataka revizije pridonosi uspjehu kontrolinga isto kao što i realizacija kontrolinga pridonosi uspjehu interne revizije, postoje određene razlike. Primarna razlika između interne revizije i kontrolinga leži u činjenici kako interna revizija nadzire pravilnost i urednost poslovanja poduzeća i osigurava da se poslovanje provodi u skladu sa zadanim kriterijima (zakonima, standardima, pravilima itd.). S druge strane, kontroling promatra rad poduzeća, analizira i izvještava sukladno definiranim ciljevima i razvojnim pravcima poduzeća.

Ostale razlike su u tome što je interna revizija orijentirana na nastale poslovne događaje, operacije i rezultate poslovanja i korektivne je naravi. Kontroling je pak okrenut budućnosti, ispituje usklađenost s planovima i ciljevima i preventivne je naravi. Djelovanje interne revizije obavlja se po zadanoj metodologiji propisanoj smjernicama. Prema Međunarodnom okviru poslovnog djelovanja, objavljenog od strane Instituta internih revizora, svrha, odgovornosti i ovlasti interne revizije moraju biti definirani poveljom o internoj reviziji. Kontroling nema propisane metodologije već se one kreiraju prema potrebi. Kontroling nije reguliran zakonom niti postoji tijelo koje regulira rad kontrolera. Ne postoje kontrolerski standardi niti su kontrolerska izvješća standardizirana. Interna revizija je nezavisna služba odgovorna nadzornom odboru i revizijskom odboru, dok kontroling odgovara izvršnom ili glavnom menadžeru odnosno upravi. Poslovi odjela interne revizije su procjena učinkovitosti upravljanja rizicima i procjena kvalitete poslovanja poduzeća, dok odjel kontrolinga surađuje sa svim odjelima unutar organizacije, prikuplja podatke, mjeri realizaciju i izvještava o ispunjenju ciljeva.



Interna revizija i kontroling su neovisne službe u organizacijskoj shemi poduzeća. Niti je interna revizija sastavni dio kontrolinga niti je kontroling podređeni odjel interne revizije. Njihov odnos u poduzeću određen je time što interna revizija kao neovisni odjel samostalno odlučuje koja će organizacijska cjelina poduzeća biti predmet revizije, tako da i kontroling može biti odabran za ispitivanje. U tom slučaju, kontroling kao funkcija koja surađuje sa svim organizacijama i razinama u poduzeću i ima pregled nad cjelokupnim procesom poslovanja, postaje okosnica interne revizije u analizi i procjeni kvalitete poslovanja poduzeća.

## **4. KONTROLING U TRGOVAČKOM DRUŠTVU ABB d.o.o.**

### **4.1. Općenito o trgovačkom društvu ABB d.o.o.**

ABB Grupa je švicarsko-švedska multinacionalna korporacija sa sjedištem u Zürichu, u Švicarskoj i vodeća je svjetska kompanija na područjima elektroenergetike i industrijske automatizacije. Tehnologije i rješenja koje razvija ABB grupa poboljšavaju poslovnu učinkovitost uz istodobno smanjenje utroška energije i negativnog utjecaja na okoliš.

Posao se zasniva na proizvodnji uređaja i opreme za energetiku i automatizaciju. Tvornice ABB-a u Europi nalaze se u razvijenim zapadnim zemljama, a u zemljama gdje nema proizvodnje otvorena su prometna poduzeća koja uvozom iz tvornica opskrbljuju tržišta na određenom području.

ABB poslovanje je organizirano u pet divizija, a to su: niski napon, srednji napon, robotika i elektromotorni pogoni, industrijska automatizacija i elektroenergetske mreže. Svaka od tih divizija sastavljena je od određenih poslovnih jedinica usmjerenih na pojedine industrije i kategorije proizvoda.

ABB grupa je dioničko društvo čije dionice kotiraju na burzama u Zürichu, Stockholmu i New Yorku. Djeluje u preko 100 zemalja i zapošljava 145.000 zaposlenika.

Kompanija je centralno organizirana kroz Upravni odbor i Izvršni odbor. Upravni odbor sastoji se od jedanaest osoba (predsjednik odbora, potpredsjednik odbora, te članovi odbora za financije, reviziju, pritužbe, za naknadu štete te za korporativno upravljanje i imenovanje). Izvršni odbor sastoji se od dvanaest članova, a to su: glavni izvršni direktor (CEO – Chief Executive Officer), financijski direktor (CFO – Chief Financial Officer), direktor za ljudske potencijale, direktor za istraživanje i razvoj, direktor za globalno tržište, direktor marketinga i upravljanja odnosima s kupcima, direktor za pravne odnose i integritet te pet direktora divizija.

Organizacijsku strukturu upravljanja ABB-a u Hrvatskoj čine izvršni direktor (CEO), financijski direktor (CFO), menadžeri divizija, voditelj ljudskih potencijala, voditelj pravnih poslova. Svi oni predstavljaju užu menadžment koji donosi poslovne odluke sukladno pravilima grupe.

Geografski ABB je podijeljen u pet cjelina (Europa, Sjeverna Afrika i Bliski Istok, Sjeverna i Srednja Amerika, Južna Amerika, Azija i Australija), a svaka cjelina je opet podijeljena u regije. ABB je u Europi organiziran kroz pet regija (sjever, jug, istok, zapad i centar), a svaka od tih regija se sastoji od klastera.

ABB Hrvatska je dio južne regije čije se sjedište nalazi u Italiji, u Milanu, a unutar te regije pripada balkanskom klasteru u kojem se osim Hrvatske nalaze Srbija i Albanija u kojima je ABB registriran kao trgovačko društvo te Bosna i Hercegovina, Makedonija, Crna Gora i Kosovo u kojima ABB Hrvatska ima predstavništva.

Poslovanje u ABB d.o.o. podijeljeno je u dvije osnovne djelatnosti:

- Proizvodi i sustavi u energetici (srednjonaponski i visokonaponski aparati i postrojenja, proizvodnja i prijenos električne energije i dr.)
- Proizvodi i sustavi u automatizaciji procesa (sustavi upravljanja, instrumentacija, niskonaponska sklopna oprema, elektromotorni pogoni, turbopuhala i dr.)

Budući da proizvodnje nema u Hrvatskoj, proizvodi se uvoze i prodaju na domaćem tržištu i tržištu regije. Osim prodaje, rade se i usluge projektiranja i servisiranja opreme i postrojenja.

ABB je osnovan u Hrvatskoj 1996.godine i registriran je kao poslovni subjekt ABB d.o.o. Društvo je upisano u sudski registar Trgovačkog suda u Zagrebu, MBS 080083928, MB 1210459, OIB 73301344150. Registrirano je za djelatnost inženjerstvo i s njim povezano tehničko savjetovanje (NKD 71.12). Trgovačko društvo ABB d.o.o. je srednji poduzetnik u privatnom vlasništvu. Temeljni kapital iznosi 363.000 EUR i 100% je financiran stranim kapitalom. U tablici 1. prikazan je sažetak financijskih informacija za zadnje tri godine. Cilj je informiranje zainteresiranih korisnika o financijskom položaju, financijskoj uspješnosti i novčanim tokovima.

Tablica 1: Sažetak financijskih informacija za ABB d.o.o

	2021.	2022.	2023.
Poslovni prihodi	34.147.935	43.621.870	46.354.711
Rast/pad poslovnih prihoda	19,40 %	27,74 %	6,26 %
Neto dobit/gubitak	-865.400	901.771	904.477
Rast/pad neto dobiti/gubitka	-567,35 %	204,20 %	0,30 %
EBITDA marža	-2,16 %	3,98 %	4,46 %
Faktor zaduženosti	-	8,89	8,03
ROE	-26,29 %	27,83 %	24,52 %
Tekući omjer	1,30	1,30	1,22
Koeficijent vlastitog financiranja	0,18	0,16	0,20
Novčani tok iz poslovnih aktivnosti	2.268.195	4.528.727	480.196
Dani plaćanja dobavljačima	12,75	7,37	8,71
Broj zaposlenih	121	121	128

Izvor: FININFO. URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/abb/Detaljno/24862> (pristupljeno 20.09.2024.)

Prema portalu FinInfo.hr koji svojim korisnicima pruža što kvalitetnije informacije o financijskom stanju, poslovanju i rizicima hrvatskih pravnih subjekata, ABB d.o.o. ima bonitetnu ocjenu B, što je dobar bonitet i nizak kreditni rizik, stoga je poslovanje ABB d.o.o. stabilno i klijentima se preporučuje nastaviti suradnju s njim. Iznos limita kreditiranja iznosi 663.614 EUR što predstavlja preporuku iznosa do kojeg je prihvatljivo imati otvorena (nenaplaćena) potraživanja prema subjektu.

#### 4.2. Kontroling u trgovačkom društvu ABB d.o.o.

Odjel kontrolinga u ABB d.o.o. zajedno s odjelom računovodstva pripada odjelu financija nad kojim nadležnost ima financijski direktor (Country Chief Financial Officer). Njemu je podređen voditelj kontrolinga (Country Controller) koji je nadležan kontrolorima

poslovnih jedinica (Business Unit Controller). Interna revizija ne postoji kao odjel nego se ona odvija tako da zaposlenici iz drugih zemalja dolaze u interni nadzor.

Kontrolling u ABB d.o.o odvija se na operativnoj razini, a glavni zadatak je skupljanje informacija za izvještavanje prema menadžmentu i ostalim razinama upravljanja. Da bi se to ostvarilo, kontroler mora koordinirati sa svim funkcijama u poduzeću i imati pregled nad cjelokupnim poslovanjem.

Poslovni proces se evidentira kroz poslovno-informacijski sustav SAP. To je aplikacija za kompletno praćenje procesa rada i sve informacije koje kontroler obrađuje dolaze iz SAP-a odnosno njegovih modula. Modul koji se koristi za controlling je SAP FI – CO (Finance & Controlling).

Podaci se unose u SAP kroz više funkcija u poduzeću. Proces započinje prodajni inženjer koji zaprima narudžbu od kupca. U modulu SAP PP ( Production Planning), inženjer kreira prodajni nalog (sales order) za kupca i paralelno s njim i zahtjev za narudžbu (purchase order).

Zahtjev za narudžbu odjel nabave pribavlja iz modula SAP PP u modul SAP MM (Materials Management) i šalje narudžbu dobavljaču. Kad se roba zaprimi na skladište, obavlja se unos (količinski i financijski) robe u materijalnom knjigovodstvu. Osim odjela nabave unos robe kroz sustav može napraviti i odjel logistike (skladište). Nakon toga, na temelju ulaznog računa, odjel računovodstva evidentira račun tako da iz MM modula preuzme podatke u SAP FI-CO modul (Finance & Controlling) odnosno financijsko računovodstvo. Paralelno s time, iz SAP PP modula, odjel prodaje preuzima prodajni nalog u modul SAP SD (Sales & Distribution) i ondje kreira otpremnicu i izlazni račun prema kupcu ( prodajna cijena, marža i eventualni rabati ili skonta već su zadani od strane inženjera prilikom dogovoravanja s kupcima oko narudžbe). Na kraju procesa odjel računovodstva evidentira izlazni račun u FI-CO modul.

Svi ovi podaci koji se nalaze u sustavu na temelju narudžbe od dobaavljača, prodajnog naloga prema kupcu, ulaznog i izlaznog računa postaju informacije kada im se dodijele interni brojevi koji se odnose na mjesta troška (cost center) i mjesta prihoda (profit center).

Kod spomenutih proizvodnih troškova i prihoda koji se odnose na isti prodajni nalog važno je spomenuti da proizvodni troškovi sadrže mjesto troška i mjesto prihoda, dok prihodi sadrže

samo mjesto prihoda iz razloga što troškovi nastaju kao rezultat ulaganja da bi se ostvario prihod. Na taj se način dobit po obavljenom poslu kontrolira prema mjestima prihoda.

Mjesta troška i prihoda kod poslovnih aktivnosti su vezana za poslovne jedinice koje su ostvarile određeni promet, ali isto tako imamo i razne režijske troškove odnosno troškove prodaje, uprave i administracije (SGA – sales and general administration expenses) koji također sadrže mjesta troška i prihoda. Ti troškovi se raspoređuju na mjesta troška poslovnih jedinica i to prema broju zaposlenika pojedine poslovne jedinice u odnosu na cjelokupni broj zaposlenika društva.

Iz nevedenih radnji u procesima koji se evidentiraju u odjelima računovodstva, prodaje, nabave i logistike, kontroler dolazi do informacija potrebnih za izvještavanje i prezentiranje. Najčešće zahtjeve koje menadžeri i prodajni inženjeri imaju su izvještaji naplate potraživanja od kupaca, starosna struktura potraživanja (aging list), sumnjiva i sporna potraživanja (bad debts), planiranje i kontrola primitaka i izdataka te priljeva i odljeva novca. Isto tako, kontroler izvještava o troškovima i prihodima po određenom prodajnom nalogu odnosno koliki je operativna dobit ( EBIT) ili kolika je kontribucijska marža ovisno o tome koja se informacija traži. Kontroler sudjeluje u izradi budžeta, prikuplja podatke na temelju kojih se rade predviđanja za buduće razdoblje, ali isto tako i komunicira s menadžerima na svim razinama glede budućih investicija i operativnih troškova.

Poslovne procese i način njihove izvedbe, kontroling prezentira eksternoj reviziji na godišnjoj bazi, dok interna revizija nema definirano vrijeme dolaska.

#### **4.3. Pokazatelji kao instrument kontrolinga u ABB d.o.o.**

Učinkovitost kapitala, rast profitabilnosti i stvaranje novčanog toka glavni su faktori uspjeha poslovanja. Pokazatelji uspješnosti poslovanja (KPI – Key Performance Indicator) koji se prate i mjere u odjelu kontrolinga vezani su za rast narudžbi, prihoda i neto dobiti, novčanih tokova i investicija.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> ABB Controller Handbook (2012), str. 54

Kontroleri prate obujam i rast primljenih narudžbi od kupaca, analiziraju kvalitetu narudžbi i uspoređuju primljene narudžbe s prethodnim razdobljima i sa onim što je planirano. Prati se proces dokumentiranja narudžbi, vrši se nadzor nad natječajima (tenderima), da li se kasni s prijavom, koji su proizvodi uključeni u tender, da li ABB ima kompetencije za taj posao, kolike su šanse za pobjedu itd. Kontroler mora osigurati učinkovitu kontrolu kvalitete narudžbi tj. jasno odrediti definiciju standardnih uvjeta, kreditne politike i stupanj odgovornosti osoba koje odobravaju faze u procesu sklapanja ugovora.

Isto tako, prate se narudžbe koje su izgubljene ili otkazane tijekom razdoblja, utvrđuju se mogući razlozi zbog kojih je do toga došlo i dogovara se s menadžmentom kako poboljšati kvalitetu nabave i isporuke kupcima. Kontroleri vode računa i obavještavaju menadžere o narudžbama koje su započete, ali još nisu izvršene niti fakturirane (backlog) čime se mogu predvidjeti budući prihodi.

Rast i obujam prihoda analizira se kroz račun dobiti i gubitka i predstavljaju vrijednost izvršenih ugovora. U ABB-u je trenutno naročita pozornost usmjerana na kontrolu prihoda, za razliku od prijašnjih razdoblja kada se više pažnje posvećivalo troškovima. Cilj je povećanje prihoda kako bi se troškovi brže apsorbirali. Prihodi se još zasebno prate i kontroliraju po prodajnim naložima, projektima i odjelima društva.

Da bi došli do informacije o neto dobiti, kontroleri moraju uzeti u obzir troškove. Za posao je bitan pokazatelj EBIT odnosno operativna dobit, a ta informacija nam služi kako bi saznali koliko smo zaradili od normalnih operacija ne računajući kamate i porez. Kontroleri prikupljaju informacije o troškovima robe za prodano (COS – cost of sales) tj. izravnim troškovima, analiziraju se SGA troškovi (Sales, General Administration Expenses) odnosno neizravni troškovi prodaje, uprave i administracije. Kod troškova prodaje prate se popusti (cash discount) kojima bi klijente potakli na bržu uplatu. Troškovi administracije i uprave razvrstavaju se po vrsti i po poslovnim jedinicama.

Za menadžere je vrlo važna informacija o priljevu i odljevu novca tijekom razdoblja. Kontroleri to omogućuju putem izvještaja o novčanim tijekovima i rade planove za budući tijek gotovine. Svakodnevno se prate operativni novčani tijekovi (priljevi novca od kupaca i odljevi novca prema dobavljačima) i investicijski novčani tijekovi (prodaja i kupovina dugotrajne imovine).

Uz novčane tijekove, prati se i neto radni kapital ili obrtni kapital (NWC – Net Working Capital) koji nam direktno pokazuje efikasnost operativnog poslovanja. Kontroling kontinuirano prati razinu obrtnog kapitala.

Kalkulacija za izračun neto kapitala sastoji se od stavaka aktive (potraživanja od kupaca, prihodi koji još nisu fakturirani, zalihe, dani avansi dobavljačima, unaprijed plaćeni troškovi) i stavaka pasive (obveze prema dobavljačima, obveze za preuzete robe i usluge za koju još nema računa dobavljača, primljeni avansi od kupaca, odgođena plaćanja troškova).

Neto radni kapital zajedno s investicijama u dugotrajnu imovinu čine uloženi kapital. Kada novčani tijek iz poslovanja stavimo u odnos s uložnim kapitalom dobijemo povrat novca na uloženi kapital (CROI – Cash Return on Investments). Ova mjera pruža informaciju mogu li se postići razumni prinosi za uloženi novac.

Od izvještaja najčešće se prati bruto-bilanca, a na tjednoj bazi rade se izvještaji o uplatama kupaca i dospjelim potraživanjima (overdues). Na mjesečnoj bazi rade se izvještaji o rezervacijama za sporna potraživanja.

U tablici 2. prikazana je bilanca trgovačkog društva ABB d.o.o. za zadnje tri godine. Bilanca je izvještaj o financijskom položaju poduzeća koji sistematizirano prikazuje imovinu, obveze, kapital i rezerve poduzeća na određeni dan. Ona se sastoji od aktive koja predstavlja imovinu poduzeća i pasive koja predstavlja izvore financiranja te imovine. Ti izvori mogu biti vlastiti (kapital i rezerve) i tuđi (obveze i krediti).

Iz ovog odnosa proizlazi nužnost ravnoteže aktive i pasive u bilanci što se može vidjeti u tablici. Taj odnos može se izraziti formulom: imovina = obveze + kapital i rezerve



Tablica 2: **Bilanca**

Bilanca	2021.- 2023.	2021.	2022.	% promjene 22./21.	2023.	% promjene 23./22.
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	---	0	0	n.s.	0	n.s.
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	▬▬	237.108	1.562.649	559	1.491.035	-5
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	▬▬▬	14.402.634	20.690.081	44	15.069.708	-27
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	▬▬▬	1.282.546	899.823	-30	2.370.480	163
<b>E) Ukupno aktiva</b>	▬▬▬	<b>15.922.288</b>	<b>23.152.552</b>	<b>45</b>	<b>18.931.224</b>	<b>-18</b>
A) KAPITAL I REZERVE	▬▬▬	2.792.662	3.688.011	32	3.690.716	0
B) REZERVIRANJA	▬▬▬	620.347	468.957	-24	497.475	6
C) DUGOROČNE OBVEZE	▬▬	0	745.399	n.s.	540.492	-27
D) KRATKOROČNE OBVEZE	▬▬▬	11.121.483	15.952.516	43	12.332.013	-23
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA	▬▬▬	1.387.796	2.297.669	66	1.870.527	-19
<b>F) Ukupno pasiva</b>	▬▬▬	<b>15.922.288</b>	<b>23.152.552</b>	<b>45</b>	<b>18.931.224</b>	<b>-18</b>

Izvor: FININFO. URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/abb/Detaljno/24862> (pristupljeno 20.09.2024.)

Račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj o uspješnosti poslovanja poduzeća. U njemu su sistematizirano prikazani prihodi i rashodi te njihova razlika, dobit ili gubitak.

Za razliku od bilance koja pokazuje stanje na određeni dan, račun dobiti i gubitka podatke prikazuje za određeno vremensko razdoblje, najčešće kvartal ili godinu dana.

Tablica 3. pokazuje razliku između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda odnosno operativnu dobit ili EBIT (dobit prije kamata i poreza) te razliku između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda odnosno dobitak ili gubitak prije i nakon oporezivanja trgovačkog društva ABB d.o.o za zadnje tri godine.

Tablica 3: **Račun dobiti i gubitka**

Račun dobiti i gubitka	2021.- 2023.	2021.	2022.	% promjene 22./21.	2023.	% promjene 23./22.
A) POSLOVNI PRIHODI		34.147.935	43.621.870	28	46.354.711	6
B) POSLOVNI RASHODI		34.971.083	42.549.210	22	45.224.279	6
C) DOBIT PRIJE KAMATA I POREZA (EBIT)		-823.147	1.072.659	230	1.130.432	5
D) NETO REZULTAT FINACIJSKIH AKTIVNOSTI		-12.977	-3.238	75	-42.369	-1.208
G) UKUPNI PRIHODI		34.280.769	43.756.032	28	46.397.816	6
H) UKUPNI RASHODI		35.116.893	42.686.610	22	45.309.753	6
I) DOBIT/GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA		-836.125	1.069.422	228	1.088.063	2
I. Porez na dobit		29.275	167.650	473	183.586	10
J) NETO DOBIT/GUBITAK		-865.400	901.771	204	904.477	0

Izvor: FININFO. URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/abb/Detaljno/24862> (pristupljeno 20.09.2024.)

Novčani primici i novčani izdaci u određenom razdoblju te stanje novca na početku i na kraju razdoblja prikazani su u tablici 4. kroz novčane tokove iz poslovnih, investicijskih i financijskih aktivnosti. Izvještaj o novčanom toku trgovačkom društvu ABB d.o.o. pruža informaciju o sposobnosti poduzeća za stvaranje novca.

Tablica 4: **Izvještaj o novčanom toku**

Izvještaj o novčanom toku	2021.- 2023.	2021.	2022.	% promjene 22./21.	2023.	% promjene 23./22.
A) NOVČANI TOK IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI		2.268.195	4.528.727	100	480.196	-89
B) NOVČANI TOK IZ INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI		-51.001	-2.016.186	-3.853	-824.516	59
C) NOVČANI TOK IZ FINACIJSKIH AKTIVNOSTI		-776.747	-724.633	7	-1.106.679	-53
D) POVEĆANJE/SMANJENJE NOVCA		1.440.447	1.787.907	24	-1.450.998	-181

Izvor: FININFO. URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/abb/Detaljno/24862> (pristupljeno 20.09.2024.)

## 5. PRIMJER UPRAVLJANJA KREDITNIM LIMITOM KUPACA

Upravljenje kreditnim limitom kupaca (eng. Customer Credit Management) u ABB d.o.o. se provodi u odjelu kontrolinga i zajedno s osiguranjem plaćanja čine kreditnu politiku društva.

U primjeru ćemo opisati proces upravljanja kreditnim limitom kupaca u trgovačkom društvu ABB d.o.o. s naglaskom na analizu, procjenu i praćenje kreditnog rizika kupaca te upravljanje potraživanjima odnosno procesom naplate istih. Ovo je jedan od svakodnevnih poslova kontrolera koji prati status kupaca od njegove narudžbe do naplate. Sve navedene radnje odvijaju se putem transakcija poslovno-informacijskog sustava SAP.

Cilj ovog procesa je definirati ključne parametre koji prethode isporuci robe kako bi se ista isporučivala samo kreditno sposobnim kupcima. Kreditna analiza uz regulaciju uvjeta plaćanja ima svrhu smanjiti otvorena potraživanja te svesti financijski rizik nenaplativih potraživanja na najmanju moguću mjeru.

Nakon zaprimljene narudžbe od kupca, menadžer ili prodajni inženjer šalju upit odjelu kontrolinga radi analize rizika. Kontroler provjerava kreditnu sposobnost kupca putem pružatelja financijskih podataka odnosno putem portala raznih agencija za procjenu rizika. Analiziraju se financijski pokazatelji (poslovni prihodi, neto dobit, novčani tokovi iz poslovnih aktivnosti), pravne situacije (sudski spor, blokade računa, postupak predstečajne nagodbe), plaćanja prema dobavljačima, državnom proračunu, zaposlenicima. U obzir se uzimaju bonitetna ocjena i limit kreditiranja prema preporukama financijskih agencija. Najčešće se koiste portal agencija Fininfo.hr i FINA a ako se radi o inozemnom kupcu, kontaktiraju se naša predstavništva u regiji koja nam šalju tražene podatke od svojih agencija. Ocjene boniteta se kreću od najviše ocjene A koja predstavlja odličan bonitet i preporuku da se nastavi poslovni odnos s klijentom do najniže E koja označava kritičan bonitet i visoki kreditni rizik te preporuku da se poslovni odnos nastavi uz potpuno osiguranje potraživanja. Portali također pružaju informaciju o limitu kreditiranja odnosno o preporučenom iznosu do kojeg je prihvatljivo imati otvorena potraživanja prema kupcu.

Ukoliko rezultat analize nije zadovoljavajući, prodajni inženjer ili odogovarajuća osoba u odjelu prodaje i nabave obavijestit će kupca da do suradnje može doći isključivo uz plaćanje unaprijed. Ukoliko je rezultat analize zadovoljavajući, kontroler šalje rezultate i relevantne podatke menadžeru kako bi se omogućilo slanje cjenovne ponude kupcu s uključenim ugovornim uvjetima (rok isporuke, valuta plaćanja računa, osiguranje plaćanja, jamstvo).

Nakon što su se ugovorne strane dogovorile oko uvjeta za sklapanje posla, slijedi odobrenje i određivanje internog kreditnog limita kupca. Za odobrenje ovlaštene su prodajni inženjer, financijski direktor ili izvršni direktor ovisno o visini iznosa. Za svotu kreditnog limita odnosno rizika u obzir se uzimaju potraživanja (otvorene stavke), trenutna narudžba, isporučeni nalozi koji još nisu fakturirani i sredstva osiguranja plaćanja (zadužnice, bankovne garancije).

Kod kreditne politike, uz svotu dopuštenog limita, postoje još neki uvjeti koji moraju biti ispunjeni kako bi došlo do realizacije posla odnosno izdavanja otpremnice i računa. Jedan od njih je već spomenuta kreditna sposobnost odnosno bonitet kupca koji se provjerava i obnavlja po potrebi svakih šest mjeseci. Takav postupak zahtijeva pisane komentare koji osim informacija iz financijskih izvještaja mogu sadržavati i druga saznanja koja imamo o kupcu (investicije, ugovori, nova tržišta).

Drugi uvjet o kojem ovisi isporuka kupcu su njegovi prekoračeni dani neplaćanja odnosno dani kašnjenja od dana dospijeca. Valuta plaćanja je u pravilu 30 dana od izdavanja računa, a prema nekim kupcima je 60 dana. Prema odluci ABB grupe, maksimalni broj dana koji se tolerira kupcu za neplaćanje je 90 dana od isteka datuma dospijeca po računu. U slučaju ako kupac ne plati dug koji je stariji od 90 dana, ne može mu se isporučiti roba osim u izuzetnim slučajevima kada postoji valjani razlog uz odobrenje ovlaštene osobe.

Odjel kontrolinga ima zadaću pratiti naplatu potraživanja i osigurati pravovremene informacije menadžmentu o stanju duga koji se zasniva na starosnoj strukturi potraživanja pojedinih kupca. Kupac koji na dan dospijeca računa ne podmiri svoju obvezu ulazi u process naplate potraživanja.

U svrhu osiguranja pravovremene naplate potraživanja, kupcima se automatski šalju opomene generirane iz SAP-a. Uvjet je da su u matičnim podacima kupaca unešene e-mail adrese.

Opomene se šalju svakog 10-tog u mjesecu i to tri puta. Ako kupac do tada ne plati, slučaj se proslijeđuje odvjetniku uz cjelokupnu dokumentaciju kupca (ugovor, sredstvo osiguranja plaćanja, računi). Odvjetnik šalje kupcu opomenu pred tužbu.

Mjere koje se poduzimaju u gore navedenom procesu odnose se na one kupce s kojima nemamo ugovore i koji nam nisu ključni za poslovanje. Za velike i ključne kupce koji su nam bitni zbog prometa, postupak je isti što se tiče opomena s razlikom da se slučaj ne šalje odmah odvjetniku. Postupak naplate u takvim slučajevima provodi se tako da se kupci kontaktiraju putem telefona ili e-pošte. Organiziraju se sastanci na višoj razini i dogovaraju se uvjeti plaćanja. Najčešće se zbog visine duga kupcima nudi plaćanje na rate s uvjetom da ih se pridržavaju te isto tako nudi se mogućnost kompenzacije.

Odgovornost kontrolinga je napraviti rezervacije za nenaplativa i sporna potraživanja u skladu s politikom ABB grupe. Rezervacije za pojedinačne kupce moraju se poduzeti kada za to postoje razlozi kao što su neopravdana kašnjenja u plaćanju, nepovoljne povratne informacije prodajnih inženjera, loši pokazatelji i rejting kupca, opomene odvjetnika, sudski procesi, insolventnost, informacije o financijskim poteškoćama, predstečaj, stečaj.

Konačni otpis potraživanja od kupaca provodi se kada više ne postoji mogućnost za naplatu potraživanja odnosno kada se sa sigurnošću može procijeniti da su nenaplativa. Primjer toga su završeni predstečajni odnosno stečajni postupak, likvidacija društva, zastarjelo neutuženo potraživanje.

## 6. ZAKLJUČAK

Danas se moderna poduzeća, a pogotovo korporacije koje posluju na globalnim tržištima ne mogu zamisliti bez funkcija kontrolinga i interne revizije. U suvremenim uvjetima poslovanja kontroling je načelo rješavanja svih prisutnih problema koordinacije i integracije zbog složenosti i promjena uvjeta poslovanja. U takvom dinamičnom okruženju odluke se moraju donositi brzo i kvalitetno. Menadžeri koji donose poslovne odluke koriste se podacima i informacijama koje im je dostavio kontroling. Glavni cilj kontrolinga je mjerenje učinaka i efikasnosti poslovanja, praćenje svih aktivnosti u poslovnom procesu i izvještavanje.

Interna revizija predstavlja funkciju koja objektivno i neovisno pomaže poduzeću pri ispunjavanju ciljeva i zadataka s naglaskom na stalnoj težnji poboljšanja poslovanja kroz unapređenje i razvoj poslovnih procesa, ispravljanja nepravilnosti i otklanjanja pogrešaka.

Kontroling i interna revizija su oblici internog nadzora. Kontroling se koristi podacima koje je provjerila interna revizija, a interna revizija ispituje ono što je iz kontrolinga izišlo kao podatak, informacija, politika ili radnja.

Doprinos kontrolinga na primjeru upravljanja kreditnim rizicima i naplatom potraživanja u trgovačkom društvu ABB d.o.o. ima značajnu ulogu jer pruža pravovremene informacije o nenaplaćenim i sumnjivim potraživanjima na temelju kojih se donose nove poslovne odluke za poboljšanje novčanog tijeka. Samo brzi obrtaj kapitala omogućuje društvu da razmišlja o rastu i novim investicijama.

U korporacijama poput ABB grupe, funkcija kontrolinga ima zadaću prezentiranja financijskih izvještaja i pokazatelja upravnom i nadzornom odboru te vanjskim korisnicima, a sve u svrhu donošenja ispravnih poslovnih odluka koje vode prema trajnom uspjehu poduzeća.

## POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Dvorski, S., Ruža, F. i Kovšca, V. (2007). Poslovna ekonomija. Varaždin: TIVA – Tiskara.
2. Osmanagić-Bedenik, N. (2007). Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha. Zagreb: Školska knjiga.
3. Sever Mališ, S., Tušek, B. i Žager, L. (2012). Revizija. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
4. Kontroling i revizija / Neda Vitezić ur. (2014). Zagreb: Udruga Hrvatski računovođa
5. ABB Controller Handbook (2012).

### Mrežne stranice:

1. FinInfo. URL: <https://www.fininfo.hr/Poduzeće/abb/Detaljno/24862> (pristupljeno 20.09.2024.)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Sažetak financijskih informacija za ABB d.o.o.....	29
Tablica 2. Bilanca .....	34
Tablica 3. Račun dobiti i gubitka .....	35
Tablica 4. Izvještaj o novčanom toku .....	35