

**SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET**

Antonija Petrlić

KONTROLA KAO FUNKCIJA UČINKOVITIJEK CONTROLLINGA

DIPLOMSKI RAD

Rijeka 2013.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
EKONOMSKI FAKULTET

KONTROLA KAO FUNKCIJA UČINKOVITIJEK CONTROLLINGA

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Kontroling
Mentor: prof. dr. sc. Neda Vitezić
Student: Ime i prezime: Antonija Petrić
Studijski smjer: Menadžment
JMBAG: 0081110618

Rijeka, lipanj 2013.

Sadržaj

1. UVOD	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Znanstvene metode	2
1.4. Struktura rada.....	3
2. CONTROLLING U FUNKCIJI UČINKOVITIJE UPRAVLJANJA PODUZEĆEM.....	4
2.1. Povijesni razvoj controllinga	4
2.2. Pojam, karakteristike i uloga controllinga	6
2.3. Uloga, zadaci i profil controllera	9
2.4. Informacijska tehnologija kao pretpostavka učinkovitog controllinga.....	12
3. OSNOVNA PODRUČJA CONTROLLINGA	13
3.1. Planiranje	13
3.2. Kontrola i analiza.....	15
3.2.1. Pojam i svrha kontrole.....	15
3.2.2. Proces kontrole	17
3.2.3. Proces analize	18
3.2.4. Vrste kontrole i uloga controllinga unutar kontrolne funkcije	19
3.3. Informiranje	21
3.4. Organiziranje	23
3.5. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	24

4. RAZLIKA IZMEĐU KONTROLE I CONTROLLINGA.....	26
5. FUNKCIJA KONTROLE I INFORMACIJSKA POTREBA CONTROLLINGU	
UNUTAR PODZEĆA ALPRON D.O.O.	29
5.1. Poduzeće Alpron d.o.o.....	29
5.2. Integrirani poslovni informacijski sustav poduzeća	31
5.3. Tijek procesa i kontrola unutar poslovnih funkcija	33
5.3.1. Funkcija nabave.....	33
5.3.2. Funkcija prodaje	41
5.3.3. Tehnički ured.....	44
5.3.4. Funkcija proizvodnje i kontrole kvalitete.....	47
5.3.5. Računovodstveno-financijska funkcija	52
5.4. Informacije za potrebe controllinga.....	57
6. ZAKLJUČAK	60
LITERATURA	62
PRILOZI.....	65
POPIS TABLICA.....	83
POPIS SLIKA	83
POPIS DIJAGRAMA.....	83

1. UVOD

Controlling je efikasan, suvremeni koncept upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća te čini podršku menadžmentu u procesu odlučivanja, a time i prilagodbi promjenama unutar i izvan poduzeća. Osoba koja vrši funkciju controllinga naziva se controller. Svoje temelje za pružanje kvalitetnih informacija controller nalazi u kvalitetno implementiranoj funkciji interne kontrole, potpomognute efikasnim informacijskim sustavom. Podlogu za controlling predstavljaju pouzdani i pravodobni podaci, a upravo se dobro uspostavljenom funkcijom kontrole u poslovnom procesu omogućava veća učinkovitost controllinga, učinkovitije izvršavanje poslova i zadataka i cjelokupnog poslovnog plana poduzeća, te vjerodostojnije prikazivanje i izvještavanje dobivenih rezultat. Upravo stoga, fokus ovog diplomskog rada bit će na funkciji kontrole kao pretpostavci učinkovitog controllinga.

1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Problem istraživanja ovog seminarskog rada je važnost interne kontrole za učinkovito ostvarenje funkcije controllinga.

Predmet istraživanja proizlazi iz definirane problematike istraživanja, a glasi: istražiti i prikazati postojeće teorijske spoznaje o controllingu i njegovim osnovnim područjima, ukazati na ulogu informacijskog sustava u controllingu, te ukazati na različitosti i povezanosti funkcije kontrole i controllinga.

Problem i predmet istraživanja odnose se na *objekt istraživanja*: kontrola kao funkcija učinkovitog controllinga.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Sukladno problemu, predmetu i objektu istraživanja definirani su svrha i cilj istraživanja.

Svrha istraživanja je ukazati na sve veću prisutnost i ulogu controllinga unutar poduzeća, te važnost dobro organizirane funkcije kontrole, kao izvora pouzdanih informacija za učinkovito uspostavljanje i provođenje controllinga temeljem informacijskih sustava.

Cilj istraživanja je, na temelju praktičnog primjera primjene funkcije kontrole unutar poduzeća, dokazati navedenu svrhu rada.

1.3. Znanstvene metode

Radom se nastojalo što objektivnije moguće prikazati informacije i činjenice do kojih se došlo korištenjem sljedećih znanstvenih metoda:

- povijesna metoda,
- deskriptivna metoda,
- metoda analize i sinteze,
- metoda klasifikacije,
- metoda kompilacije,
- komparativna metoda.

Prethodnim prikupljanjem podataka iz literature, njihovim istraživanjem i korištenjem navedenih znanstvenih metoda ostvarena je svrha i cilj istraživanja.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen u šest međusobno povezanih dijelova.

U *Uvodu* su navedeni problem, predmet i objekt istraživanja, svrha i cilj istraživanja, znanstvene metode, te je obrazložena struktura rada.

U drugom poglavlju, *Controlling u funkciji učinkovitijeg upravljanja poduzećem*, prikazat će se povijesni razvoj, pojam, karakteristike i uloga controllinga unutar poduzeća. Također će se prikazati uloga, zadaci i profil osobe koja izvršava funkciju controllinga, te će se ukazati na informacijsku tehnologiju kao pretpostavku učinkovitog controllinga.

Treće poglavlje nosi naslov *Osnovna područja controllinga* te će se u njemu, kao što i sam naslov kaže, navesti i objasniti osnovna područja kojima controlling koordinira kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi.

U četvrtom poglavlju, *Razlika između kontrole i controllinga*, kao što i sam naslov kaže, prikazat će se pojmovna razlika između, kod ljudi često istovjetnih pojmova, kontrola i controlling.

U petom poglavlju, *Funkcija kontrole i informacijske potrebe controllinga unutar poduzeća Alpron d.o.o.*, prikazat će se općeniti podaci o Alpronu d.o.o. i njegovom informacijskom software-u „GoSoft-2000“. Također će se prikazati tijek procesa unutar pojedine poslovne funkcije te uloga kontrole unutar svake od njih. Na kraju poglavlja, prikazat će se informacije i izvještaji koje računovodstveno-financijska funkcija, kao funkcija controllinga, periodički predaje upravi tj. menadžmentu poduzeća.

Šesto poglavlje predstavlja *Zaključak* cjelokupnog rada. U njemu se sintetički prikazuju sva prethodna poglavlja te se ujedno dokazuje postavljena svrha i cilj rada.

Na kraju rada nalazi se popis korištene literature, prilozi te popis slika, dijagrama i tablica.

2. CONTROLLING U FUNKCIJI UČINKOVITIJE UPRAVLJANJA PODUZEĆEM

Učinkovito poslovno odlučivanje i pravodobno donesena ispravna poslovna odluka rezultiraju uspješnim poslovanjem svakog poslovnog subjekta. Upravo controlling, na temelju podataka dobivenih prikupljanjem i analizom poslovnih rezultata, pomaže menadžmentu u povećanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Kako bi se lakše shvatila uloga controllinga u upravljanju poduzećem, u ovom djelu rada objasniti će se njegov teorijski aspekti, od povijesnog razvoja, pojma, karakteristika, do uloga i zadataka nositelja controllinga, te povezanosti controllinga sa informacijskom tehnologijom kao potpore u odlučivanje.

2.1. Povijesni razvoj controllinga

Controlling predstavlja moderan koncept upravljanja poduzećem čiji korijeni sežu davno u prošlost. Iako se prvi put spominje u državnoj upravi Velike Britanije u 15. Stoljeću, te se također pojavio u državnoj upravi u SAD-u od 1778. godine, svoj vrhunac dostiže u novijoj povijesti Njemačke. Svoj razvoj controlling može zahvaliti razdoblju ekonomskih ili političkih kriza. Controlling, onakav kakav ga danas shvaćamo, rezultat je ubrzanog industrijskog razvoja SAD-a u drugoj polovici 19. stoljeća. To je bilo vrijeme stvaranja velikih, brzorastućih kompanija koje su kreirale sve složenije organizacijske odnose, te tako povećavale složenost i kompleksnost upravljanja. Upravo time nametnula se potreba za drugačijim praćenjem poslovanja, odnosno nametnule su se metode i alati koji će biti usmjereni na budućnost, koja je u to vrijeme bila neizvjesna i teška (Očko J., Švigir A.; 2009.; str. 14).

Povijesno su važne i četrdesete godine prošlog stoljeća kada je u Americi utemeljen institut internih revizora, te 1968. godina kada je sastavljen i prvi kodeks profesionalne etike internih revizora. Paralelno sa razvojem interne revizije, ali i razvojem informatičke tehnologije razvija se i controlling. S druge strane, smatra se da je u razvoju controllinga do sada najdalje otišla Njemačka. Nakon Drugog svjetskog rata,

suočeni sa vrlo lošim stanjem gospodarstva, Njemačka je naučila kako uz minimalne resurse ostvariti najbolje rezultate. Može se reći da su njihova poduzeća u praksi, potpomognuta razvojem informacijske tehnologije, razvila controlling "do savršenstva" (www.kognosko.hr; 15.04.2013.).

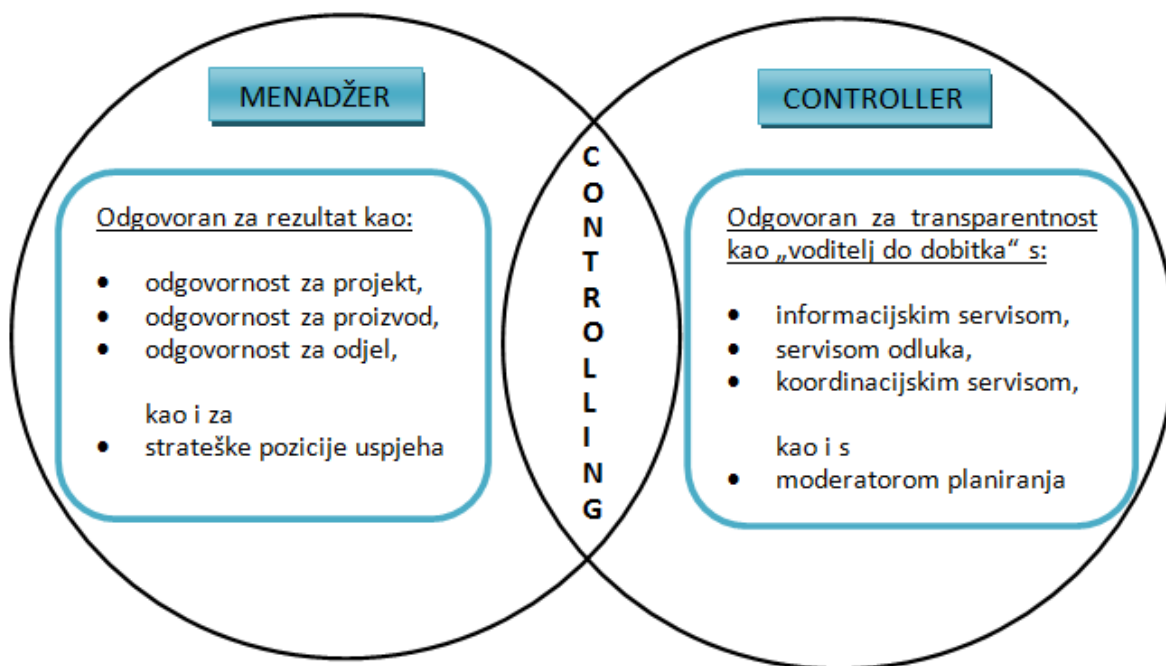
Razvoj controlling se uobičajeno promatra kroz tri generacije. Prva generacija controllinga kao registratora datira iz vremena relativno statičkog okruženja gdje se je uspjeh poduzeća prvenstveno temeljio na zadovoljavanju rastuće potražnje tržišta, a glavni alat za unaprjeđenje poslovanja bila je racionalizacija troškova. Dolaskom razdoblja ograničenog dinamičkog okruženja koje obilježavaju mnogobrojne promjene, sve nesigurnije informacije, veći rizik, niske stope inovacije te sve teže prognoziranje, controller funkcionira kao navigator. Odnosno, služeći se pojedinim instrumentima controller uspoređuje realizirane veličine s planiranim, odnosno ciljevima i standardima, te poduzeće sve više usmjerava prema svojoj okolini. U trećoj generaciji, controller djeluje ka inovator. Izrazito dinamičko okruženje kontinuirano izlaže poduzeće novim i sve kompleksnijim problemima uz izrazito nesigurne informacije te stoga ključni čimbenici poslovnog uspjeha postaju visokokvalificirani i motivirani suradnici. Osim toga poduzeće mora u obzir uzeti ne samo konkurenciju unutar svog sektora, već i utjecaj kupaca i dobavljača, te pojavu novih konkurenata i supstituta (www.mrezaznanja.hr; 15.04.2013.).

2.2. Pojam, karakteristike i uloga controllinga

Dinamičke promjene okruženja poduzeća te sve veća vanjska ali i unutarnja kompleksnost poduzeća potaknula su intenzivan razvoj controllinga kao dopunu i stručnu podršku menadžmentu u poslovnom odlučivanju. Iako se u praksi controlling dokazao kao načelo rješavanja problema koordinacije i integracije, pojmovno određivanje controllinga nije sasvim jednostavno te ne postoji njegova jednoznačna ni općeprihvaćena definicija.

Najjednostavnije rečeno, controlling je proces koji je nastao kao rezultat usklađenih zajedničkih napora menadžmenta (individualnog ili timskog) i controllera, u svrhu ostvarenja zacrtanog cilja gospodarskog subjekta. Odnosno controlling se još sažetije može definirati kao upravljač svih aktivnosti gospodarskog subjekta prema realizaciji cilja poduzeća (Luković T., Lebefromm U.; 2009.; str. 5).

Slika 1. Controlling kao presjecište između menadžera i controllera



Izvor: izrada studentice prema Luković T., Lebefromm U.; 2009.; str. 6

Controlling se često definira i kao stručna podrška menadžmentu koja pridonosi transparentnosti poslovanja i poslovnom uspjehu, te pomaže nositeljima odlučivanja u djelovanju prema ciljevima i za to osigurava potrebne podatke i informacije. Upravo taj koncept controllinga vidljiv je u shemi 1, u kojem su menadžer i controller prikazani kao uvjetni subjekti procesa controllinga. Menadžer je taj koji je odgovoran za uspjeh poduzeća dok je controller odgovoran za transparentnost, tj. izgradnju i korištenje instrumenata koji menadžerima olakšavaju izvršenje svojeg posla.

Kao sastavni dio upravljačke funkcije u poduzeću controlling objedinjuje sve menadžerske funkcije te za glavni cilj ima usmjeravanje tj. analitičkom obradom informacija pružiti pomoć menadžmentu pri donošenju poslovnih odluka kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi (Vitezić N.; 2008.; str. 37).

Iako ne postoji općeprihvaćena definicija controllinga sve navedene definicije složne su u tome da je controlling proces koji pomaže menadžmentu u procesu odlučivanja i ostvarenja postavljenih ciljeva, te da kao takav predstavlja koncept koji je nužno potreban svakom poduzeću željnog uspjeha u današnjem turbulentnom okruženju.

Osnovne karakteristike procesa controllinga koje participiraju i koje vode subjekt controllinga tijekom donošenja odluka i ostvarenja ciljeva su (www.managementstudyguide.com; 28.04.2013.):

- Controlling je završna funkcija – funkcija koja dolazi nakon što su ostvareni poslovni rezultati.
- Controlling je sveprisutna funkcija - što znači da se obavlja od strane menadžera na svim razinama i u svim vrstama problema.
- Controlling je usmjeren prema budućnosti – uvijek gleda unaprijed kako bi se ono što slijedi moglo izvršiti kad god je potrebno.
- Controlling je dinamičan proces – budući da controlling zahtijeva korištenje preispitanih metode, promjene moraju biti ostvarene gdje god je to moguće.
- Controlling je vezan uz planiranje - planiranje i kontrola su dvije nerazdvojive funkcije upravljanja jer controlling bez planiranja predstavlja besmislenu vježbu, i obrnuto. Odnosno, planiranje je pretpostavka controllinga i controlling je pretpostavka ostvarenja planiranja.

Kako se današnja poduzeća nalaze u vrlo turbulentnom okruženju kojeg karakteriziraju brojni i brze promjene, svakom poduzeću više nego ikad potreban je kompas, odnosno temeljito definirana vizija koja će vodstvo usmjeravati prema efektivnom poslovanju. Upravo je controlling zadužen za to da se definiira vizija, misija i ciljevi poduzeća, odnosno controlling potiče vodstvo i menadžment da oblikuju, preispituju i, po potrebi, mijenjaju viziju, misiju i ciljeve poduzeća. Osim toga controlling brine o integraciji sustava vrednota: o tome da je vizija širi okvir unutar kojeg je oblikovana misija te da se u logičnom slijedu iz toga izvode i ciljevi poduzeća. Izvršavanje te uloge promatra se općenito putem primjene osnovnih načela controllinga (Osmanagić Bedenik N.; 1998.; str. 80):

1. Koordinacija – usklađivanje na istim razinama koje se provodi kao unutarnja i vanjska koordinacija, te kao sustavno oblikujuća i sustavno povezujuća.
2. Integracija – usklađivanje na različitim hijerarhijskim razinama, odnosno stvaranje uzajamnog sklada vizije, misije i ciljeva poduzeća.

Kontroling kao stručna i savjetodavna pomoć menadžmentu omogućava rješavanje konkretnih problema unutar poduzeća i prilagođavanje okruženju uz pomoć koordinacije unutar i između pojedinih podsustava menadžmenta, te integracije hijerarhijskih procesa.

2.3. Uloga, zadaci i profil controllera

Osobe ili osoba koja obavlja poslovnu funkciju controllinga naziva se controller. On je osoba koja razumije cjelokupno poslovanje poduzeća te osoba koja mora biti sposobna povezivati sva poslovna područja unutar poduzeća, s ciljem sastavljanja smislenih izvještaja primjenjivih u svim organizacijskim sektorima. Controller je zapravo osoba koja najbolje poznaje poslovanje poduzeća.

Controller je specijalizirani suradnik koji pruža podršku rukovodećem menadžmentu te svojom stručnošću i primjenom adekvatnih alata usmjerava poduzeće u zonu dobiti. Odnosno, on je partner menadžmenta koji mu pomaže u poboljšanju uspješnosti poslovanja poduzeća (Simić S.; 2009.; str. 185.).

Internacionalno udruženje controllinga (International Group of Controlling - IGC) izradilo je model controllera. Prema njima controlleri oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju, i time nose suodgovornost za ostvarivanje ciljeva. To znači (www.igc-controlling.org; 01.05.2013.):

- Controlleri se brinu za transparentnost rezultata, procesa i strategija i time doprinose boljem poslovanju.
- Controlleri koordiniraju jedinstveno djelovanje ciljeva i planova, te organiziraju izvještavanje cjelokupnog poslovanja poduzeća.
- Controlleri moderiraju procesom controllinga, tako da se svaki nosioci odluka u svom radu može orijentirati prema cilju poslovanja poduzeća.
- Controlleri osiguravaju neophodne podatke i informacije.
- Controlleri uređuju i održavaju sisteme kontrolinga.

Prema temeljni zadacima, controlleri u upravljanju poslovanjem moraju (Očko J., Švigir A.; 2009.; str. 36):

- pripremiti informacije za upravljanje,
- pratiti i kontrolirati njihovu realizaciju,

- omogućiti upravljanje u stvarnom vremenu,
- davati savjete ohrabrenja (ne kazne) svim sudionicima u poduzeću,
- koordinirati sve upravljače aktivnosti,
- unapređivati informacije u skladu s potrebama organizacije,
- pružati stalnu pomoć putem raznih tehnika i metoda,
- permanentno savjetovati i motivirati sve sudionike u poduzeću i to u vertikalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća.

Tablica 1. Pregled potrebnih znanja i sposobnosti osobe controllera

STRUČNA ZNANJA		OSOBNOSTNE SPOSOBNOSTI
VRSTA STRUČNIH ZNANJA I ISKUSTAVA	SADRŽAJ ZNANJA	
EKONOMSKA TEORIJA ODNOSA U SUSTAVU VOĐENJA I RUKOVOĐENJA INSTRUMENTI KOORDINACIJE METODE PLANIRANJA I KONTROLE USPIJEHA TEORIJE PONAŠANJA INSTRUMENTI MOTIVIRANJA METODE RANE SPOZNAJE TEHNIKE RAZVOJA KREATIVNOSTI	Informacijski sustav - obračun troškova i učinka - investicijski proračun - pokazatelji i sustavi pokazatelja - izvještavanje - EOP Planiranje i kontrola - sistem proračunavanja - obračunske cijene - sustavi, procesi, instrumenti Sustav ciljeva - oblikovanje ciljeva - rješavanja konflikata ciljeva Upravljanje ljudskim potencijalom - stilovi rukovođenja - sistemi motivacije - determinante ljudskog ponašanja Organizacija - procesi, organiziranje, instrumenti Međuzavisnost u sistemu rukovođenja	inteligencija - umreženo mišljenje - inicijativa - duhovna fleksibilnost socijalno ponašanje - komuniciranje - pregovaranje - vođenje pouzdanost - spremnost za učinak - povjerenje znanje stranih jezika

Izvor: izrada studentice prema Osmanagić Bedenik N.; 1998.; str. 231.

Brojnost osobnih karakteristika, sposobnosti i vještina koje se traže od suradnika u controllingu govori o percepciji osobnog profila controllinga kao jednog od najvažnijih faktora uspjeha controllinga. Upravo zato se za ostvarenje koordinativne i integrativne funkcije controllinga velika pozornost pridaje tim karakteristikama (tablica 1.).

Istraživanje o potrebama za suradnicima u djelatnosti controllinga, koja su prevedena u Republici Hrvatskoj na temelju analize oglasa za radno mjesto controllera, pokazala su da kod osobnih karakteristika controllera dominiraju one osobine koje se vežu uz suvremenije zadatke controllinga i koje podržavaju njihovu realizaciju. To su sklonost timskom radu (47,1%), komunikativnost (35,3%), odgovornost (31,4%), fleksibilnost (19,6%), motiviranost (17,6%) i inicijativa (17,6%). Osobine koje podržavaju realizaciju operativnih zadataka, poput zalaganja (7,8%), pouzdanosti (5,9%), marljivosti (5,9%) i pouzdanost (5,9%), zauzimaju srednje vrijednosti prema učestalosti traženja (Ivezić V.; 2003.; str. 217.).

Suvremena poduzeća svjesno traže controllere koji će biti akceleratori razvoja pa time i jamstvo uspjeha controllinga u budućnosti, što upućuje na zaključak da osobne karakteristike koje određuju kvalitetu i učinak controllinga te koje omogućuju realizaciju suvremenih zadataka controllinga, predstavljaju najvažniji faktor uspjeha controllinga svakog pojedinog poduzeća.

2.4. Informacijska tehnologija kao pretpostavka učinkovitog controllinga

Pored stručnosti controllera, zainteresiranosti menadžmenta i visoko razvijene računovodstvene funkcije u poduzeću, kvaliteta informacijskog sustava predstavlja osnovni preduvjeta razvoja uspješnog controllinga.

Controlleri u današnjem okruženju vrlo teško mogu obavljati svoje zadatke bez kvalitetno izrađenog informacijskog sustava. Međutim, prilikom odabira informacijskog sustava često se javlja problem zbog manjkavosti svakog od njih. Razlog tome leži u činjenici da se takvi informacijski sustavi najčešće razvijaju za veliki broj korisnika, ali i zato jer programeri nisu ekonomisti te im je teško predvidjeti sve zahtjeve menadžmenta. Upravo zbog navedenoga nije moguće razviti univerzalne informacijske sustave za controlling (www.mrezaznanja.hr; 02.05.2013.). Međutim, iako postoje navedeni nedostaci u primjeni informacijskih sustava oni i dalje predstavljaju ključan alat učinkovitog izvođenja funkcije controllinga, te kao takvi rukovoditeljima pružaju brže, učinkovite i ispravne brojke i informacije bitne za sigurne odluke u svakodnevnom poslovanju.

Najčešće korištene aplikacije u odjelu controllinga su one Business intelligence aplikacije koje su implementirane kao dio ERP sustava. ERP sustav (Enterprise Resource Planning System) je vrsta poslovnog softvera koji podržava odvijanje mnogih operativnih procesa poduzeća u poslovnim područjima nabave, skladištenja, proizvodnje, prodaje, financija, računovodstva, controllinga itd. (Martinović D.; 2008.; str.40). Iako se u početku postojanja controllinga, kao upravljačke podrške, ERP sustave uglavnom moglo naći samo u velikim poduzećima, danas su ona nezaobilazna i u većini malih i srednjih poduzeća. Upravo u malim i srednjim poduzećima one predstavljaju jedini izvor informacija controllinga (Lingnau V., Dieter Kluge P.; 2010, str.3).

Iako je istina kada se kaže da danas informatičari vladaju svijetom i da se controlling nikada ne bi razvio na način kako ga mi danas primjenjujemo da nije bilo ubrzanog razvoja informacijske tehnologije, ne smije se zanemariti i činjenicu da su te tehnologije često aplikacijski ograničene te da na posljétku rezultat prije sve ovisi o aktivnosti i sposobnosti controllera.

3. OSNOVNA PODRUČJA CONTROLLINGA

Naglasak controllinga je na ciljno orijentiranom vođenju i upravljanju poduzećem gdje je integracija planiranja, kontrole, analize i informiranja neizbježna za ostvarenje uspjeha i konkurentnosti na globalnom tržištu. Koristeći se analitičkim metodama i instrumentima, controlleri kao interni ekonomski stručnjaci, poslovni analitičari i savjetnici imaju zadatak analitičkom obradom informacija savjetovati i usmjeravati poslovanje ka ostvarenju strateških i operativnih ciljeva (Vitezić N.; 2011.; str. 2). Područja kojima controlling koordinira kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi, a koja ujedno predstavljaju i bit ovog poglavlja su: 1. Planiranje, 2. Kontrola i analiza, 3. Informiranje, 4. Organiziranje i 5. Upravljanje ljudskim potencijalima.

3.1. Planiranje

Planiranje je proces određivanja onoga što organizacija želi posebno postići i odlučivanje kako postići te ciljeve. Kako se koristiti resursima prema uputama menadžmenta – to je cilj planiranja (Osmanagić Bedenik N.; 2002, str. 28). Odnosno, planiranje podrazumijeva definiranje ciljeva, zadataka, resursa, uvjeta i načina za realizaciju zacrtanih ciljeva određenog razdoblja.

Planiranje se kao pojam često koristi u svakodnevnom i poslovnom svijetu te su, kao posljedica toga, nastale mnogobrojne i različite definicije planiranja. Međutim, postoji određena razina jedinstva autora i ona se uglavnom odnosi na sljedeće osobine planiranja (Weber J., Schäffer U.; 2011.; str.25):

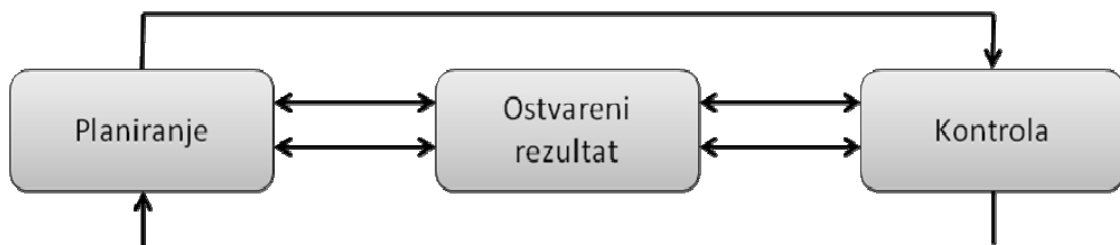
- Planiranje je svjesan i ciljno orijentiran proces.
- Planiranje je orijentirano na buduće radnje.
- Planiranje je proces obrade informacija te nije moguć bez posjedovanja relevantnog znanja.

Uloga controllinga u sustavu planiranja ogleda se u njezinim načelima koordinacije i integracije te se sastoji od (Osmanagić Bedenik N.; 1998.; str. 124):

- Usklađivanja sustava vrednota i sustava planiranja, te utvrđivanje nositelja i slijeda procesa planiranja u skladu s filozofijom poduzeća.
- Uspostavljanje metodološke, sadržajne i vremenske usklađenosti, te usklađenosti nositelja odgovornosti na svim hijerarhijskim razinama sustava planiranja.
- Utvrđivanje i zadavanje proračuna svim razinama poduzeća kao sredstvo zadržavanja željenog pravca.

Bitno je naglasiti da je planiranje, kao zasebna funkcija menadžmenta, u uskoj vezi sa kontrolom, kao zasebnom funkcijom menadžmenta. Te dvije funkcije povezane su i međuovisne cjeline, te jedna bez druge ne mogu u potpunosti zadovoljiti funkciju podrške menadžmentu. Jednostavnije rečeno, planovi definiraju cilj, a kontrola prati ostvarenje cilja, moguća odstupanja od plana i razloge odstupanja (Jakelić D.; 2009.; str. 76).

Slika 2. Povezanost planiranja i kontrole



Izvor: izrada studentice prema Pandey M.; 2011; str. 4, dostupno na:

<http://www.scribd.com/doc/52049413/Management-Function-Controlling>

Budući da controlling mjeri ostvarenje cilja, a, planovi pokazuju cilj, controlling i planiranje mogu se nazvati “sijamskim blizancima” menadžmenta.

3.2. Kontrola i analiza

Sastavljanje plana poslovanje i organiziranje njegova provođenja nisu dovoljni za uspješno poslovanje. Uz to potrebno je i nadzirati da li su rezultati poslovnih aktivnosti suglasni sa standardima, te da li su utvrđeni standardi i provedene korektivne radnje usklađene s poslovnim planom poduzeća. Funkciju takvog nazora vrši kontrola i analiza kao metoda, te će kao takvi biti tema ovog poglavlja.

3.2.1. Pojam i svrha kontrole

Kontrola, koja se sastoji od niza postupaka – politika, procedura i aktivnosti, jedno je od sredstava s kojim poduzeće pokušava ostvariti zacrtane ciljeve i strategije na način da implementacijom adekvatnog sustava internih kontrola svede mogućnost pogreške i prijevare na minimum, te da optimizira svako radno mjesto u poduzeću kako ne bi bilo praznog hoda zaposlenika i neefikasnog provedenog radnog vremena (Spremić H.; 2013.).

Iako se svrha kontrole prvenstveno odnosi na smanjivanje mogućnosti neuspjeha na najmanju moguću mjeru, ona ujedno daje posebnu potporu u (www.irc.uzh.ch; 05.05.2013.):

- postizanju ciljeva pomoću učinkovitog i efikasnog poslovanja,
- poštivanju i usklađenosti sa zakonima i propisima,
- zaštiti imovine poduzeća,
- prevenciji, uočavanju i smanjivanju pogrešaka i nepravilnosti,
- osiguravanju pouzdanosti i potpunosti knjigovodstvenih podataka,
- pravodobnom i pouzdanom financijskom izvještavanju.

Iz dane definicije i svrhe proizlazi osnovna koncepcija funkcije kontrole, a to je (Vitezić N.; 1998.; str.15):

- Ona je proces, tj. sredstvo primicanja nekome rezultatu/cilju, ali nije i sam rezultat.
- Nju obavljaju ljudi, i to na svakoj organizacijskoj razini.
- Od nje se očekuje osiguranje samo umjerenog, a ne i apsolutnog jamstva.
- Ona je usmjerena k ostvarenju više-manje odvojenih, ali preklapajućih ciljeva.

Kontrola predstavlja skup aktivnosti i sredstvo pomoću kojeg se ostvaruju postavljeni ciljevi. Ona se poduzima kontinuirano na načina da se ugrađuje u svakodnevne aktivnosti poduzeća kao sastavnog dijela cjelokupnog poslovnog procesa.

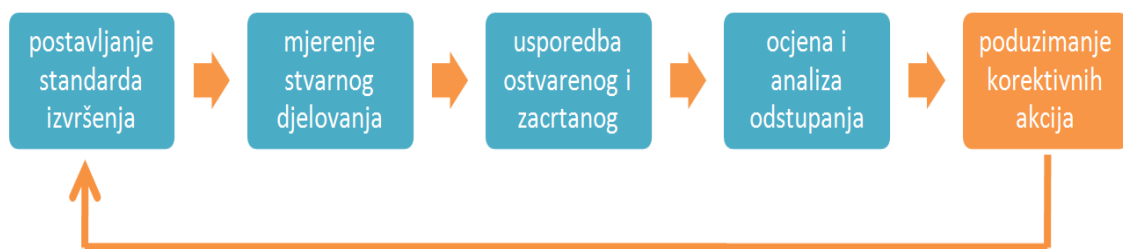
3.2.2. Proces kontrole

Kao i svaki procesa tako se i proces kontrole odvija u zaokruženim fazama. Ona se kao proces otkrivanja problema, koji treba kontrolirati, odvija kroz četiri osnovne faze (Vitezić N.; 1993.; str. 143):

1. utvrđivanje standarda,
2. mjerenje ostvarenog rezultata,
3. usporedba sa standardom,
4. utvrđivanje i analiza odstupanja.

Svaka od tri navedene faze jednako su značajne za konačan uspjeh kontrole, pa time i uspjeha poduzeća. Stoga im menadžment pridaje posebnu pažnju.

Slika 3. Povratna veza procesa kontrole



Izvor: izrada studentice prema Sikavica P.; 2008.; str. 758.

Nakon završetka navedenih faza, sustavom povratnih veza, dobiveni rezultati vraćaju se odgovornim osobama, menadžerima, u odnosna područja te se time potiču odgovarajuće mjere za prilagođavanje i korekciju dosadašnjeg poslovanja. Bitnu ulogu unutar procesa kontrole imaju tzv. kontrolne aktivnosti koje se odnose na politike i postupke menadžmenta radi ostvarivanja ciljeva vezanih za izvještavanje. One se javljaju na svim razinama i funkcijama, a odnose se na: pravilno razgraničenje dužnosti, pravilnost davanja ovlasti nad transakcijama i pojedinim aktivnostima (autorizacija), pravilno dokumentiranje i evidentiranje (obrada informacija), fizičke kontrole imovine i raznih isprava, nezavisnu provjeru obavljanja poslova, i dr. (Popović Ž., Vitezić N.; 2009.; str. 69). Djelotvornost politika na proces kontrole, a time i na sami controlling, ostvaruje se samo ako se politike primjenjuju dosljedno s ozbiljnošću i svjesnošću.

3.2.3. Proces analize

Analiza kao metoda koristi se kako bi se ocijenila uspješnost poslovanja poduzeća usporedbom ostvarenog i planiranog rezultata. Odnosno, koristi se kako bi se utvrdilo da li je ostvaren postavljeni poslovni plan poduzeća, te ako nije, koje su to promjene koje se moraju uvesti u poslovanje.

Slika 4. Povratna veza procesa analize



Izvor: izrada studentice

Nakon što su utvrđena odstupanja postavljenih standarda, temeljem kojih se i određuje plan poslovanja, te nakon čega su poduzete korektivne akcije odstupanja od standarda, metodom analize provodi se dijagnoza poduzetih korektivnih akcija te stanje poduzeća. Odnosno, utvrđuje se da li su postavljeni standardi i provedene korektivne akcije usklađene s postavljenim poslovnim planom poduzeća, te da li se pojavila potrebna za izmjenom plana ili postavljenih usporednih veličina i ciljeva.

Poslovni plan predstavlja dokument u kojem se precizira pravac budućnosti poduzeća, te je stoga bitno da se zaposlenici, u obavljanju svojih zadataka, pridržavaju navedenog pravaca koji smanjuju rizike te znatno povećava vjerojatnost za uspjehom. Značajna uloga metode analize upravo je u tome, da provjerava i utvrdi ispunjavanje postavljene svrhe i pravca poslovnog plana, te ako je potrebno da se plan revidira.

3.2.4. Vrste kontrole i uloga controllinga unutar kontrolne funkcije

Prostoje mnogobrojne klasifikacije interne kontrole. Međutim, najčešće spominjana i najprihvatljivija je ona prema kojoj, s obzirom na vrstu, kontrole mogu biti (Gulin D., Perčević H., Tušek B., Žager L.; 2012.; str. 279):

- računovodstvene kontrole,
- administrativne ili izvršne kontrole,
- upravljačke kontrole.

Računovodstvene kontrole vezna su uz računovodstveni proces te su pretežito usmjerene na računovodstveno-informacijski sustav, tj. služe osiguranju točnih i pouzdanih podataka te zaštiti imovine poduzeća. Administrativne ili izvršne kontrole vezane su uz temeljne poslovne funkcije: nabavu, proizvodnju, prodaju, financije (npr. kontrola količine), dok su upravljačke kontrole vezane uz temeljne upravljačke funkcije poduzeća.

Pored navedene, u literaturi se navode i druge klasifikacije interne kontrole. Tako se s obzirom na vremensku dimenziju kontrolni postupci obično vrše na tri razine: prije, tijekom i nakon poslovnog. Prethodna (preliminarna, preventivna) kontrola čija je svrha da spriječi bilo kakvo odstupanje, obično se provodi u razdoblju koje prethodi poslovnim aktivnostima kako bi se spriječili eventualni problemi tijekom procesa. Na taj način se osigurava izvršenje postavljenih pravila, postupaka i ciljeva poduzeća. Tekuća (istodobna, istovremena) kontrola provodi se, kao i što sama riječ kaže, tijekom poslovnog procesa te je obično u nadležnosti neposrednih rukovoditelja tj. niže razine menadžmenta. Temeljni zadatak ove kontrole je provjeravanje te istovremeno rješavanje uočenih manjkavosti te poboljšanje i unapređenje rada. Naknadna kontrola omogućuje menadžerima da otklone uočene devijacije koje mogu umanjiti učinkovitost postavljenih ciljeva, te im omogućuje korigiranje problema ne samo ispravljanjem postupaka već i prepravljanjem planova i modificiranjem ciljeva (Vitezić N.; 1993.; str. 145).

Pod internom kontrolom nad financijskim izvještajima podrazumijeva se proces oblikovanja i održavanja od strane uprave poduzeća, a koji postoji da bi pružio razumno uvjerenje o pouzdanosti financijskog izvještavanja i pripreme financijskih izvještaja za eksterne korisnike u skladu s računovodstvenim načelima. Ona se dijeli na (Gulin D., Perčević H., Tušek B., Žager L.; 2012.; str. 288):

- Preventivne kontrole – sprječavaju nastanak nepravilnosti, pogrešaka, i prijevare koje imaju za posljedicu netočna iskazivanja u financijskim izvještajima.
- Detektivne kontrole – otkrivaju nepravilnosti, pogreške, i prijevare koje su već nastale i koje rezultiraju netočnim iskazivanjima u financijskim izvještajima

Uloga controllinga unutar kontrolne funkcije odnosi se na međusobnu strukturalnu i procesnu usklađenost pojedinih aktivnosti kontrole tj. pridruživanju zadataka kontrole nositeljima, oblikovanju instancija kontrole i uvođenju instrumenta kontrole, te uspostavu termina i učestalosti kontrole, te objekata i slijeda kontrole. Osim toga, controlling je odgovoran za usklađenost kontrole sa sustavom vrednota i sustavom planiranja, te za povezanost i usklađenost različitih hijerarhijskih razina unutar sustava kontrole – strategijske, taktičke i operativne kontrole u svim pojedinim dimenzijama (Osmanagić Bedenik N.; 1998.; str. 144).

Kontrola je prisutna u svakom poduzeću te predstavlja jednu od najznačajnijih karika u lancu uspjeha svakog poduzeća. Bez nje organizacijski postavljeni procesi slabo funkcioniraju, a i najbolje razrađeni planovi teško uspijevaju.

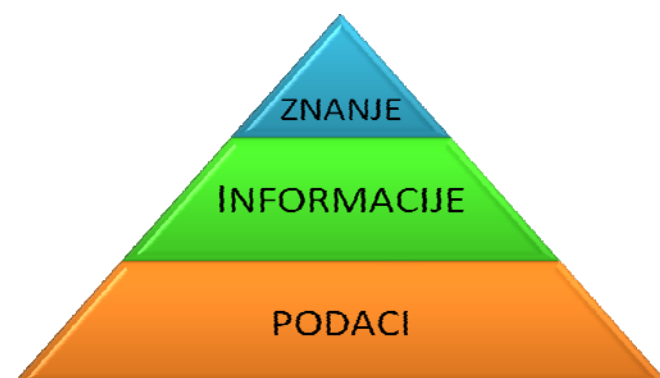
3.3. Informiranje

Temeljno pitanje koje danas tvrtke sebi postavljaju je kako opstati na tržištu tj. kako biti konkurentan u vrijeme kada je tržište toliko promjenjivo? Kako postići optimalnu učinkovitost i ostvariti što veći profit? Promjene na tržištu su ne samo svakodnevne, nego se događaju iz minute u minutu, a kupci imaju sve više znanja, te su samim time i sve zahtjevniji. Upravo zato današnje tvrtke mogu uspješno poslovati jedino ako imaju pouzdane, točne i pravodobne informacije, a to ima omogućava jedino dobro organizirani informacijski sustav.

Informacija je rezultat obrade, manipulacije i organiziranja podataka na način koji dodaje znanje primatelju. Drugim riječima, to je kontekst u kojem su podaci uzeti (www.hr.wikipedia.org; 21.06.2013.). Odnosno, informacija je proces i predstavlja aktivnost komuniciranja dok informirati znači prenijeti nekome znanje. Tražeći informaciju mi ustvari zadovoljavamo potrebu upotpunjavanja svojeg znanja. Međutim, ukoliko neki podatak, ili mnoštvo podataka koje smo primili ne poveća nivo našeg postojećeg znanja, onda ti podaci ne predstavljaju informaciju (www.poslovnaznanja.com; 21.06.2013.).

Iako se informacije ne mogu izravno kvantificirati oni predstavljaju bitno nematerijalno dobro koje služi smanjivanju nesigurnosti unutar poduzeća, te su izrazito potrebne, moglo bi se reći, i ključne za procese planiranja, odlučivanja i kontrole.

Slika 5. Od podatka do znanja



Izvor: izrada studentice prema Ziegenbein K.; 2008.; str. 163

Podaci predstavljaju temelj informacija. Oni postaju informacija ako dobiju neki smisao te su kao takvi upotrebljeni za procese planiranja, odlučivanja, kontrole i procese učenja. Pripremom podataka za određene svrhe dolazi se do informacija pomoću kojih se povećava naše znanje i ujedno sposobnost odlučivanja i upravljanja.

Zadatak menadžmenta i sustava vođenja općenito jest efikasno i efektivno upravljanje sustavom izvođenja. Ostvarenje tog zadatka pretpostavlja posjedovanje određenog znanja o izvođenju i uvjetima izvođenja, a upravo su informacije te koje to omogućuju. Dakle, svrha informacija jest povećanje znanja o aktivnostima izvođenja, a ono je potrebno menadžmentu za planiranje, kontrolu, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima i oblikovanje organizacijskih vrijednosti – vizije, misije i ciljeva (Osmanagić Bedenik N.; 1998.; str. 145).

Informacijski sustav dio je poslovnog sustava koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje, i isporučuje potrebne informacije na način da su dostupne svim članovima neke organizacije koji se njima žele koristiti, te imaju odgovarajuću autorizaciju (www.hr.wikipedia.org; 15.05.2013.). Kao sustavu kojemu je cilj koordinacija u procesu prikupljanja i korištenja informacija, zauzima izuzetno važno mjesto u funkciji controllinga, koji se u praksi često realizira upravo uspostavljanjem upravljačkog informacijskog sustava. Dakle, obzirom da controlling ima zadatak da u moru različitih informacija odabere one koje su presudne za odlučivanje, kvalitetan informacijski sustav predstavlja temelj i nepremostivu kariku u kvalitetnom odlučivanju i izvještavanju tj. funkcioniranju controllinga.

Može se zaključiti da su informacije i dobro integriran informacijski sustav, danas, uz intelektualni kapital, najvrjednija imovina poduzeća i bitan čimbenik same uspostave funkcije controllinga čijom se aktivnošću unutar sustava izvještavanja pridonosi povećanju znanja, usklađivanju planiranih i ostvarenih ciljeva i zadataka, te se pridonosi promjenama u ponašanju, odlučivanju i planiranju.

3.4. Organiziranje

Funkcija organiziranja podrazumijeva funkciju koja je zadužena za stvaranje uvjeta koji omogućuju realizaciju organizacijskog plana poduzeća. Ona je funkcija koja odgovara na pitanja: tko, gdje, kako, kada i zašto treba nešto napraviti i što treba napraviti da bi se realizirali planirani zadaci i ostvarila efikasnost poslovanja (Avelini Holjevac I.; 1998.; str. 461). Osim toga, u zadatke organiziranja spada i uspostavljanje i osiguravanje organizacijske strukture i organizacijskih procesa. Najvažniji organizacijski instrumenti koji pri tomu pomažu su (Osmanagić Bedenik N.; 2010.; str. 194):

- organizacijski plan i plan raspoređivanja suradnika,
- opis radnih mjesta s hijerarhijskim rasporedom i opis ovlaštenja,
- podjela rada i organizacija procesa kao instrumenti standardizacije proizvoda i procesa,
- pravilnici i organizacijski priručnici.

Za potrebe controllinga, sustavu organiziranja pristupa se s koordinacijskog i integracijskog aspekta. U unutarnjoj koordinaciji, koja se odnosi na usklađivanje organizacijske strukture i procesa, controlling pruža stručnu podršku u preispitivanju organizacijske strukture i potiče njezino prilagođavanje suvremenim uvjetima. U vanjskoj koordinaciji, koja se promatra kao koordinacija sustava organiziranja, s jedne strane, i sustava vrednota, planiranja, kontrole i informiranja, s druge, uloga controllinga predstavlja neprekidno poticanje usklađenosti između te dvije strane te preispitivanje uspostavljene usklađenosti i njezin razvoj. S aspekta integracije, težište controllinga leži na usklađivanju zadataka oblikovanja i upravljanja usmjeravanjem na viziju, misiju i poslovne ciljeve poduzeća (Osmanagić Bedenik N.; 1998.; str. 195).

Za funkcioniranje svake organizacije neophodno je imati dobro postavljenu organizacijsku strukturu i procese. Stoga, sustav organiziranja kao jedan od podsustava menadžmenta predstavlja ključni sustav uspostavljanja, funkcioniranja i razvoja svakog pojedinog poduzeća, gdje menadžmentu u ostvarenju ciljeva pomaže controller neprekidnim poticanjem usklađenosti dijelova i cjeline, te poticanjem preispitivanja sklada između parcijalnih i globalnih ciljeva.

3.5. Upravljanje ljudskim potencijalima

Upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) područje je kojima suvremene organizacije posvećuju sve veću pozornost. Osnovni razlog leži u činjenici da proizvodni kapaciteti, istraživački laboratoriji, pristup resursima i kanalima distribucije, te ostali dosadašnji izvori konkurentnosti više nisu dovoljni za uspjeh suvremenih poduzeća. Faktor koji postaje ključ uspjeha na tržištu su ljudi, njihova znanja, vještine i sposobnosti.

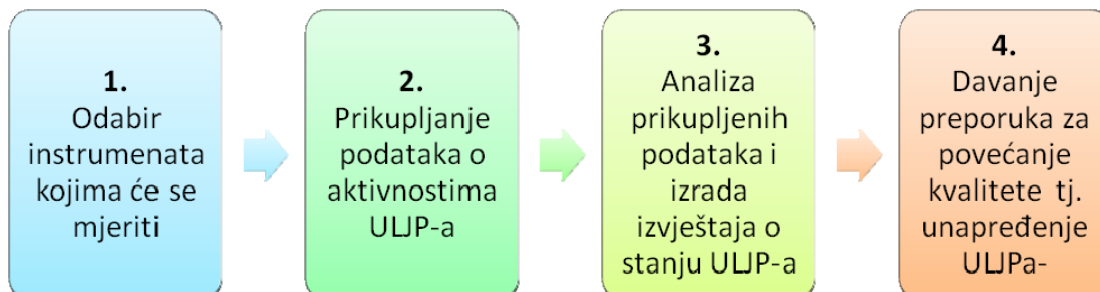
Funkcija ULJP, funkcija je koja obuhvaća planiranje, popunjavanje i pribavljanje zaposlenika, te realizaciju mjera kadrovske politike (Avelini Holjevac I.; 1998.; str. 463). Odnosno, to je funkcija od niza međusobno povezanih aktivnosti usmjerenih na osiguravanje odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihovih vještina, znanja, motivacija i interesa te oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje ciljeva poduzeća (Osmanagić Bedenik N.; 2010.; str. 400).

Za razliku od ULJP-a, pod controllingom ljudskih potencijala podrazumijevaju se aktivnosti stručne podrške menadžmentu s ciljem povećanja efikasnosti i efektivnosti upravljanja zaposlenicima organizacije. Te aktivnosti u suštini se odnose na aktivnosti ULJP-a, a to su (Osmanagić Bedenik N.; 2010.; str. 401):

- definiranje instrumenata evaluacije prakse ULJP-a u suradnji sa stručnjacima za ljudske potencijale i u skladu sa strategijskim ciljevima organizacije,
- prikupljanje podataka potrebnih za analizu rada i uspjeha prakse ULJP-a,
- analiza i izrada sustava i transparentnih izvještaja o radu odjela za ljudske potencijale i uspješnosti prakse ULJP-a,
- davanje preporuka za unapređenje aktivnosti, procesa i programa ULJP-a radi povećanja kvalitete ljudskih potencijala.

Iz navedenih aktivnosti controllinga ULJP-a moguće je iščitati i proces controllinga ULJP-a koji se sastoji od planiranja, praćenja i izvještavanja o kvaliteti upravljanja ljudskih potencijala te koji je slikovito prikazan na donjoj shemi.

Slika 6. Proces controllinga upravljanja ljudskim potencijalima



Izvor: izrada studentice prema Osmanagić Bedenik N.; 2010.; str. 402.

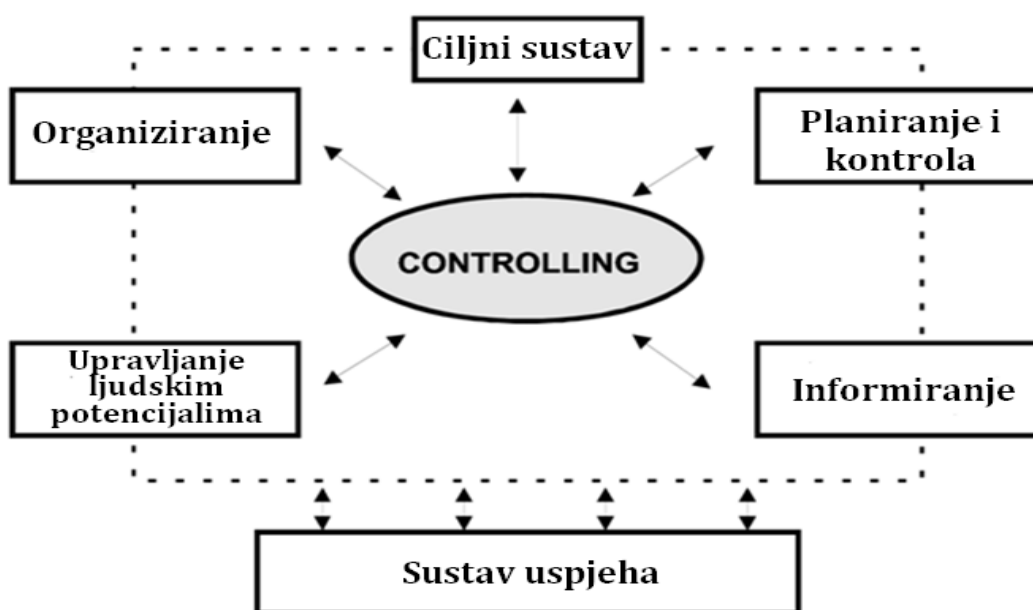
Iako je poznata činjenica da današnji uspjeh poduzeća prvenstveno leži u strukturi njihovih zaposlenika, i dalje postoje mnogobrojna poduzeća koja tu činjenicu zanemaruju i ne pridaju pozornost evaluaciji kvalitete svojih zaposlenika i aktivnostima kojima bi svrha bila dodatno unaprijeđene postojeće kvalitete zaposlenih.

4. RAZLIKA IZMEĐU KONTROLE I CONTROLLINGA

U praksi često dolazi do poistovjećivanja uloge controllinga i kontrole. Međutim, te dvije funkcije bitno se razlikuju, te će se stoga u ovom dijelu rada objasniti njihova pojamovna razlika.

Zbog bliskog odnosa kontrole i controllinga u praksi se često susreću dva ekstremna stava u pojašnjenju razgraničenja tih funkcija. Prema jednom, controlling je zapravo kontrola, dok prema drugom, controlling se ne može poistovjećivati s kontrolom. Oni koji zastupaju prvi stav protivnici su controllinga i tvrde da njegovo uvođenje služi zapravo pojačanju kontrole. Prema drugom shvaćanju controlling je funkcija koja zahvaća u sve funkcije menadžmenta unutar poduzeća i uzajamno ih povezuje, što se vidi i na dole prikazanoj shemi 7 (Osmanagić Bedenik N.; 1998.; str. 54).

Slika 7. Controlling u menadžerskom sustavu poduzeća



Izvor: izrada studenta prema Weber J., Schäffer U.; 2011.; str. 25

Controlling u današnjem vremenu dobiva sve veću ulogu i značenje u poslovanju poduzeća, osobito onih poduzeća koja ostvaruju značajan rast i razvoj. Upravo to je dodatan razloga zašto treba razlikovati pojmove kontrole i controllinga. Za razliku od

kontrole, koja je samo trajan proces obrade informacija radi spoznaje odstupanja dviju veličina te analiza tih odstupanja, controlling je moderan koncept upravljanja u poduzeću kojemu je cilj stručna podrška menadžmentu, pomoću koje povećava efektivnost i efikasnost u njegovom radu, a čime se ujedno povećava i sposobnost prilagođavanja poduzeća unutrašnjim i vanjskim promjenama te se povećava vitalnost poduzeća i njegova tržišna prihvaćenost (Simić S.; 2011.; str. 315.).

Zašto se controlling i kontrola ne mogu poistovjećivati? Razlog leži u tome što kontrola zapravo predstavlja kontinuirano praćenje izvršenja u odnosu na zadane kriterije, dok controlling predstavlja puno više od toga. Pod controllingom se podrazumijeva ispitivanje uzoraka i poduzimanje korektivnih mjera tj. planiranje, upravljanje i kontroliranje poslovnih aktivnosti uz pomoć za to dobivenih podataka. Također, je razlika pojmovno u tome što bi kontrola u pravilu trebala utvrđivati pogreške, pronalaziti osobe odgovorne za nastale pogreške te ih sukladno tome opomenuti i kazniti. Suprotno tome, controlling treba planirati, upravljati i nadzirati poslovanje s ciljem da se identificiraju prilike za što bolje ostvarenje zacrtanih poslovnih ciljeva poduzeća. Pojednostavljeno bi se moglo reći da controlling gleda prema naprijed tj. da je orijentiran na budućnost, a da je kontrola orijentirana na prošlost (www.seefeld.de; 19.05.2013.).

Iako često dolazi do izjednačavanja controllinga i kontrole postoje značajne razlike između ta dva pojma. Uostalom, pored već navedenih činjenica koje idu u prilog tome, jasno je i to da bi poistovjećivanje controllinga i kontrole vodilo nesvrishodnom sužavanju zadataka controllinga, te bi se ujedno zanemarile činjenice koje su povezane s razvojem controllinga posljednjih desetljeća.

U ovom dijelu rada bitno je spomenuti i tzv. Management Control Systems (MCS). Prema autoru Robert N. Anthony pod MCS-om se podrazumijeva proces kojim meandžeri osiguravaju da se sredstva nabavljaju i koriste učinkovito i u smjeru ostvarenja postavljenih ciljeva organizacije. Odnosno MCS je sustav koji menadžere opskrbljuje korisnim informacijama za efikasno i efektivno obavljanje svojih dužnosti. MCS također podrazumijeva korištenje brojnih tehnika za promatranje i procjenu

uspješnosti zaposlenika prema određenim ciljevima upravljanja. Dok su se konvencionalni sustavi kontrole usredotočiti na ostvarenje operativne efikasnosti, MCS je shvatio da operativna učinkovitost više nije dovoljna za stvaranje održive konkurentske prednosti, te da zbog toga sustav kontrole mora biti proširen na menadžersku praksu koja razvija suradnju zaposlenika i njihove kreativnosti prema otkrivanju i razvoju novih poslovnih prilika (Armesh H., Kord B., Salarzahi H.; str. 193).

Jedno od najvažnijih pitanja unutar procesa upravljanja predstavlja controlling. Zna Kontrola je jedan od zadataka menadžera, dok se MCS koristiti kao alat za controlling unutar administracije. Jasno je da je menadžerima potreban kriteriji kako bi utvrdili koliko dobro rade te kako bi kontrolirali ostvarene rezultate. U ovom slučaju, mjerenje uspješnosti predstavlja važan pojam controllinga (Armesh H., Kord B., Salarzahi H.; 2010.; str. 195). Upravo je MCS taj koji pomaže menadžerima pronaći informacije i osigurati im one nastupe i ponašanja zaposlenika koji su u skladu s organizacijskim ciljevima.

5. FUNKCIJA KONTROLE I INFORMACIJSKA POTREBA CONTROLLINGU UNUTAR PODZEĆA ALPRON D.O.O.

Kako bi se prethodno objašnjene teorijske postavke controllinga i njegove uvijetne funkcije kontrole bolje predočile, u ovom dijelu rada, na temelju poduzeća Alpron d.o.o., prikazat će se tijek procesa unutar pojedine poslovne funkcije, uloga kontrole unutar svake od njih te njihovo značenje u uspješnom obavljanju funkcije controlling unutar poduzeća.

5.1. Poduzeće Alpron d.o.o.

Poduzeće Alpron d.o.o. bavi se proizvodnjom metalnih dijelova i konstrukcija. Utemeljeno je 1978. godine kao zanatska bravarska radionica sa dva zaposlena radnika, a rad kao trgovačko društvo, preuzimanjem svih započetih aktivnosti i poslova ostvarenih s obrtnim poduzećem, započela prvog travnja 2013. godine.

Na početku, pored pružanja raznih bravarskih usluga, uspostavljaju se poslovne veze sa brodogradilištima u riječkom prstenu- Kantrida, Kraljevica, 3. Maj, te se intenzivira proizvodnja različitih tipova metalnih proizvoda i konstrukcija za potrebe brodogradnje. Osim toga, u to vrijeme započinje i proizvodnja aluminijskog namještaja i opreme za specijalni vojni program brodogradnje (brodogradilišta Kraljevica i Split), što je bila okosnica proizvodnje do sredine devedesetih godina. Na temelju bogatog iskustva i kvalitete izrade, Alpron d.o.o postaje član Zajednice hrvatskih proizvođača brodske opreme i usluga, pod pokroviteljstvom Hrvatske gospodarske komore – sektora za industriju.

Posljednjih deset godina, dolaskom mladog menadžmenta, proizvodnim iskustvom i investiranjem u novu tehnologiju, poduzeće bilježi značajan rast i razvoj. Definiran je dugoročni plan razvoja i nova koncepcija poslovanja poduzeća, čije su glavne značajke fleksibilnost, visoka stručnost i tehnologija, uz konkurentnost cijena, visok stupanj kvalitete i zadovoljenje rokova isporuke. Kao rezultat toga nastao je potpuno novi

proizvodni program u različitim granama industrije – od proizvodnje metalnog namještaja, do elektroničke industrije, auto industrije, industrije transportnih konvejora, medicinske industrije, te proizvodnje strojeva.

Svjesnošću rukovodstva, da bez investiranja u nove tehnologije i modernije strojeve nema razvoja, niti opstanka na sve zahtjevnijem tržištu, donošena je odluka o ulaganju u izgradnju nove poslovne zgrade na području Matulja, u sklopu koje je uvedeno i novo postrojenje - linija za elektrostatsku zaštitu proizvoda (farbanje). U svrhu podizanja efikasnosti, konkurentnosti poslovanja i fleksibilnosti, u 2009. godini uveden je sustav kvalitete ISO 9001:2000. te integriran ERP softverski sustav koji omogućuje učinkovit nadzor nad proizvodnim i logističkim procesima te cjelokupnim procesom poslovanja.

Danas poduzeće zapošljava 43 djelatnika te ima u vlasništvu proizvodni pogon na preko 2000 m² opremljen suvremenim strojevima za obradu i zaštitu metala. Alpron d.o.o preko 70% svoje proizvodnje izvozi, i to uglavnom u zemlje zapadne Europe (Francuska i Njemačka).

Obzirom da Alpron d.o.o uglavnom proizvodi metalne sklopove, dijelove i konstrukcije za unaprijed poznatog kupca (pojedinačna, maloserijska proizvodnja), napori menadžmenta usmjereni su ponajprije na konstantno povećanje konkurentnosti kroz usvajanje novih znanja i inovativnost, te razvoj vlastitih proizvoda. U svrhu ostvarenja tog cilja poduzeće je definiralo i svoje osnovne kompetencije kroz pismenu izradu misije i vizije poduzeća koje glase:

- Naša je misija zadovoljiti kupca kvalitetom, cijenom i rokovima izrade proizvoda od metala, kroz predanost poslu i usmjerenosti ka izvrsnosti.
- Naša vizija je postati vodeći dobavljač u područjima kojima se bavimo, prepoznatljiv po vrhunskoj kvaliteti, pouzdanosti i izvrsnosti.

Misija i vizija poduzeća oblikovane su na temelju povijesti poduzeća i njezine organizacijske kulture, te se iz njih mogu izdvojiti ključne riječi kojima se naglašavaju temeljne vrijednosti koje poduzeće njeguje i smatra bitnim elementima daljnjeg rasta i razvoja, a to su: kvaliteta, izvrsnost i pouzdanost.

5.2. Integrirani poslovni informacijski sustav poduzeća

Kao što je već navedeno u prethodnom poglavlju (2.4.), kvalitetan informacijski sustava predstavlja osnovni preduvjeta razvoja uspješnog controllinga. U skladu sa potrebama razvoja i rasta te dugoročnog strategijskog plana, poduzeće Alpron d.o.o. 2009. godine implementiralo je u svoje poslovanje jedan takav integrirani ERP softverski sustav, koji omogućuje učinkovit nadzor nad cjelokupnim procesom poslovanja, te daje potrebne podatke i informacije u svrhu obavljanja funkcije controllinga. Naziv informacijskog sustava koji Alpron d.o.o. trenutno posjeduje naziva se GoSoft-2000.

GoSoft-2000 je integrirani poslovni sustav prvenstveno namijenjen srednje velikim proizvodnim poduzećima. Kreiran je na način da pomaže u rješavanju problema nadzora proizvodnih procesa te daje pregled nad zalihama. On također predstavlja paket koji pomaže menadžmentu u planiranju i vođenju proizvodnog proces, od početnog naručivanja sirovina, preko izrade do gotovog proizvoda pripremljenog za otpremu. GoSoft-2000 pomaže poduzeću povećati produktivnost i smanjiti vrijeme i troškove u proizvodnji temeljem (www.goinfo.si; 21.05.2013.) :

- izradi i održavanju sveukupnog plana djelovanja sa integriranim nadzorom nad zalihama i proizvodnjom,
- optimalizacija izrade radnih sredstava pomoću nadzora nad resursima i brzim odazivom, kada je potrebno novo terminiranje,
- usklađivanje potreba između proizvodnih troškova i zadovoljnog kupca sa upotrebom učinkovitih tehnika planiranja materijala i proizvodnje, te mjerenje učinka,
- smanjenje troškova materijala i poboljšanje kvalitete usluga dobavljača te uspostave kvalitetnog nadzora nabave,
- potpora dinamičnom rukovodstvu te brzi pristup informacija o zalihama i stanju proizvodnje,
- zaprimanje narudžbi od kupaca, pregledu realizacije prodajnog plana i ostalih komercijalnih funkcija,
- omogućavanje svih standardnih računovodstvenih i financijskih postupka,

- vođenje kadrovske evidencije i obračuna osobnog dohotka sa svim propisanim zakonskim izvještajima.

GoSoft-2000 sadrži brojne funkcije koje pomažu u nadzoru cijelog proizvodnog postupak i poslovanja poduzeća. Osnovne funkcije koje sustav pruža su (www.goinfo.si; 21.05.2013.):

- arhiviranje strukture proizvoda,
- arhiviranje proizvodnih postupaka,
- nadzor zaliha,
- periodična ili kontinuirana inventura,
- izračun cijene i održavanje,
- lansiranje naloga,
- izrada narudžbi za nabavu,
- planiranje kapaciteta,
- terminiranje radnih naloga i njihova slijedljivost,
- obrada povratnih informacija,
- praćenje materijala na putu,
- obračun radnih naloga i izvještaji o odstupanju,
- vrednovanje zalihe i narudžbe,
- analiza dobavljača,
- mjerenje učinkovitosti.

Korištenje navedenog informacijskog sustava ima pozitivne učinke na poslovanje Alprona d.o.o., ali i mnogobrojnih drugih poduzeća, što dokazuje i činjenica da ga koriste više od 300 poduzeća u različitim proizvodnim pogonima u Hrvatskoj, u Sloveniji, Bosni i Hercegovini te Srbiji i Makedoniji.

5.3. Tijek procesa i kontrola unutar poslovnih funkcija

Uspješnost poslovanja svakog poslovnog procesa ovisi o djelotvornosti organizacije njegovih poslovnih funkcija. Ukupan zadatak svakog poduzeća realizira se upravo posredovanjem poslovnih funkcija, kao sredstvom i načinom ostvarenja posebnih zadataka u poduzeću. Kako bi se zadaci uspješno izvršili potrebno je dobro organizirati procese svake organizacijske funkcije za sebe, te uskladiti njezino djelovanje sa procesima svih ostalih funkcijskim područja. Dio tih procesa unutar svake funkcije predstavlja i kontrola kao sredstvo povećanja vjerojatnosti ostvarenja zadataka i pozitivnog poslovanja poduzeća u cjelini. Stoga će se u ovom djelu rada prikazati organizacija procesa pojedinih funkcijskih područja unutar poduzeća Alpron d.o.o. te uloga kontrole unutar svake od tih funkcija.

5.3.1. Funkcija nabave

Nabava je poslovna funkcija čija je svrha da što povoljnije pribavi sirovine, materijale, dijelove, kapitalnu opremu i sitni inventar u vremenu, količini, kvaliteti i vrsti potrebnoj za uspješno obavljanje poslovnog procesa (www.efzg.hr; 21.05.2013.) Zadaci funkcije nabave uključuju (Perčić M., Kozina G.; 2011.; str. 134):

- primanje, ispitivanje i objedinjavanje zahtjeva za nabavu,
- slanje upita dobavljačima,
- prijam i vrednovanje ponuda,
- pregovaranje i izbor dobavljača,
- naručivanje i praćenje rokova isporuke,
- prijam i ispitivanje pošiljaka robe i dokumenata,
- reklamacije prema dobavljačima,
- vođenje evidencije nabave i kontrola zaliha,
- suradnja s drugim poslovnim sustavima,
- prodaja viškova i otpada.

Funkcija nabave unutar poduzeća Alpron d.o.o. spada pod komercijalne poslove te se odnosi na: nabavu materijala i sirovina za proizvodnju, gotovih proizvoda za proizvodnju te nabavu gotovih proizvoda za daljnju prodaju. Njena svrha unutar poduzeća sastoji se u nabavi roba i usluga u traženoj kvaliteti i uz najpovoljnije ekonomske uvjete, te se postupak, koji će se prikazati u ovoj cjelini, primjenjuje na sve robe i usluge koje utječu na kvalitetu proizvoda i/ili usluga organizacije. Skladišno poslovanje unutar poduzeća sastoji se od više aktivnosti, ali ona u kojoj kontrolna funkcija igra značajnu ulogu i koja će biti prikazana u ovom dijelu radu je tzv. aktivnost zaprimanja i skladištenja robe i materijala od dobavljača.

Postupak tijekom nabave te njegove kontrole unutar Alprona d.o.o. sastoji se od:

1. Prikupljanje ulaznih podataka koji se unose u GoSoft-2000, a to su:

- podaci o vrsti, količini, kvaliteti materijala/proizvoda, robe i usluga potrebnih za kreiranje ponude krajnjim kupcima, što uključuje listu potrebe, rokove isporuke, tehničku dokumentaciju (TDU),
- potrebi proizvodnje koja se saznaje putem internih naloga za nabavu,
- potrebe minimalnih i maksimalnih količina na skladištu,
- informacije za izradu ponuda kupcima.

2. Prikupljanje ponuda tj. izrade upita dobavljačima – nabava proizvoda i/ili usluga provodi se isključivo od odobrenih dobavljača vidljivih u GoSoft-2000. Dobavljači koji nisu na listi odobrenih dobavljača mogu se uvrstiti na listu nakon provedene kvalifikacije ili odobrenja od strane voditelja nabave.

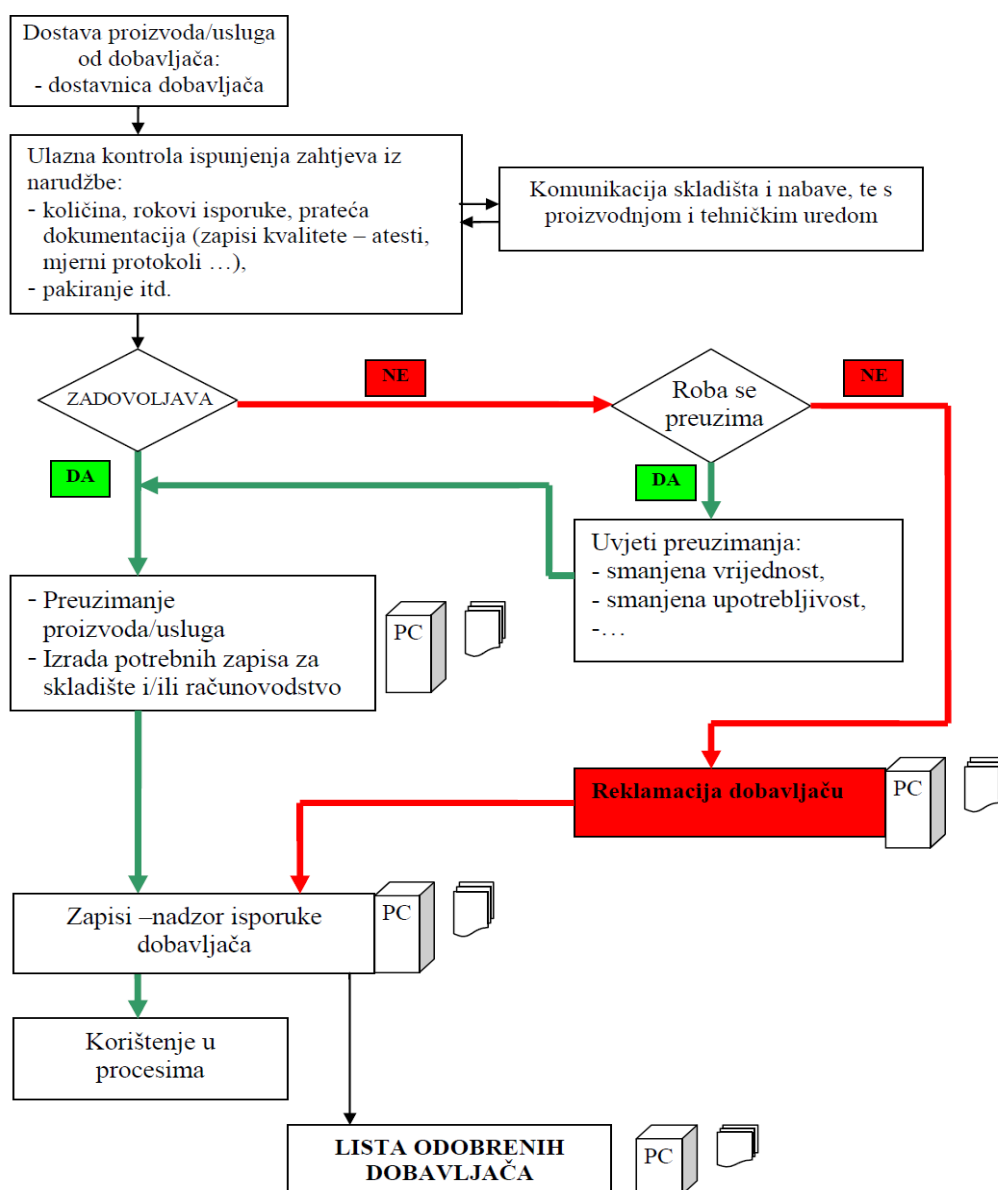
3. Analiza ponuda dobavljača, pregovaranje te odabir najpovoljnije ponude

4. Nabavljanje, koje može biti ostvareno:

- Internim nalogom za nabavu ili narudžbenicom (prilog 1.) – u skladu sa zahtjevima za nabavu i/ili tehničko dobavnim uvjetima i/ili zahtjevima za isporuku atesta kvalitete uz nabavljeni proizvod, u narudžbu se moraju upisati podaci koji jednoznačno opisuju proizvod/uslugu koju nabavljamo (interna šifra robe).

- Nabava prema godišnjem ugovoru - za nabavu sirovina ili proizvoda od dobavljača s kojima je sklopljen periodički (godišnji) ugovor ne provodi se analiza već samo dogovara dinamika i količina isporuke, te ispostavlja narudžba.
5. Preuzimanje robe od dobavljača te nadzor dobavljača – proces koji se sastoji od niza koraka prikazanih u dijagramu 1, a gdje najveću ulogu ima funkcija kontrole zaprimljene robe od strane odgovorne osobe skladišnog poslovanja.

Dijagram 1. Tijek preuzimanja naručene robe od dobavljača i nadzor dobavljača



Izvor: izrada studentice prema internom procesu poduzeća Alpron d.o.o.

Kao što je vidljivo na dijagramu, prilikom ulazne kontrole dostavljene robe voditelj skladišta i kontrolor kvalitete moraju voditi računa o:

- vidljivim oštećenjima,
- količinama,
- označavanju, rukovanju, pakiranju i zaštiti proizvoda,
- kontroli kvalitete - izvješćima mjerenja, atestima materijala, postupcima i dr. ugovorenim zahtjevima.

Ako isporuka zadovoljava uvjete onda se roba zaprima na skladište i voditelj skladišta ovjerava dostavnicu te unutar GoSoft-2000 izrađuje primku (prilog 2.), koja se nakon dostave u finansijsko-računovodstveni odjel spaja sa pripadajućim računom i te se kao takve trajno arhiviraju u registrator ulaznih računa.

Za robu koja ne zadovoljava uvjet može se izraditi reklamacija dobavljačima ili se roba može zaprimiti uz uvjet smanjena uporabne vrijednost. Odnosno, u slučaju nesukladnosti proizvoda, zaustavlja se prijem, sastavlja se zapisnik, te se ne izrađuje primka do odobrenja kontrolora kvalitete. Nakon obavljenog procesa nabave provodi se proces ocjene dobavljača.

U procesu nabave tj. primitku materijala/proizvoda/usluga koji podliježu ulaznoj kontroli iz područja sustava osiguranja kvalitete bitnu ulogu tzv. sustav uzorkovanja. Svrha tog postupka sastoji se u unificiranju načina provjere usklađenosti postignutih kvalitativnih zahtjeva na materijalima/proizvodima/uslugama sa specificiranim zahtjevima. Odnosno, radi se o postupku kontrole, pri kojem se serija materijala/proizvoda/usluga, na temelju uzorka, karakterizira kao ispravna ili neispravna. Postupak takve kontrole sastoji se od sljedećih koraka:

1. Po primitku serije materijala/proizvoda/usluga, kontrolor ulazne kontrole kvalitete, ovisno o vrsti i veličini serije, očitava iz dole navedenih tablica 2 i 3 prihvatljivi nivo kvalitete i veličinu kontrolnog uzorka. Ako je broj loših komada u uzorku manji ili jednak broju za prihvatanje, serija se prihvata. U protivnom, serija se odbija.

2. Svoj nalaz kontrolor potvrđuje žigom ulazne kontrole kvalitete na podisporučiteljevoj dostavnici uz datum i potpis. Ukoliko na podisporučiteljevoj dostavnici postoji više različitih serija materijala/proizvoda/usluga, kontrolor na dostavnicu stavlja i više žigova, kontrolirajući pri tome svaku stavku posebno.
3. Sve ateste i certifikate materijala/proizvoda/usluga, kao i ostalu dokumentaciju dostavljenu od podisporučitelja pregledava voditelj tehničkog ureda.
4. Prihvaćena serija sprema se u skladište, a odbačena se odlaže u prostor za neusklađene proizvode, do donošenja odluke o njenom statusu. Kontrolor u tom slučaju ispostavlja izvješće o neusklađenosti koje dalje prosljeđuje službi nabave.
5. Odluku o statusu neusklađenih materijala/proizvoda/usluga donosi voditelj tehničkog ureda u dogovoru s voditeljem pripreme proizvodnje.

Tablica 2. Vrsta kontrole i prihvatljivi nivo kvalitete za proizvode/usluge/operacije

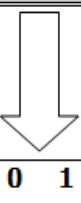
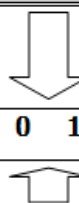
GRUPA	DIO / PROIZVOD ILI RADNA OPERACIJA	VRSTA KONTROLE	PRIHVATLJIV I NIVO KVALITETE
10	ODLIJEVCI IZ LAKIH LEGURA LIJEVANI POD TLAKOM	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	
11	-Značajniji, npr. nepropusna kućišta, nepropusni poklopci i sl.		2,5%
12	-Manje značajni, mali stupanj obrade		4%
20	ODLIJEVCI LIJEVANI U PIJESKU	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	
21	-Značajniji, npr. nepropusna kućišta		2,5%
22	-Manje značajni		4%
30	MIKROLIJEVOVI	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	2,5%
40	OTKIVCI KOVANI U KALUPU	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	
41	-Značajniji, na kojima je veća površina neobrađena, a sva jače opterećena mjesta su obrađena		2,5%
42	-Manje značajni, mali stupanj obrade		4%
50	DIJELOVI IZREZANI IZ LIMOVA I PLOČA	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	
51	-Lasersko rezanje		2,5%
52	-Rezanje plazmom		4%

53	-Plinsko rezanje		6,5%
60	ŠTANCANI DIJELOVI	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	
61	-Značajniji, npr. s provrtom i dvije dimenzije tolerancije IT8		2,5%
62	-Manje značajni, npr. podloške, poklopci, kapice, umetci i sl.		4%
70	DIJELOVI OBRADENI SKIDANJEM STRUGOTINE	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	
71	-Tolerancije IT7 i finije		1,5%
72	-Tolerancije IT8 do IT11		2,5%
73	-Tolerancije IT12 i grublje		4%
80	DIJELOVI IZRAĐENI ZAKIVANJEM	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	2,5%
90	DIJELOVI IZRAĐENI LEMLJENJEM	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	
91	-Tvrdo lemljenje		1,5%
92	-Meko lemljenje		2,5%
100	DIJELOVI IZRAĐENI ZAVARIVANJEM	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	2,5%
110	IZOLATORI I IZOLACIONI DIJELOVI	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	2,5%
120	METALNE PREVLAKE	VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	
121	-Srebro za kontakte		1%
122	-Kadmij		1,5%
123	-Cink		2,5%
130	MANJE OPRUGE	MEHANIČKA, VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	
131	-Značajnije, s definiranim zahtjevom sila-deformacija		2,5%
132	-Za pomoćne funkcije		4%
140	VEĆE OPRUGE	MEHANIČKA, VIZUALNA I DIMENZIONALNA, PREGLED ATESTA (CERTIFIKATA)	1,5%

Izvor: dokumentacija poduzeća Alpron d.o.o.

Ovisno o grupi, dijelu proizvoda ili radne operacije kontrolor vrši potrebne kontrolne operacije na utvrđenom broju uzoraka, iz prikazane tablice očitava prihvatljiv nivo kvaliteta te odlučuje o ispravnosti tj. primitku ili neprimetku dostavljene robe.

Tablica 3. Plan uzimanja uzoraka

VELIČINA SERIJE			VELIČINA UZORKA			PRIHVATLJIVI NIVO KVALITETE				
						1,0%	1,5%	2,5%	4,0%	6,5%
						P O	P O	P O	P O	P O
2	do	8	2					0 1		
9	do	15	3				0 1			
16	do	25	5				0 1			
26	do	50	8				0 1			1 2
51	do	90	13	0 1			1 2	2 3		
91	do	150	20			1 2	2 3	3 4		
151	do	280	32		1 2	2 3	3 4	5 6		
281	do	500	50	1 2	2 3	3 4	5 6	7 8		
501	do	1200	80	2 3	3 4	5 6	7 8	1 1 0 1		
1201	do	3200	125	3 4	5 6	7 8	1 1 0 1	1 1 4 5		
3201	do	10000	200	5 6	7 8	1 1 0 1	1 1 4 5	2 2 1 2		
10001	do	35000	315	7 8	1 1 0 1	1 1 4 5	2 2 1 2			
35001	do	150000	500	1 1 0 1	1 1 4 5	2 2 1 2				
150001	do	500000	800	1 1 4 5	2 2 1 2					
500001	i više		1250	2 2 1 2						

LEGENDA:

koristi se prvi plan uzimanja uzorka ispod strelice

koristi se prvi plan uzimanja uzorka iznad strelice

P.....broj za prihvatanje (ako je broj loših komada u uzorku manji ili jednak njemu, serija se prihvata)

O.....broj za odbijanje (ako je broj loših komada u uzorku veći ili jednak njemu, serija se odbija)

Izvor: dokumentacija poduzeća Alpron d.o.o.

U proces nabave uključena je još jedna kontrola. Nakon što računovodstvo primi ulazne račune naručene tj. zaprimljene robe dobavljača, račune prosljeđuje nabavi. Nabava na temelju izrađene primke vrši kvantitativnu te vrijednosnu kontrolu računa i primke te narudžbe, kao i sve uvijete plaćanja, garancije i ostalih bitnih uvjeta traženih u narudžbi. U slučaju ispravnosti svih parametara narudžbe, primke i računa, nabava svojim potpisom na primku i račun dobavljača dostavlja ove u računovodstvo na likvidaciju. U slučaju bilo kakvih neispravnosti, nabava postupa kako slijedi:

- U slučaju neispravnosti primke, nabava primku vraća u skladište s potrebnim uputstvima o neispravnosti te zahtjeva izradu i dostavu nove primke od strane skladišta.
- U slučaju neispravnosti računa, a u usporedbi sa ispravno izrađenom narudžbom i primkom, nabava sva sporna pitanja rješava u direktnom kontaktu (usmenom ili pismenom) sa dobavljačem, te zahtjeva ispravak i slanje novog računa.
- U slučaju neispravnosti narudžbe, nabava korigira narudžbu u skladu s ispravno izrađenom primkom i računom.

Ovjereni ulazni račun te ovjerena primka i dostavnica dobavljača dostavlja se računovodstvu tek po rješavanju svih spornih pitanja.

5.3.2. Funkcija prodaje

Prodaja se može definirati kao skup aktivnosti prodajne funkcije kojom se osigurava prodaja proizvoda ili usluga na tržištu. Ona predstavlja jednu od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije jer pokreće proces realizacije proizvoda te omogućuje da se oni pretvore u novac i dostave krajnjem kupcu (www.diplomski-rad.com; 24.05.2013.).

Prema politici poduzeća Alpron d.o.o. prodajna funkcija odgovorna je za:

1. Evidentiranje i analizu upita kupaca - vrši se tako da se upit označi rednim brojem iz evidencije upita te se unose slijedeći podaci: redni broj upita, datum prijema, naziv kupca, broj upita kupca i način prijema upita, nositelj ponude. Ukoliko je upit usmenog karaktera, osoba koja ima informaciju o upitu treba informaciju zapisati i proslijediti ju prodaji gdje se dalje s njom postupa kao i sa svim ostalim upitima. Analiza upita vrši se tako se svaki element upita predaje osobi/funkciji koja je nositelj odgovornosti za taj dio poslovanja, kako bi se uspostavile mogućnosti tj. nemogućnosti ispunjenja upita kupca.
2. Izrade ponude kupcima i kontrola ponude – nakon što se donese odluka o prihvatu upita voditelj prodaje sastavlja ponudu za domaćeg (prilog 3.) ili inozemnog kupca (prilog 4.), na za to namijenjenom obrascu ili memorandumu poduzeća i u skladu s minimalno zahjevanim elementima (cijena, način plaćanja, način isporuke opcije ponude i valuta), ponuda se dostavlja voditelju prodaje na kontrolu i ovjeravanje. U slučaju neispravnosti vraća se osobi koja ju je izradila na korekciju te se ponovno vraća voditelju na ovjeravanje. Tako ovjerena ponuda šalje se kupcima.
3. Prihvat narudžbe i pregovaranje s kupcima – Nakon što pristigne narudžbe/ugovor od kupca voditelj prodaje analizira njezin sadržaj te kontrolira postoje li razlike između dane ponude i narudžbe kupca. U slučaju neprihvatljivih razlika vode se daljnji pregovori s kupcem.
4. Iniciranje i završetak proizvodnje – ukoliko voditelj prodaje pri kontroli ponude i narudžbe ne utvrdi razlike prodaja šalje izvještaj kupcu o prihvatu narudžbe te kreće sa procesom iniciranja proizvodnje. To čini tako da u sustavu GoSoft-2000

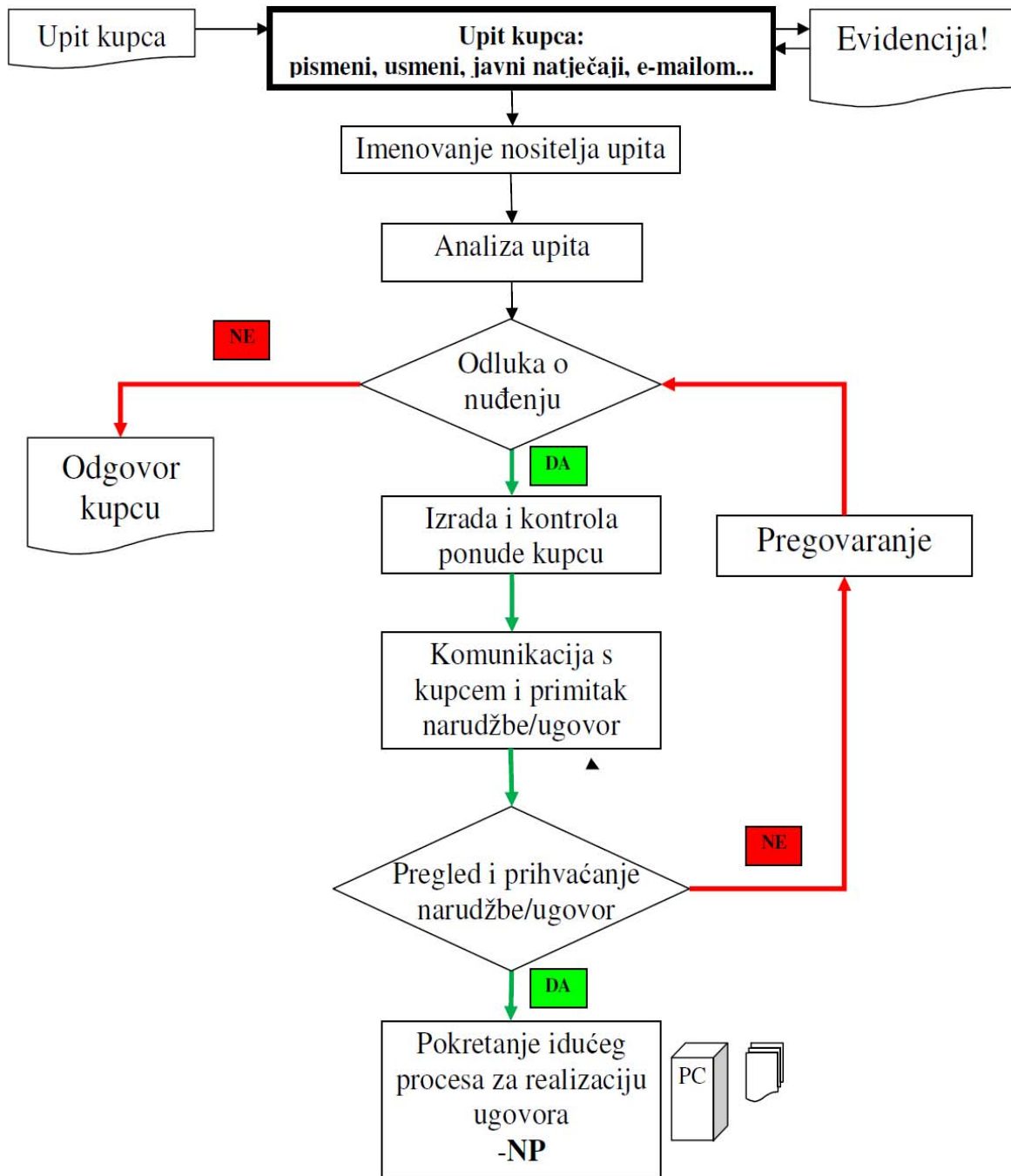
kreira nalog prodaje (NP) i time pokreće proces kreiranja radnog naloga tj. proizvodnje. Također, po završetku proizvodnje, na osnovi završne kontrole i prikupljene dokumentacije organizira isporuku kupcu uz izdavanje otpremnice (prilog 5. i 6.) i računa (prilog 7. i 8.).

5. Prihvata i rješavanje reklamacije kupaca – svaka reklamacija kupca evidentira se u obrascu reklamacije kupca te se daje voditelju prodaje na uvid i analizu, te ju on proslijeđuje u ostale procese koji su utjecali na pritužbu kako bi se što prije dala povratna informacija kupcu.
6. Istraživanje tržišta te analizu povratnih informacija od kupaca - voditelj prodaje dužan je periodički provoditi analizu povratnih informacija od kupaca i o tome izvješćivati menadžment. Povratne informacije od kupaca dobiva na osnovu internih i eksternih pokazatelja. Nakon mjerenja zadovoljstva kupaca na osnovu internih pokazatelja, po uočavanju dodatne potrebe menadžment daje nalog voditelju prodaje da provede istraživanje tržišta. Nalog minimalno mora uključiti sljedeće:
 - proizvod / uslugu za koji se želi provesti istraživanje,
 - ciljanu grupu kupaca,
 - opseg istraživanja,
 - pitanja na koje se želi dobiti odgovor,
 - vremenski okvir.

Po prikupljenim rezultatima voditelj prodaje će pripremiti izvještaj iz kojeg će se jasno vidjeti trenutni stav kupaca prema organizaciji ili njenih pojedinim dijelovima i/ili proizvodu/usluzi. Važno je također da voditelj provjeriti i da li se istraživanjem odgovorilo na sva pitanja koja su postavljena u naloga za pokretanje istraživanja.

Radi preglednosti u nastavku se prikazuje dio tijeka procesa funkcije prodaje unutar poduzeća Alpron d.o.o., izuzev isporuke kupcu, prihvata i rješavanja reklamacija kupaca te istraživanja tržišta i analize povratnih informacija od kupaca (dijagramu 2.).

Dijagram 2. Tijek procesnog modela nuđenja i ugovaranja poslova sa kupcima



Izvor: izrada studentice prema internom procesu poduzeća Alpron d.o.o.

Kako bi funkcija prodaje unutar poduzeća djelotvorno obavljala svoje zadatke i time omogućila održavanje kontinuiranog ostvarenja pozitivnih poslovnih rezultata potrebno je pridržavati se organizacijski ustrojenih procesa i pravila tijekom procesa prodaje.

5.3.3. Tehnički ured

Tehnološka priprema proizvodnje obavlja se prije početka proizvodnje te predstavlja jednu od najbitnijih funkcija u pripremi proizvodnje. U metaloprerađivačkoj industriji tehnološka se priprema proizvoda temelji na definiciji tehnološkog procesa izrade poluproizvoda, izrade dijelova, te montaže i ispitivanja proizvoda. Time se za dulji vremenski period određuju: proizvodna oprema, materijali izrade, alati i pribori, tok materijala kroz proces, vremena izrade, potrebna radna snaga i cijeli niz drugih podataka, koji utječu na efikasnost i ekonomičnost proizvodnje. Da bi se postigli očekivani rezultati, ovakav posao potrebno je provesti na način da se unutar organizacijske strukture poduzeća uspostavi posebna organizacijska cjelina koja obavlja poslove tehnološkog pripremanja proizvodnje (Perinić M.; str. 1). Takav odjel unutar strukture ima i Alpron d.o.o. te se naziva Tehnički ured.

Voditelj tehničkog ured tzv. voditelj konstrukcije, i ostali članovi tehničkog tima imaju brojne zadaće i odgovornosti o kojima ovisi pravilnost toka proizvodnje. Temeljne aktivnosti sastoje se od:

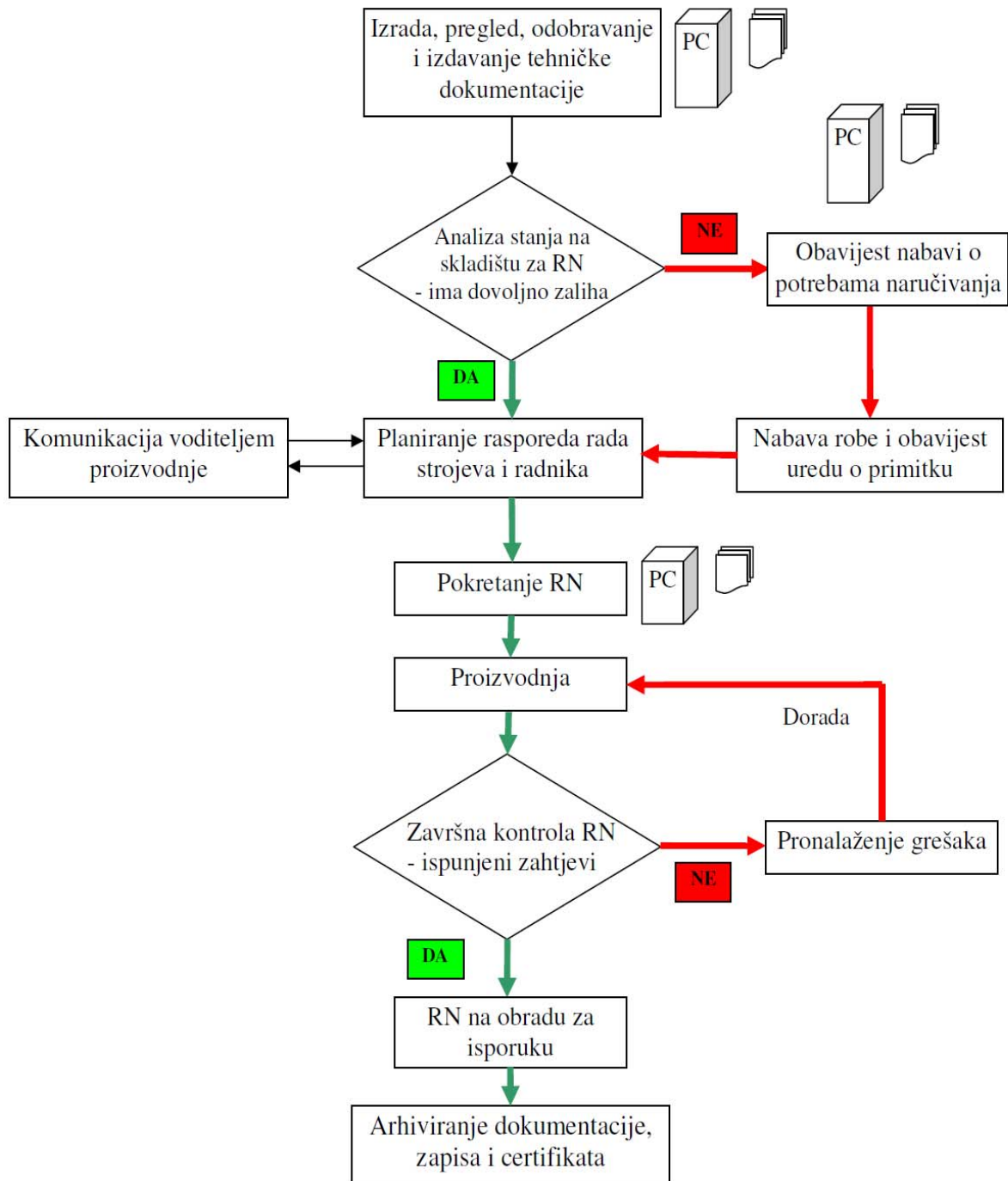
1. Izrade, pregleda, odobravanja i izdavanja tehničke dokumentacije – nakon izrade sve potrebne dokumentacije za proizvodnju, voditelj konstrukcije vrši kontrolu pripremljene dokumentacije te ju predaje u proizvodnju skupa sa radnim nalogom kao preduvjet početka procesa proizvodnje. Dokumentacija koja nije dostavljena od voditelja konstrukcije ne smije se koristiti u pogonu.
2. Analize stanja repromaterijala, alata i pribora za radni nalog – u komunikaciji sa skladištem, koje može provjeriti trenutno stanje svih raspoloživih materijala fizičkom kontrolom skladišta ili uz pomoć prikazanog stanja u GoSoft-2000, voditelj konstrukcije će ustanoviti raspoloživost potrebnih sredstava za izvršenje radnog naloga. U slučaju da na zalihama nema dovoljno sredstava kontaktira se odjel nabave i obavještava ih o potrebi pribavljanja ostatka materijala, alata i pribora.

3. Planiranje rasporeda rada strojeva i radnika na radni nalog – proizvodnja poduzeća formirana je u četiri pogona: A1, A2, A3 i A4. Zadaća tehničkog odjela je raspored radnika na odgovarajuća radna mjesta (strojeve) sukladno potrebama radnih naloga.
4. Pokretanje radnog naloga (RN) – njegovim pokretanjem pokreće se proces proizvodnje te on daje podloge i upute za nadzor proizvodnje. Radni nalog (prilog 9.) se kreira unutar Gosoft-2000 na načina da mu se pridruže sve materijalne i tehnološke potrebe. Nakon toga se radni nalog lansira, a to se radi aktiviranjem bilo kojeg od dva uvjeta koja su bitna za svaki radni nalog - tehnologija i nabava. Radni nalog može biti izdan za proizvodnju unutar pogona ili za kooperaciju.
5. Završna kontrola radnog naloga – nju obavlja voditelj konstrukcije nakon završetka procesa proizvodnje, a obuhvaća:
 - pregled radnog naloga s ciljem provjere ostvarenja svih zahtjeva,
 - provjera količina predviđenih radnim nalogom,
 - provjera riješenosti svih nesuklađenosti,
 - pregled zapisa proizišlih iz zahtjeva po radnom nalogu,
 - atesti/izvještaji zahtjevani radnim nalogom (atesti materijala, atesti osoblja, postupka, opreme i dr. zapisi mjerenja dimenzija i oblika...),
 - pregled identifikacije proizvoda.

U slučaju da se ustanovi da proizvod nije u skladu sa radnim nalogom šalje se natrag u proizvodnju na doradu. U suprotnom, ako su ispunjenosti svih zahtjeva iz radnog naloga, radni nalog se prosljeđuje na daljnju obradu u svrhu isporuke robe tj. predatnicom (prilog 10.) se roba stavlja na skladište te je spremno za isporuku kupcu.

6. Arhiviranje izdanih zapisa, certifikata i dokumentacije – arhiviranje dokumentacije korištene u proizvodnji te izdanih certifikata proizvoda.

Dijagram 3. Tijek zadaća i odgovornosti tehničkog ureda



Izvor: izrada studentice prema internom procesu poduzeća Alpron d.o.o.

Kao i u svakom proizvodnom poduzeću, tako i u Alpronu d.o.o. tehnički ured ima značajnu ulogu u ostvarenju efektivne i ekonomične proizvodnje. On utječe na cjelokupno poslovanje poduzeća, te se kao takvom često, uz proizvodnju, pridaje najveća pažnja.

5.3.4. Funkcija proizvodnje i kontrole kvalitete

Proizvodnja predstavlja proces kombiniranja proizvodnih faktora s ciljem stvaranja proizvoda namijenjenih zadovoljenju ljudskih potreba. Odnos između proizvodnje i njenih pretpostavki, odnosno outputa i inputa naziva se funkcija proizvodnje (www.scribd.com; 28.05.2013.).

Preduvjet pokretanja procesa proizvodnje unutar Alprona d.o.o. predstavlja izrada radnog naloga od strane tehničkog ureda, nakon čega se kreće u proces proizvodnje koji se sastoji od sljedećih međusobno povezanih zadataka, postupaka i procesa:

1. Planiranje i priprema proizvodnje - voditelj proizvodnje planira proizvodnju na osnovi: plana proizvodnje prema narudžbi kupaca, tehničke i tehnološke dokumentacije, raspoloživih resursa materijala, strojeva i radnika. Shodno opsegu proizvodnje voditelj proizvodnje može modificirati tehnološki postupak/proces. S ciljem nadzora procesa tijekom proizvodnje također se provodi i priprema i kontrola radnih strojeva i pribora. U pripremni proces također ulazi izdavanje materijala sa skladišta, a to uključuje uzimanje potrebnog materijala za proizvodnju od strane voditelja proizvodnje, te izrade izdatnice materijala (prilog 11.) u GoSoft-2000, od strane skladištara. U slučaju da se radi o radnom nalogu kooperacije onda je skladištar dužan kreirati izdatnicu u svrhu kooperacije.
2. Proizvodnja i montaža – pokretanje proizvodnje vrši se aktiviranjem radnog naloga od strane radnika kojemu je dodijeljen radni nalog. Aktivacija i završetak svake operacije vrši se očitavanjem bar koda otisnutog na radnom nalogu. Proces proizvodnje podrazumijeva izradu dijelova prema tehničkoj i tehnološkoj dokumentaciji u proizvodnim procesima klasične i Numerical Control (NC) strojne obrade (savijanje i rezanje), nakon čega slijedi montaža proizvedenih dijelova prema tehničkoj dokumentaciji u okviru proizvodnog pogona.

3. Kontrola, mjerenje i nadzor nesukladnosti u proizvodnji – Nadzor i kontrola unutar proizvodnje mogu biti:

- Interni - provodi se prema dokumentaciji za pojedine tipove i vrste proizvoda prema fazama proizvodnje opisanim u radnom nalogu, a prema potrebama i specifičnim radnim uputama. Vrš ih radnici samokontrolom, te voditelj i kontrolor kvalitete kontrolom uzoraka i prototipa. Internom kontrolom dokazuje se da je izvedena operacija usklađena sa zahtjevima te da su svi izrađeni komadi u skladu sa zahtjevima prema priložnoj dokumentaciji. Tek potvrdom voditelja dozvoljeno je izvođenje iduće radne operacije.
- Eksterni – prema potrebama procesa i zahtjevima kupaca izrađuju se zasebni Planovi kontrole kvalitete (prilog 12.) pojedinih dijelova/sklopova/radne operacije koji u potpunosti opisuje svaku kontrolnu i nadzornu aktivnost, te se obavezno izrađuje Izvještaj o mjerenju namjenjenog kupcu. Plan kontrole kvalitete se sastoji od narednih elemenata:
 - a) Naslovna stranica s identifikacijskim brojem, brojem revizije, brojem ugovora i nazivom proizvoda za koji je rađen, te datumom i potpisima.
 - b) Redoslijed i opis tehnoloških i kontrolnih aktivnosti:
 - pregled tehničkih specifikacija (ugovora),
 - ulaz materijala i dijelova,
 - međufazna kontrola kvalitete,
 - završna kontrola,
 - otprema.
 - c) Prilozi planu su obrasci mjernih (ispitnih) lista.

U skladu sa postavljenim procedurama i pratećom dokumentacijom provodi se mjerenje i kontrola, te se na taj način određuje status tehnološke operacije i samog proizvoda u odnosu na postavljenje zahtjeve. Označavanje statusa može se provesti na načina da se nanosi direktno na dio ili proizvod (naljepnica, pečat) ili da se postavi na popratnu dokumentaciju (pečat).

Tablica 4. Status proizvoda u toku radnog procesa

STATUS	POSTUPAK
DOBAR	Sortiraju se za iduću radnu operaciju. U radni nalog potpisuju se radnik i kontrolor. Ne označavaju se posebnim oznakama. Kada je predviđeno upisuje se sljedivost prema mjernom izvještaju.
DORADA	Sortiraju se na posebnu za to određenu paletu/kutiju/mjesto. Označavaju se oznakom "DORADA" na samom proizvodu i/ili na ambalaži, ili se u košuljicu Radnog naloga umeće crveni list koji označava nesuklađenost na tehnološkoj operaciji. Nesmije se pristupiti idućoj tehnološkoj operacije do rješavanja statusa dorade.
ŠKART	Odlažu se u bačvu/kutiju označenu sa "ŠKART" i izdvojenu u samom pogonu. Kontrolor piše izvješće o neusklađenosti.

Izvor: izrada studentice prema internom procesu poduzeća Alpron d.o.o.

Proizvodi koji su dobili status „DOBAR“ šalju se na završnu kontrolu, stavljaju na skladište i isporučuju kupcu. Za proizvode sa statusom „DORADA“ i „ŠAKRT“, kontrolor kvalitete izrađuje tzv. Izvještaj o nesukladnosti u proizvodnji (prilog 13.). U suradnji s voditeljem proizvodnje te menadžmentom dogovaraju se preventivne mjere, te se proizvod šalje u proizvodnju na doradu, odnosno izdvaja se iz pogona u škart robu. U slučaju da je na proizvodu ustanovljena neusklađenost, a kupac odluči odobriti korištenje takvog proizvoda, onda on dobiva status „DOBAR“.

4. Završna kontrola proizvoda – nakon završetka proizvodnje, te nakon uklonjena/prihvaćenja nesukladnosti, kontrolor kvalitete provodi završnu kontrolu proizvoda (funkcionalnosti proizvoda) sukladno tehničkoj dokumentaciji i planu kontrole kvalitete. Osim toga, kontrolor kvalitete zadužen je za izdavanje certifikata. Završna kontrola se također može provesti i iz prisustvo kupca, ako on to zahtjeva. Nakon toga kontrolor predaje dokumentaciju na pregled tehničkom ured koji potvrdom ispravnosti izvještava skladištara. On priprema proizvod za isporuku kupcu te u GoSoft-2000 izrađuje otpremnicu koju prilaže računu, te ju nakon primitka robe i potpisa od strane kupca odlaže u arhivu.

```

graph TD
    subgraph Nabava_i_prodaja [Nabava i prodaja]
        A[Prima narudžbu kupca - Otvara NP]
        B[Nabava materijala za RN]
        C[Naručuje repromaterijal, alat i pribor]
        D[Otprema INO - kupcu Špediter]
    end

    subgraph Tehnicki_ured_konstrukcija [Tehnički ured - konstrukcija]
        E[Izrada tehničke dokumentacije]
        F[Analizira stanje repromaterijala, alata i pribora za RN]
        G[Planiranje rasporeda rada strojeva i radnika za RN]
        H[Pokretanje RN]
        I[ZAVRŠNA KONTROLA RN]
        J[Arhiviranje zapisa]
        K[Povlačenje i arhiviranje tehničke dokumentacije]
    end

    subgraph Kontrola_kvalitete [Kontrola kvalitete]
        L[Zapisnik]
        M{STATUS}
        N[ZAVRŠNA KONTROLA PROIZVODA]
        O[Izdavanje certifikata za proizvod]
    end

    subgraph Proizvodnja [Proizvodnja]
        P[Planiranje rasporeda rada strojeva i radnika za RN]
        Q[Radna operacija 1, 2, 3, 4 ....]
        R{Kontrola}
        S[PROIZVOD]
    end

    subgraph Skladište [Skladište]
        T[Skladištenje repromaterijala]
        U[Izdavanje materijala za RN]
        V[Skladište poluproizvoda]
        W[ŠKART]
        X[Skladište gotovog proizvoda]
        Y[Otpremanje gotovog proizvoda]
    end

    A --> B
    B --> C
    C --> B
    C -.-> D
    B --> E
    E --> F
    F --> G
    G --> H
    H --> Q
    Q --> R
    R -- DOBAR --> S
    S --> O
    O --> N
    N --> J
    J --> K
    K --> C
    R -- NEUSKLADEN --> L
    L --> M
    M -- DORADA --> F
    M -- ŠKART --> W
    W --> V
    V --> U
    U --> Q
    R --> T
    T --> F
    S --> X
    X --> Y
  
```

50

U prikazanom dijagramu vidljiv je prethodno objašnjen proizvodni proces i nadzorni sustav unutar funkcije proizvodnje i kontrole kvalitete. Također je vidljivo da su sve poslovne funkcije unutar poduzeća međusobno povezane i ovisne jedna o drugoj, čime se unaprijeđuje kvaliteta te povećava brzina i zadovoljstvo potrošača. Kako bi se to ostvarilo, te kako bi svi odjeli radili sinkronizirano u svrhu ostvarenja pozitivnog poslovnog rezultata, menadžment mora donositi pravilne i pravodobne odluke. Upravo u tome mu pomaže controlling, uz pretpostavku dobro organizirane funkcije kontrole te integriranog informacijskog sustava, kao temeljnog izvora informacija.

Dobro implementirana kontrolna funkcija unutar poduzeća predstavlja preduvjet učinkovitog controllinga, a time i preduvjet donošenja pravilnih i pravovremenih odluka menadžmenta. Kako bi se to ostvarilo potrebno je dobro definirati proces kontrole i njegove kontrolne aktivnosti. Unutar Alprona d.o.o. kontrolne aktivnosti egzaktno su određene te se odnose na razgraničenje dužnosti, sustav odobrenja i ovlasti, te sustav verifikacije. Svaka poslovna transakcija prolazi kroz više faza tj. u nju je uključeno više osoba koje na taj način jedna drugu provjeravaju. Primjerice, računovodstveno-financijski odjel može zatražiti autorizaciju plaćanja od menadžmenta te provesti plaćanje tek kada od skladištara dobije kreiranu i potpisanu primku o ispravnosti zaprimljene robe. Također je bitno napomenuti da postupak kontrole ne može provoditi bilo tko unutar odjela već da ta dužnost pripada izravno voditelju pojedinog odjela. U sustavu odobrenja i ovlasti bitno je naglasiti da unutar Alprona d.o.o. najveću ovlast ima glavni menadžment te da svaka transakcija novčanih sredstava iznad određenog iznosa (5.000,00 kn) mora biti verificirana od njegove strane. Dokumenti poput odobrenja za godišnji odmor, ugovora o kreditu ili ugovora o radu također su dokumenti koji moraju biti verificirani od strane menadžmenta. Što se tiče ovlasti pristupa podacima unutar GoSoft-2000, također postoje ograničenja. Odnosno, svaki zaposlenik ima ograničen pristup podacima i to onima koje se odnose na njegov opis posla i dužnosti, a to se ostvaruje upisom vlastite lozinke pri ulazu u informacijski sustav. Ovako implementirani postupci kontrole osiguravaju učinkovitu ostvarenje procesa kontrolu i učinkovito provođenje funkcije controllinga.

5.3.5. Računovodstveno-financijska funkcija

Značaj računovodstvene-financijske poslovne funkcije svakog poduzeća izražen je kroz vođenje evidencije o imovini, dugovima i kapitalu, rezultatima poslovanja poduzeća te kroz skup aktivnosti vezanih uz pribavljanje novčanih sredstava, njihovu promjenu te vraćanje (Čičin-Šain D.; 2005.; str. 16). Računovodstveno-financijska funkcija ujedno predstavlja funkciju pripreme i pružanja informacija o svim poslovnim procesima i stanjima u poduzeću, te je stoga bez dobro organiziranosti te funkcije teško pretpostaviti da bi se moglo računati na zadovoljavajući uspjeh u ostvarenju pozitivnih poslovnih rezultata.

Kao temelj pružanja pravodobnih i točnih informacija, te ostvarenja pozitivnih poslovnih rezultata unutar poduzeća Alpron d.o.o., računovodstveno-financijska funkcija uključuje sljedeće poslove i zadatke:

1. DNEVNI POSLOVI

- a) upis tečaja EUR-a u GoSoft-2000 – sa Internet stranice HNB-a,
- b) vođenje evidencije rada – redovno radno vrijeme i prekovremeni sati,
- c) rukovanje pristiglom poštom – računima, koje se sastoji od:
 - I. Zaprimanje pošte – na svaku pristiglu pošiljku stavlja se pečat sa naznačenim ispisom „PRIMLJENO“ te datumom zaprimanja. Nakon toga, sva se pošta stavlja u posebnu fasciklu i predaje direktoru na uvid, koji poštu pregledava isti dan i vraća je natrag u odjel.
 - II. Razvrstavanje i kontrola pošte – nakon što direktor vrati poštu odgovorna osoba računovodstveno-financijske funkcije ju razvrstava po odjelima na koju se vežu, te na svaku od njih stavlja pečat sa naznakom „BROJ URD“ i „KONTROLIRAO“ koji sadrži slobodno polje za upis broja računa (URD) i potpisa kontrolora.

Osim toga, kontrolira se formalna ispravnost računa prema čl. 15 Zakona o PDV-u, prema kojem svaki račun treba imati sljedeće podatke:

- OIB dobavljača,
- OIB kupca – u ovom slučaju Alprona d.o.o.,
- naziv i adresa kupca,
- mjesto i datum izdavanja,
- datum isporuke,
- oznaku R-1 računa,
- broj računa.

Ukoliko neka od tih stavki nije korektna, kontaktira se dobavljača o ispostavljanju novog dokumenta sa ispravljenim podacima. Nakon toga se za svaku pristiglu poštu kreira URD (za repromaterijal ili troškove) unutar GoSoft-2000 te njegov broj upisuje na prethodno stavljeni pečat. Zatim se pošta šalje na kontrolu po odjelima, prema tome tko je naručio robu.

III. Kontrola računa u pojedinim odjelima - sastoji se od:

- kontrola količine – uspoređivanje sa otpremnicom, primkom i narudžbom,
- kontrola cijene, valute plaćanja i dr. dogovorenim uvjetima.

Nakon što se utvrdi ispravnost računa, njegov broj (URD), upisuje se u tablicu narudžbi, kontrolor stavlja potpis u rubriku „KONTROLIRAO“ te vraća dokument u računovodstveno-financijski odjel. Ukoliko račun dokument, račun nije ispravan, osoba koja kontrolira mora kontaktirati dobavljača i dogovoriti se o načinu ispravka računa.

IV. Knjiženje i arhiviranje – nakon povrata dokumenta u odjel zaprimanja pošte, računovodstveni službenik provodi knjiženje računa te iste arhivira u registrator ulaznih računa.

- d) listanje pristiglih bankarskih izvoda sa net-bankinga,
- e) knjiženje izvoda i zatvaranje kupaca i dobavljača,
- f) izrada dnevnog financijskog plana - praćenje naplate od kupaca, praćenje obveza prema dobavljačima i prema bankama te leasing kućama, za poreze i doprinose i sl.,
- g) izrada naloga za plaćanje i provođenje plaćanja putem net-bankinga.

2. POSLOVI PO POTREBI

- a) izrada i potvrđivanje kompenzacija,
- b) usklađivanje stanja s kupcima i dobavljačima,
- c) izdavanje mjenica,
- d) prijave i odjave radnika – odlazak na HZMO i HZZO Opatija,
- e) vođenje kadrovske evidencije - ugovori o radu,
- f) vođenje evidencije bolovanja, godišnjih odmora i izrada rješenja za godišnje odmore,
- g) izrada i obračun putnih naloga i lokalnih vožnji.

3. MJESEČNI POSLOVI

- a) obračun plaće (GoSoft-2000) - unos sati, obračun, listanje platnih lista, izrada virmana za plaće te spiska neto plaće za banku,
- b) knjiženje plaće u financijskom knjigovodstvu,
- c) izrada obrasca za refundaciju bolovanja na teret HZZO,
- d) izrada obrasca R-Sm za plaće i slanje elektronskim putem,
- e) izrada ID obrasca za plaće i slanje elektronskim putem,
- f) obračun PDV-a - listanje knjiga ulaznih računa, usklađenje s financijskim karticama, izrada PDV obrasca i slanje elektronskim putem,
- g) izrada platnog naloga za PDV ili izrada zahtjeva za povrat,

- h) knjiženje PDV-a u financijskom knjigovodstvu (GoSoft-2000),
- i) likvidacija računa (GoSoft-2000) - otvaranje svake primke i spajanje svakog artikla na primci sa stavkom iz računa, kao i sa eventualnim zavisnim troškovima,
- j) obračun proizvodnje u (GoSoft-2000) - upisivanje cijena koje nedostaju, listanje i odlaganje temeljnica i obračuna,
- k) izvještavanje Državnog zavoda za statistiku – tri obrasca mjesečno (IND-1, IND-2, IND-3) – prikupljanje podataka i slanje elektronskim putem,
- l) prijava izvoza HBOR-u – izrada obrasca i slanje u HBOR.

4. GODIŠNJI I PERIODIČNI POSLOVI

- a) izrada obrazaca IP - godišnji izvještaj o isplaćenim plaćama i uplaćenom porezu za radnike,
- b) kontrola knjiženja za cijelu godinu i usklađivanje stanja per 31.12. za potrebe izrade godišnje Prijave poreza na dobit, Računa dobiti i gubitka i Balance,
- c) obračun i knjiženje amortizacije (GoSoft-2000),
- d) obračun i knjiženje tečajnih razlika (GoSoft-2000),
- e) izrada inventurnih lista, obračun inventurnih razlika (dozvoljeni manjak) i njihovo knjiženje, te listanje i pohranjivanje dokumentacije vezane za inventuru (GoSoft-2000),
- f) zaključna knjiženja (GoSoft-2000),
- g) izrada godišnjeg financijski izvještaj za FINA-u,
- h) izrada Računa dobiti i gubitka, Balance, Prijave poreza na dobit i Bilješki,
- i) izvještavanje Državnog zavoda za statistiku – godišnji obrasci.

5. OSTALI POSLOVI

- a) praćenje novih propisa i odlazak na seminare,
- b) analiza poslovanja – promet i troškovi,
- c) izrada planova za buduće razdoblje,
- d) izrada razne dokumentacije i tablica za potrebe banaka,
- e) priprema dokumentacije za razne Potpore,
- f) ostali poslovi na traženje nadređenih (stanje kupaca i dobavljača, provjera raznih informacija i podataka i sl.).

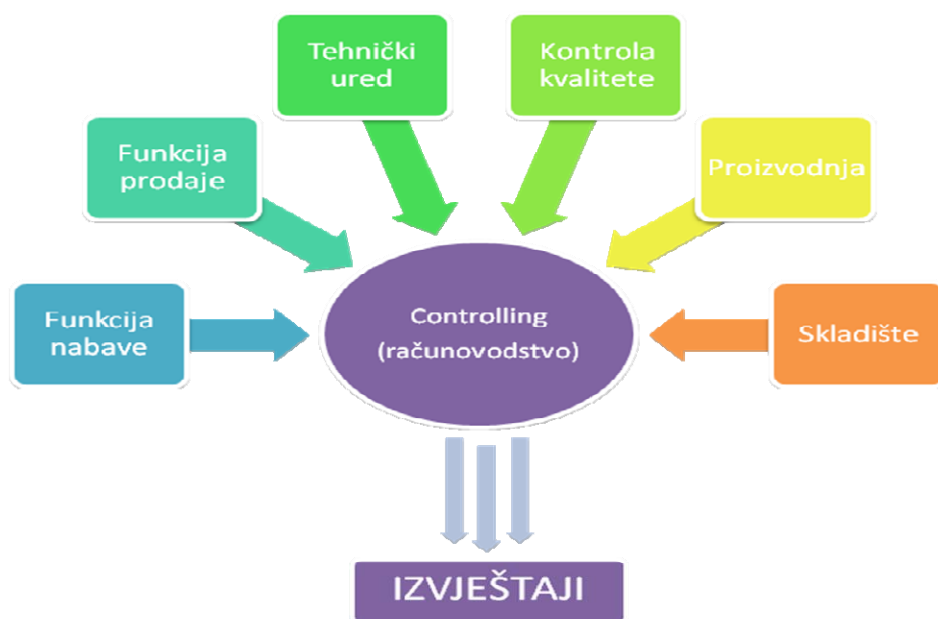
Kao što se vrši kontrola ulaznih dokumenata, računa, unutar računovodstveno-financijske funkcije, njezin voditelj također vrši i samokontrolu svakog pojedinog izvještaja, obračuna i obrasca prije konačne predaje rukovoditeljima ili institucijama na koje se ti obrasci odnose. Na taj način osigurava točnost informacija u svrhu prikaza poslovnog rezultata i boniteta poduzeća društvenoj zajednici, te osigurava točnost informacija za efikasno poslovnog odlučivanja rukovoditelja.

5.4. Informacije za potrebe controllinga

Controlling se u praksi najčešće doživljava kao stručna pomoć i podrška upravljačkoj strukturi u donošenju odluka, ali isto tako i kao informacijska aktivnost zadužena za prikupljanje i objedinjavanje podataka te za opskrbljivanje uprave raznim informacijama u svrhu donošenja odluka i efikasnijeg vođenja i upravljanja (Vitezić N.; 2011.; str.1). U većini malih i srednjih poduzeća funkcija controllinga nije organizirana kao samostalna funkcije, već u okviru nekog drugog odjela, najčešće financija. Takva organiziranost controllinga prisutna je i unutar poduzeća Alpron d.o.o. Odnosno, zadaće controllinga izvršavaju se unutar računovodstvene-financijske funkcije, te se uglavnom svodi na analizu informacija o financijskom poslovanju.

Uloga controllinga unutar računovodstveno-financijske funkcije sastoji se od analitičke obrade prikupljenih informacija te izvješćivanja uprave u funkciji donošenja odluka. Kako bi se ostvarilo uspješno upravljanje, upravi mora biti na raspolaganju uvid u cjelokupnu sliku poslovanja poduzeća, a ona se formira upravo unutar controllinga (u Alpronu d.o.o. unutar računovodstveno-financijske funkcije) .

Slika 8. Tok podataka za ciklus izvještavanja



Izvor: izrada studentice prema internom procesu poduzeća Alpron d.o.o.

Izvještaji o poslovanju koje sastavlja controlling (računovodstveno-financijska funkcija) sastavljaju se na temelju informacija prikupljenih iz svih poslovnih funkcija poduzeća. Unutar Alprona d.o.o. informacije se prikupljaju iz funkcije nabave, prodaje, tehničkog ureda, kontrole kvalitete, proizvodnje i skladišta, a uključuju: nabavne cijene, aktualne i potencijalne dobavljače, prodajne cijene, stanje na skladištu, količinu ostvarenog škarta u proizvodnji, lansirane i konačne radne naloge, rokove isporuke prema kupcima, aktualne i potencijalne kupce itd. Većinom tih informacija računovodstveno-financijski odjel direkto raspolaže unutar GoSoft-2000 dok ostale dobiva putem e-maila ili usmenim putem. Temeljem navedenih podataka te podataka koji se nalaze unutar same računovodstveno-financijske funkcije izrađuju se izvještaji.

Kad se govori o izvještavanju uprave (vlasnika) unutar Alprona d.o.o., onda se pod time podrazumijeva izvještavanje i informiranje o financijskom poslovanju čiji se podaci nalaze unutar računovodstveno-financijski odjela, a ono uključuje:

1. Stalno izvješćivanje:

a) Tjedno

- Financijski plan koji se sastoji od :
 - o Naplate potraživanja od domaćih i inozemnih kupaca (prilog 14. i 15.)
 - o Otplate dugova prema domaćim i inozemnim dobavljačima (prilog 16. i 17.)
- Izvještaj o stanjima na bankovnim računima.

b) Mjesečno

- Analiza prometa prema domaćim i inozemnim partnerima (prilog 18.)
- Analiza troškova poslovanja koja se sastoji od:
 - o Analize električne energije (prilog 19.)
 - o Analize utrošenog materijala (prilog 20.)

c) Godišnje

- Analiza poslovanja – temeljem financijskih informacija (financijski izvještaji)
- Analiza otplate kredita i pripadajućih kamatnih stopa

2. Povremeno izvješćivanje:

- a) Izvješćivanje za potpore i projekte – izdvajanje računa i pripadajućih bankovnih izvadaka o plaćanju
- b) Izvješćivanje o provedenim kompenzacijama

Temeljem prikupljenih podatak i informacija controlling (računovodstveno-financijska funkcija) formira čitav niz pokazatelja kojim se mjeri uspješnost u postizanju ciljeva, a odnose se na: likvidnost, solventnost, ekonomičnost, aktivnost i profitabilnost.

Analiziranje financijskih i poslovnih izvješća, od strane controllinga, pridonosi upoznavanju ekonomske i financijske snage tvrtke, mogućih slabosti u poslovanju, kao i razumijevanje poslovanja i donošenje relevantnih odluka, koje pridonose cjelokupnoj uspješnosti društva.

6. ZAKLJUČAK

Razvojem poduzetničkih aktivnosti javila se potreba za evidentiranjem i mjerenjem uložene materijalne i financijske imovine, a time i do stvaranja koncepcije controllinga. Danas se controlling smatra neizostavnom funkcijom poslovnog upravljanja koja ima za zadatak usmjeravati poduzeće ka ostvarenju postavljenih poslovnih ciljeva. Odnosno, controlling predstavlja stručnu podršku menadžmentu, funkciju i podsustav menadžmenta kojim se povećava efikasnost i efektivnost menadžerskog rada, vitalnost poduzeća, njegova tržišna akceptabilnost i sposobnost prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama.

Tražena znanja i vještine te osobne karakteristike nositelja controllinga-controllera, na koje organizacije stavljaju poseban naglasak, potvrđuju da se controlling percipira kao zahtjevn i kompleksna poslovna funkcija, a controller kao ključni nositelj njegovoga budućega razvoja.

Povećana kompleksnost i dinamika okruženja, uz ubrzana gospodarska kretanja svakodnevno ukazuju na sve veću potrebu za controllingom. Međutim, kako bi implementirani controlling unutar poduzeća bio učinkovit potrebno je osigurati pravilno funkcioniranje njegovih osnovnih područja (planiranje, kontrola i analiza, informiranje, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima), naročito kontrole koja je zadužena za izvršenje mjerenja, usporedbu sa standardima i utvrđivanje odstupanja, te time predstavlja značajnu informacijsku podlogu controllinga. Odnosno, ona menadžmentu daje signale o potrebi poduzimanja određenih mjera u cilju uspostavljanja pravilnog funkcioniranja poslovnog procesa u skladu sa postavljenim poslovnim planom.

U svakom proizvodnom procesu konstantno se javlja želja za poboljšanjem produktivnosti, a u današnjem turbulentnom okruženju to predstavlja kompleksan problem u gotovo svakom poduzeću. Zalihe moraju biti dovoljno velike da zadovolje potraživanja od kupaca, a istodobno što manje kako bi se snizili troškovi skladištenja. Pored toga potrebno je proizvodne resurse terminirati na način da se održe rokovi, a da se istodobno ostvare što manjim troškovima. Pored stručnosti i sposobnosti controllera i menadžmenta, informacijska tehnologija predstavlja jedan od osnovnih preduvjeta uspješnog donošenja pravilnih i pravodobnih odluka o navedenim čimbenicima, te razvoja

controlliga. Učinkoviti nadzor (kontrola) nad proizvodnim resursima te implementirani informacijski sustav neposredno djeluju na donešene poslovne odluke, a time i na zadovoljstvo kupca i kompletnost ostvarenog poslovnog učinka.

Kao i u većini malih i srednjih poduzeća, tako je i unutar poduzeća Alprona d.o.o., kontrolni sustav orijentiran i organiziran prema poslovnim funkcijama (nabava, prodaja, tehnički ured, kontrola kvalitete, proizvodnja i skladište), dok za izvršenje funkcije controllinga ne postoji posebno formiran odjel, već se on izvršava unutar računovodstveno-financijske funkcije. Značajnu ulogu za controlling unutar Alprona d.o.o. ima implementirani informacijski sustav (GoSoft-2000), koji prikuplja i obrađuje informacije te pridonosi lakšoj i efikasnijoj izradi financijskih izvještaja. Pored njega, mnogo značajniju ulogu ima i implementirani kontrolni sustav te njegove kontrolne aktivnosti koje značajno pridonose ostvarivanju pozitivnih financijskih rezultata, a time i opstanku Alprona d.o.o. u današnjem turbulentnom okruženju.

Zaključiti se može da razvoju koncepcije controllinga, koja se mijenjala tijekom povijesti, nije došao kraj, već da ona i nadalje teče, te će u budućnosti na njegov daljnji razvoj prije svega utjecati razvoj informacijske tehnologije i organiziranost poslovnih funkcija. Odnosno, to znači da će controlling u budućnosti biti u stanju prikupiti i analizirati sve veći broj različitih podataka te ih u sve kraćem vremenu pretvoriti u informacije koje će menadžmentu pomoći u donošenju još preciznijih i točnijih poslovnih odluka, a time i na ostvarenje sve boljih poslovnih rezultata.

LITERATURA

Knjige:

1. Avelini Holjevac, I. 1998, *Kontroling-Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hoteljerski fakultet Opatija, Opatija
2. Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L. 2012, *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
3. Luković, T., Lebefromm U. *Controlling-Koncepcija i slučajevi*, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
4. Očko, J., Švigir, A. 2009, *Kontroling-upravljanje iz backstagea*, Altius savjetovanje d.o.o., Zagreb
5. Osmanagić Bedenik, N. 2010, *Kontroling između profita i održivog razvoja*, M.E.P. d.o.o., Zagreb
6. Osmanagić Bedenik, N. 2002, *Operativno planiranje*, Školska knjiga, Zagreb
7. Osmanagić Bedenik, N. 1998, *Kontroling-Abeceda poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb
8. Popović, Ž., Vitezić, N. 2009, *Revizija i analiza-instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka*, II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
9. Sikavica, P. 2008, *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga Zagreb,
10. Ziegenbein, K. 2008, *Kontroling*, RRIF-plus d.o.o., Zagreb
11. Weber, J., Schäffer, U. 2011, *Einführung in das Controlling*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Članci:

1. Armesh, H., Kord, B., Salarzahi, H. 2010, *Management Control System*, Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business, Ulrich's Periodicals Directory, online:
<http://www.managementexchange.com/sites/default/files/media/posts/documents/Management%20Control%20System.pdf>

2. Ivezić, V. 2003, *Istraživanje potreba za suradnicima u djelatnosti kontrolinga u Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 1, Zagreb, online: <http://hrcak.srce.hr/file/41425>
3. Jakelic, D. 2009, *Međuvisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci*, Ekonomski pregled, 60 (1-2) 75-98 (2009), Zagreb, online: <http://hrcak.srce.hr/file/52408>
4. Lingnau, V., Dieter Kluge, P. 2010, *Controlling und ERP-Systeme für den Mittelstand*, EconStor, Controlling-Studien, No. 2, Leibniz Information Centre for Economics, Leibniz, online: <https://www.econstor.eu/dspace/bitstream/10419/57916/1/715324403.pdf>
5. Martinović, D. 2008, *Zahtjevan posao-nabava i implementacija ERP sustava*, InfoTrend, Prvi hrvatski časopis za informatiku u poslovanju, Zagreb, online: <http://arhiva.trend.hr/pdf/IT162a.pdf>
6. Perčić, M., Kozina G. 2011, *Značaj logističkog procesa nabave u poslovnom sustavu*, Tehnički glasnik, Vol. 5 No. 1, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin, online: <http://hrcak.srce.hr/85809>
7. Simić, S. 2011, *Uvođenje i način organizacija kontrolinga u poduzećima*, 8. Naučni skup sa međunarodnim učešćem Sinergija 2011., ACED-Agencija za saradnju edukaciju i razvoj, Banja Luka, online: <http://www.singipedia.com/attachment.php?attachmentid=2282&d=1304605877>
8. Simić, S. 2009, *Controlling and its adapting in small medium enterprises in Bosina and Herzegovina*, Zbornik radova iz preduzetništva: Business Development Conference 2009, Zenica, online: http://www.cip.unze.ba/pdf/Zbornik_BDC2009.pdf
9. Vitezić, N. 2011, *Kontroling – plansko analitička i informativna aktivnost i podrška efikasnijem upravljanju u uvjetima dugoročne održivosti*, Kontroler, Bilten Udruge hrvatskih kontrolera, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka
10. Vitezić, N. 2008, *Interaktivni odnos računovodstva, kontrolinga i interne revizije*, Hrvatski računovođa, Računovodstvo i porezi u sadašnjim uvjetima poslovanja, Zagreb-Šibenik
11. Vitezić, N. 1993, *Interna kontrola i revizija u funkciji managmenta*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka, God. 11-supplement, Rijeka

Internet:

1. *Controlling Function of Management*, MSG-Management study guide, online:
http://www.managementstudyguide.com/controlling_function.htm
2. *Controlling*, Seefelder, online:
<http://www.seefelder.de/unternehmensplanung/controlling.php>
3. Čičin-Šain, D. 2005, *Poslovne i procesne funkcije u poduzeću*, online:
<http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/12.%20Poslovne%20i%20procesne%20funkcije%20u%20poduzecu.pdf>
4. *Ekonomija-Prodajna funkcija*, Diplomski-rad, online:
<http://www.diplomski-rad.com/images/stories/seminarski-diplomski-rad-8/9147-Ekonomija-Prodajna-funkcija-SRB-19str.pdf>
5. *IGC – International Group of Controlling*, 2002, online:
<http://www.igc-controlling.org/DE/index.php>
6. *Informacija*, 2013, Wikipedia, online: <http://hr.wikipedia.org/wiki/Informacija>
7. *Informacijski sustavi*, 2013, Wikipedia, online:
http://hr.wikipedia.org/wiki/Informacijski_sustavi
8. *Interne Kontrolle in der Schweizer Praxis*, 2004, Universität Zürich – Institut für Rechnungswesen und Controlling, KPMG Schweiz, Zürich, online:
http://www.irc.uzh.ch/fileadmin/downloads/forschung/studien/meyer/KPMG_Studie_397869.pdf
9. *Kontroling poslovanja-pojmovno određenje, razvoj i uloga kontrolinga u poslovanju*, 2012, Mreža znanja, Zagreb, online:
<http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2012/03/Kontroling-u-poslovanju.pdf>
10. *Menadžment proizvodnje*, 2008, Scribd, online:
<http://www.scribd.com/doc/8414241/Proizvodnja-i-Organizacija>
11. *Organizacija poslovnih funkcija*, EFZG – Ekonomski fakultet Zagreb, online:
<http://web.efzg.hr/dok/OIM/inacinovic/PRED%20Organizacija%20poslovnih%20funkcija.pdf>
12. Pandey, M. 2011, *Management Function*, Scribd, online:
<http://www.scribd.com/doc/52049413/Management-Function-Controlling>

13. Perinić, M., *Tehnološki procesi*, Sveučilište u Rijeci, Tehnički fakultet, online:
http://www.riteh.uniri.hr/zav_katd_sluz/zvd_pro_stroj/katedre/kpp/SSS/TP_strucni_predavanja_1.pdf
14. *Povijest kontrolinga*, Kognosko kontroling, online:
http://www.kognosko.hr/?Zainteresirani_da_postanete_kontroler/Povijest_kontrolinga
15. *Proizvodna poduzeća*, Goinfo, online: <http://www.goinfo.si>
16. Spremić, H. 2013, *Značajke i ciljevi sustava internih kontrola*, Orkis, online:
<http://www.orkis.hr/Znacajke-i-ciljevi-sustava-internih-kontrola>
17. *Šta je informacija? - definicija informacionog dizajna*, Praktična poslovna znanja, online: <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/11-sta-je-informacija-definicija-informacionog-dizajna.htm>

PRILOZI

Prilog 1. Narudžbenica



Jušići, Žnjidari 93C
51213 JURDANI
HR, HRVATSKA

NARUDŽBENICA N11-13/0042

0711

ROTOMETAL PROMET d.o.o.

SVETONEDJELJSKA 19
10430 Samobor - HR
HRVATSKA

TEL: 01 337 8419
FAX: 01 337 8443
E-MAIL: rotometal-promet@zg.t-com.hr

DATUM: 24.04.2013.

IZRADIO/LA: MARIJANA PLEŠA
TEL: +385 51 706 490
E-MAIL: marijana.plesa@alpron.hr

POZIV NA PONUDU: 31882/2013 / 2.4.2013
KONTAKT OSOBA:

NAČIN PLAĆANJA: VIRMAN 60 DANA
PARITET: FCO ALPRON
PRIJEVOZ: OSIGURAVA ISPORUČITELJ
MJESTO ISPORUKE:

VALUTA: HRK

RB	ARTIKL	NAZIV ARTIKLA / USLUGE	JM1	KOL	JM2	KOL	JED. CIJENA	RABAT	ROK ISPORUKE	CIJENA STAVKE
1	0201-00000588	MATICA VARNA DIN 929 ST M16	KOM	800,00	CEN	8,00	99,00	30,00	25.04.2013	792,00
2	0201-00000593	VIJAK IMBUS DIN 7991 VZ M8x25	KOM	800,00	CEN	8,00	40,00	30,00	25.04.2013	320,00

UKUPNO:	1.112,00
RABAT:	333,60
SVEUKUPNO:	778,40

ALPRON d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge
Jušići, Žnjidari 93C, 51213 Jurdani, HR, Hrvatska
Tel.: +385 51 706 490 > Fax: +385 51 706 499
E-mail: info@alpron.hr > Web: www.alpron.hr
MB: 2955946 > OIB: 13687113607

Raiffeisenbank Austria d.d., Petrinjska 59, Zagreb
IBAN: HR6524840081108365465, SWIFT: RZBHR2X
Privredna banka d.d. Račkoga 6, Zagreb
IBAN: HR3323400091110566409, SWIFT: PBZGHR2X

Stranica 1/1
VD N11-R25/04/13



Trgovački sud u Rijeci, MBS: 040294374. Temeljni kapital: 20.000,00 Kn uplaćen u cijelosti. Članovi uprave: Nikola Štefanić, Krešo Štefanić dipl.ing., Mauro Štefanić dipl.ing.

Prilog 2. Primka materijala



Jušići, Žnjidari 93C
51213 JURDANI
HR, HRVATSKA

Partner:
0299 - MICK d.o.o.

PRIMKA MATERIJALA S00-13/0079

DATUM: 21.05.2013.
IZRADIO/LA: MAURO ŠTEFANČIĆ
NARUDŽBENICA: N11/13/0099/21.05.2013
DOSTAVNICA: 01-03214-13 / 21.5.2013
DATUM KNJIŽENJA: 21.05.2013

RB	ARTIKL	NAZIV ARTIKLA	JM	KOL	SKLADIŠTE	LOKACIJA	JED. CIJENA	CIJENA STAVKE
1	0101-00001135	LIM 2B I304 4,0×1000×2000	KG	64,00	001	A		
2	0103-00000006	ŠIPKA O-h9 I304 10,0×3000	KG	2,00	001	C		
3	0103-00000013	ŠIPKA P-TV I304 4,0×30,0×4000 DIN 1017	KG	38,00	001	C		

ALPRON d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge
Jušići, Žnjidari 93C, 51213 Jurdani, HR, Hrvatska
Tel.: +385 51 706 490 > Fax: +385 51 706 499
E-mail: info@alpron.hr > Web: www.alpron.hr
MB: 2955946 > OIB: 13687113607

Raiffeisenbank Austria d.d., Petrinjska 59, Zagreb
IBAN: HR6524840081106365465, SWIFT: RZBHHR2X
Privredna banka d.d. Račkoga 6, Zagreb
IBAN: HR3323400091110566409, SWIFT: PBZGHR2X

Trgovački sud u Rijeci, MBS: 040294374. Temeljni kapital: 20.000,00 Kn uplaćen u cijelosti. Članovi uprave: Nikola Štefančić, Krešo Štefančić, dipl.ing., Mauro Štefančić, dipl.ing.

Stranica 1/1
VD S00-R21/05/13



Prilog 3. Ponuda domaćem kupcu



PONUĐA P-13/0005_A

JLM-PERKOVIĆ
PUT LUSKINO b.b.
51211 MATULJI - HR

TEL: 051/ 275-121
FAX: 051/ 275-122
E-MAIL: leopold@jlm-perkovic.hr

DATUM: 21/01/2013

IZRADIO/LA: KREŠO ŠTEFANČIĆ, dipl. Ing. str.
TEL: 051/ 706 495
E-MAIL: kreso.stefancic@alpron.hr

KONTAKT OSOBA: LEOPOLD PERKOVIĆ

VEZA: RFQ E-mail; 08/01/2012

PREDMET: USLUGA ELEKTROSTATSKOG FARBANJA PRAHOM

1. OBIM ISPORUKE:

REDNI BROJ:	1.1	1.2
NAZIV ARTIKLA:	ESP_ RALXXXX _50 µm 223 6977	ESP_ RALXXXX _50 µm 223 6492
BROJ NACRTA:	223 6977	223 6492
JED. MJERE:	SET	SET
E.A.U. KOLIČINA:	(200 mq)	(200 mq)
MIN. KOLIČINA:	950 (95mq)	950 (95mq)
MATERIJAL:	Sivi lijev	Sivi lijev
DIMENZIJE (mm):	Cca. 267x66x65	Cca. 248x32x134
POVRŠINA (mq)	Cca. 0,10	Cca. 0,10
POVRŠINSKA ZAŠTITA:	ESP RAL6019 glatt_in (epoxi)	ESP RAL6019 glatt_in (epoxi)
JED. CIJENA (BOD):	1,44	1,44
JED. CIJENA (HRK):	10,80	10,80

2. NAPOMENA:

- o Cijena je EXW Alpron. U cijenu nije uračunat PDV, koji se posebno zaračunava.
- o Min. količina: Minimalna količina u mq za jednokratno farbanje svih pozicija odjednom, po svakom RAL-u zasebno.
- o E.A.U.: Procijenjena min. količina za jednogodišnji ugovor
- o Tip praha: epoxi / glat_pumat (sjaj)_in (standardni prah)
- o Debljina nanosa: min. 50 µm
- o Predviđeni broj farbanja po RAL-u: max. 1 put/godina
- o Način pakiranja: osnovno (drveni ili metalni kavez) – osigurava naručitelj.
- o U cijenu uključena zaštita strojno obrađenih baza odgovarajućim zaštitnim maskicama (4 kom/pozicija).
- o U cijenu je uključeno farbanje prototipova radi testiranja kvalitete u radnim uvjetima (motorno ulje), i radi testiranja kvalitete praha te adhezije praha na materijal i pokrivenosti površine bez pjeskarenja.
- o Serijska proizvodnja može biti pokrenuta po pismenoj potvrdi kvalitete površinske zaštite od strane kupca.
- o U slučaju izmjena u izvedbi, cijena je podložna promjeni.

PROIZVODNJA > KONSTRUKCIJA > CAD/CAM SUSTAVI > CNC OBRADA LIMA

ALPRON, vlasnik Nikola Štefančić
Jušići, Žrnjanci 93C, 51213 Jurdani > HR – Hrvatska
OIB: 24817709100

Tel: +385 51 706 490 > Fax: +385 51 706 499
e-mail: info@alpron.hr > www.alpron.hr

Poslovni račun: ZAGREBAČKA BANKA D.D. > Broj žiro-računa: 2360000-1101614076
RAIFFEISEN BANKA D.D. > Broj žiro-računa: 2484008-1105993787

Str. 1/2

Prilog 4. Ponuda inozemnom kupcu



QUOTATION P-13/0025_B

FACAM DISTRIBUTION
71 BOULEVARD PIERRE MENDES
59391 WATTRELOS CEDEX – FR

PHONE: +33 3 20 99 90 14
FAX: +33 3 20 99 90 14
E-MAIL: sfort@facam.fr

DATE: 18-03-2013

COMPOSED BY: KREŠO ŠTEFANČIĆ
PHONE: 00385 51 706 495
E-MAIL: kreso.stefancic@alpron.hr

CONTACT PERSON: Mrs. SEVERINE FORT

REFERENCE TO: RFQ by e-mail; 08/02/2013
P-13/0025_A; 14-02-2013

SUBJECT: PLAGE (according to technical documentation)

1. EMPL SEAT LEON 2012 / X6148 / rev. C_18-03-2013

MIN. QTY.	20	40	100	1 - prototype
EXW Alpron	23,40€	23,40€	23,40€	50,00 €
CPT Facam	29,30€	26,60€	24,90€	*50,00 €
Pallette no.	1	1	1	1

Parts included:

- ROUND TUBE / 16x1 / L=1280 / rev. C_18-03-2013/ with holes / NOT PAINTED / 1 PCS
- ROUND TUBE / 16x1 / L=1280 / rev. C_18-03-2013/ without holes / NOT PAINTED / 1 PCS
- ROUND TUBE / 16x1 / L=1085 / rev. C_18-03-2013/ without holes / NOT PAINTED / 1 PCS
- SUPPORT TABLETTE ENSEMBLE MONTE / L+R / SQUARE TUBE / 20x1 / rev. C / PAINTED / 2 PCS
- CONTRE PLAQUE / 20/10 / rev. C_18-03-2013/ PAINTED / 2 PCS

NOTE:

- Material: E24 / DC01
- Surface protection: ESP – RAL 9005 mat / structure
- Annual quantity: 500 sets
- Min. quantity for production (open order): 100 sets
- Packing unit: 20 sets
- Min. stock level: 20 sets
- Max. stock level: 100 sets

DELIVERY TERMS:

- EXW price: packing and transport cost not included.
- CPT price: packing and transport cost included
- Min. number of different references for each shipment: 3 references
- Min. quantity of all references in one shipment: 500 pcs
- * - delivered with other goods without transport and forwarding cost

PAYMENT CONDITIONS

- Bank transfer, 45 days after delivery, end of month

VALIDITY

- Depending of material price changes on a global market.
- If material price is changed more than $\pm 3\%$ (compared with material price since the date of this offer), prices will be corrected for the difference influented by material itself

Yours faithfully,

SHEET METAL PRODUCTION – DESIGN – CAD/CAM SYSTEMS

ALPRON

Jušići, Žrnjanci 93C, 51213 Jurdani > HR – CROATIA

Tel: +385 51 706 490 > Fax: +385 51 706 499
e-mail: info@alpron.hr > www.alpron.hr

Bank: ZAGREBAČKA BANKA D.D. > IBAN: HR0923600001101614076 > SWIFT Code: ZABA HR 2X
Bank: RAIFFEISENBANK D.D. > IBAN: HR4224840081105993787 > SWIFT Code: RZBH HR 2X

Str. 1/1

Prilog 5. Otpremnica domaćem kupcu



Jušići, Žrnjanci 93C
51213 JURDANI
HR, HRVATSKA

0565
K.R.P.-PERČIĆ, vl.Neven Perčić
OBRT ZA PROIZVODNJU I POSREDOVANJE
MUČIĆI 38B
51213 Jurdani - HR
HRVATSKA
OIB: 78532415671
TEL: 051/279-047
FAX: 051/279-047
E-MAIL: k.r.p.percic@ri.t-com.hr

OTPREMNICA S21-13/0068

DATUM OTPREME: 21.05.2013.

IZRADIO/LA: SLAVEN ŠAKIĆ

TEL: +385 51 706 494

E-MAIL: slaven.sakic@alpron.hr

NARUDŽBA: P-13/0050

PARITET: FCO ALPRON

TRANSPORT: OSIGURAVA NARUČITELJ

VOZAČ:

SKLADIŠTE:

RB	ARTIKL	NAZIV ARTIKLA / USLUGE	JM	KOL	MASA kg	NAPOMENA
1	4103-50000053	MP007 USLUGA PERFORIRANJA	KOM	110,00	0,00	
UKUPNO MASA:					0,00	

IZDAO: _____

PRIMIO: _____

ALPRON d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge
Jušići, Žrnjanci 93C, 51213 Jurdani, HR, Hrvatska
Tel.: +385 51 706 490 > Fax: +385 51 706 499
E-mail: info@alpron.hr > Web: www.alpron.hr
MB: 2955946 > OIB: 13687113607

Raiffeisenbank Austria d.d., Petrinjska 59, Zagreb
IBAN: HR6524840081106365465, SWIFT: RZBHR2X
Privredna banka d.d. Račkoga 6, Zagreb
IBAN: HR3323400091110566409, SWIFT: PBZGHR2X

Trgovački sud u Rijeci, MBS: 040294374. Temeljni kapital: 20.000,00 Kn uplaćen u cijelosti. Članovi uprave: Nikola Štefančić, Krešo Štefančić, dipl.ing., Mauro Štefančić, dipl.ing.

Stranica 1/1
VD S21-R21/05/13



Prilog 6. Opremnica inozemnom kupcu



Jušići, Žnjidari 93C
51213 JURDANI
HR, CROATIA

0140	FACAM DISTRIBUTION 71 BOULEVARD PIERRE MENDES FRANCE 59150 WATTRELOS - FR FRANCUSKA - FRANCE VAT ID Nr: PHONE: +33 3 20 99 90 00 FAX: +33 3 20 99 90 01 E-MAIL: contact@facam.fr
------	---

DELIVERY LIST S21-13/0056

DATE OF DELIVERY: 09.05.2013.

COMPOSED BY: MARIJANA PLEŠA
 PHONE: +385 51 706 490
 E-MAIL: marijana.plesa@alpron.hr

ORDER NO: SEE COMMENT

DELIVERY TERMS: CPT WATTRELOS (FR)
 TRANSPORT: BY TRUCK

DRIVER:

STOCK: GP

POS	CODE	PART NUMBER/DESCRIPTION	M.U.	QTY	WEIGHT kg	COMMENT
1	4102-30000092	EMPL FIESTA COM 2008 / X4538	SET	336,00	544,32	
2	4102-30000096	EMPL AUDI Q5 X4660	PCS	20,00	65,20	
3	4102-30000136	EMPL PANDA 2012 / X5941	SET	50,00	128,00	
4	4102-30000101	EMPL POLO 2009 35P / X4749	SET	67,00	174,87	
5	4102-30000026	EMPL TOURAN	SET	20,00	52,00	
6	4102-30000094	EMPL IBIZA 2008 3P X4555	SET	10,00	26,30	
7	4102-30000077	EMPL 107 3/5P	SET	10,00	27,00	
8	4102-30000141	EMPL GOLF 7 2012 / X6101	SET	100,00	265,00	
9	4102-30000064	EMPL ALTEA XL	SET	5,00	15,00	
				TOTAL WEIGHT:	1.297,69	

ALPRON d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge
 Jušići, Žnjidari 93C, 51213 Jurdani, HR, Croatia
 Tel.: +385 51 706 490 > Fax: +385 51 706 499
 E-mail: info@alpron.hr > Web: www.alpron.hr
 REG. No.: 2955946 > VAT No.: 13687113607

Raiffeisenbank Austria d.d., Petrinjska 59, Zagreb
 IBAN: HR6524840091108365465, SWIFT: RZBHR2X
 Privredna banka d.d. Račkoga 6, Zagreb
 IBAN: HR3323400091110566409, SWIFT: PBZGHR2X

Page 1/1
 VD S21-R09/05/13



Trgovački sud u Rijeci, MBS: 040294374. Temeljni kapital: 20.000,00 Kn uplaćen u cijelosti. Članovi uprave: Nikola Štefančić, Krešo Štefančić, dipl.ing., Mauro Štefančić, dipl.ing.

Prilog 7. Račun - tuzemni



Jušići, Žnjidari 93C
51213 JURDANI
HR, HRVATSKA

ELCON GERETEBAU d.o.o.	
BILOGORSKA 23 51000 Rijeka - HR HRVATSKA	
OIB:	12276445344
TEL:	051 648 660
FAX:	051 648 670, 648 669
E-MAIL:	office@elcon-geretebau.eu

RAČUN 4/01/RA1

R1

INTERNI BROJ: RA1-13/0004

MJESTO I DATUM: JURDANI, 05.04.2013

IZRADIO/LA: MARIJANA PLEŠA
TEL: +385 51 706 490
E-MAIL: marijana.plesa@alpron.hr

PONUĐA:
NARUDŽBA: 13-NA-0628 / 4.4.2013
OTPREMNICA: S21/13/0014/2013-04-05
DATUM ISPORUKE: 05.04.2013
PARITET: EXW ALPRON
NAČIN PLAĆANJA: Transakcijski račun
ROK PLAĆANJA: 05.05.2013
DATUM IZDAVANJA RAČUNA: 15.05.2013 09:41:41
OZNAKA OPERATERA: 005

RB	ARTIKL	NAZIV ARTIKLA / USLUGE	JM	KOL	JED. CIJENA	UKUPNO	RABAT %	IZNOS RABATA	NETO UKUPNO
1	4101-47000065	PPC1.4301.2-64-24 PLATTE 1.4301	KOM	60,00	10,00	600,00	0,00	0,00	600,00
2	4101-47000066	PPC1.4301.2-74-24 PLATTE 1.4301	KOM	15,00	10,00	150,00	0,00	0,00	150,00
3	4101-47000068	PPC1.4301.15-32-32 PLATTE 1.4301	KOM	60,00	10,00	600,00	0,00	0,00	600,00

KOD PLAĆANJA MOLIM UPIŠITE POZIV NA BROJ: 05 696480-0108-130004

UKUPNO:	1.350,00
UKUPNO RABAT:	0,00
UKUPNO NETO:	1.350,00
PDV:	337,50
SVEUKUPNO:	1.687,50

PROTEKOM ROKA PLAĆANJA ZARAČUNAVAMO ZAKONSKE ZATEZNE KAMATE.

DO PODMIRENJA RAČUNA ROBA OSTAJE U VLASNIŠTVU PRODAVATELJA.

ALPRON d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge
Jušići, Žnjidari 93C, 51213 Jurdani, HR, Hrvatska
Tel.: +385 51 706 490 > Fax: +385 51 706 499
E-mail: info@alpron.hr > Web: www.alpron.hr
MB: 2955946 > OIB: 13687113607

Raiffeisenbank Austria d.d., Petrinjska 59, Zagreb
IBAN: HR6524840081106365465, SWIFT: RZBHR2X
Privredna banka d.d. Račkoga 6, Zagreb
IBAN: HR3323400091110566409, SWIFT: PBZGHR2X

Stranica 1/1
VD RA1-R15/05/13



Trgovački sud u Rijeci, MBS: 040294374. Temeljni kapital: 20.000,00 Kn uplaćen u cijelosti. Članovi uprave: Nikola Štefančić, Krešo Štefančić, dipl. ing., Mauro Štefančić, dipl. ing.

Prilog 8. Račun - inozemni



Jušići, Žnjidari 93C
51213 JURDANI
HR, CROATIA

1108	GROUPE EURO - DIRECT
	RUE DU VALOIS 57 60800 LEVIGNEN - FR FRANCUSKA - FRANCE
	VAT ID Nr:
	PHONE: +33 3 44 94 21 21
	FAX: +33 3 44 94 02 64
	E-MAIL:

INVOICE 31/01/RA2

R1

INTERNAL NUMBER: RA2-13/0031

PLACE AND DATE: JURDANI, 28.02.2013

COMPOSED BY: MARIJANA PLEŠA

PHONE: +385 51 706 490

E-MAIL: marijana.plesa@alpron.hr

ORDER NO.: 17, 18 / 14.1.2013

DELIVERY LIST: OT1/13/0118/2013-02-28

DELIVERY DATE: 28.02.2013

DELIVERY TERMS: CPT LEVIGNEN, FRANCE

PAYMENT TERMS: 28.02.2013

PAYMENT:

DATE AND TIME: 28.02.2013 14:42:30

SALES OPERATOR: 011

TBR:84289090

CURRENCY: EMU									
POS	CODE	PART NUMBER/DESCRIPTION	M.U.	QTY	UNIT PRICE	AMOUNT	DISCT %	DISCOUNT	ROW TOTAL
1	4102-56800004	BOX TIPPER STD 2,0 T BT BOTTOM PLATFORM HYDRAULIC LIFTING A 568-001-01-001	ASM	2,00	13.839,00	27.678,00	0,00	0,00	27.678,00
2	4102-56800002	ACCEPTING CONVEYER AC-2400.2000 A 568-002-00-001	ASM	2,00	3.664,00	7.328,00	0,00	0,00	7.328,00
3	4103-20000023	TRANSPORT AND FORWARDING COST	PCS	1,00	1.900,00	1.900,00	0,00	0,00	1.900,00
OUR REFERENCE: 020/2013						SUBTOTAL1: 36.906,00			
NO. OF PARCELS: 3,000						DISCOUNT: 0,00			
GROSS WEIGHT: 5.269,00						SUBTOTAL2: 36.906,00			
NETT WEIGHT: 5.260,00						V.A.T.: 0,00			
PARCEL DIMENSIONS: Kolet						TOTAL: 36.906,00			

NOTE: Value-added Tax (V.A.T.) exemption for export of goods, according to Article 13-01-01, V.A.T. act regulations and for export of services, according to Article 05-06-04 V.A.T. act regulations. PDV nije obračunat temeljem čl.13 st.1 t.1 Zakona o porezu na dodanu vrijednost.

THE GOODS SHALL REMAIN THE PROPERTY OF THE SELLER UNTIL THE BUYER HAS PAID THE PRICE IN FULL.
LES MERCHANDISES RESTENT LA PROPRIETE DU VENDEUR JUSQU'AU PAIEMENT.

OIB: HR24817709100

ALPRON d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge
Jušići, Žnjidari 93C, 51213 Jurdani, HR, Croatia
Tel.: +385 51 706 490 > Fax: +385 51 706 499
E-mail: info@alpron.hr > Web: www.alpron.hr
REG. No.: 2955946 > VAT No.: 13687113607

Raiffeisenbank Austria d.d., Petrinjska 59, Zagreb
IBAN: HR6524840081106365465, SWIFT: RZBHR2X
Privredna banka d.d. Račkoga 6, Zagreb
IBAN: HR3323400091110566409, SWIFT: PBZGHR2X

Page 1/1
VD RA2-R28/02/13



Trgovački sud u Rijeci, MBS: 040294374. Temeljni kapital: 20.000,00 Kn uplaćen u cijelosti. Članovi uprave: Nikola Štefanić, Krešo Štefanić, dipl.ing., Mauro Štefanić, dipl.ing.

Prilog 9. Radni nalog

GoSoft - 2000 001 ALPRON d.o.o.	RADNI KARTON <i>Working Card</i>	BROJ RADNOG NALOGA 800/1305/00016
Naziv dijela : 4102-80000219 57A701 005 POKROVNA STRANICA VIEGA 364025 ESP_1S_RAL9016_35µm Broj crteža : Rev. : N/A Planirana količina : 56,000 SKL Tukrn : 56:00:00 (h) Napomena : NP 50x / SKL 56x		
Br. oper. : 10 Stand. op.: 0700 Naziv op.: KOOPERACIJA Br. rad. : 1 Tpz : 0:00:00 Tk : 0:00:00 Tukr : 56:00:00		Kontrola: ☐ 
0106-00000050	PRAH ESP RAL 9016 GLATKI SJAJNI IN CPC 41-1 _COLOR TRADE	traffic white TTO 0,000 0,000 KG
17-196 280	LIM (FOS) 2800x1050x1	3,062 171,472 KG

RN: 
1232


VPISI

Prilog 10. Predatnica gotovih proizvoda

PREDATNICA GOTOVIH PROIZVODA S20-13/0009

DATUM: 15.05.2013.

IZRADIO/LA: VALIN LINIĆ

RB	ARTIKL	NAZIV ARTIKLA	JM	KOL	SKLADIŠTE	LOKACIJA	NAPOMENA
1	4102-80000062	62A110-005 ORMAR TTO-A T (125) / H (565-635) TIP 0.5 / ZASUN	SKL	40,00	003	S	
2	4102-80000230	57A115 005 ORMAR TTO-A T(125)_TIP 0.5 KUĆIŠTE ESP_1S_RAL9016_35µm	SKL	40,00	003	S	
3	4101-80000109	47A317 005 ORMAR TTO-A T(125)_TIP 0.5 VRATA_ZASUN_RAL 9016	KOM	40,00	003	S	
4	4101-80000067	36A205 045 HT NOSAČ TTO-A	KOM	80,00	003	S	

Prilog 11. Izdatnica materijala

IZDATNICA MATERIJALA S10-13/0008

DATUM: 14.05.2013.

IZRADIO/LA: VALIN LINIĆ

RB	ARTIKL	NAZIV ARTIKLA	JM	KOLIČINA		SKLADIŠTE	LOKACIJA	RADNI NALOG
				PLANIRANA	IZDANA			
1	4101-80000070	26A900 110 NOŽICA ORMARIĆA 110T	KOM	2,00	2,00	002	P	800/1304/00507
2	4201-80000113	70AUPZCX100_P5 KUĆIŠTE_ŠINA MALA	KOM	2,00	2,00	002	P	800/1304/00507
3	4201-80000100	70AUPZDV100_P4 KUĆIŠTE_ŠINA	KOM	2,00	2,00	002	P	800/1304/00507
4	4201-80000105	70AUPZEX100_P1 KUĆIŠTE_VERTIKALA	KOM	1,00	1,00	002	P	800/1304/00507
5	4201-80000106	70AUPZEX100_P3 KUĆIŠTE_VERTIKALA	KOM	1,00	1,00	002	P	800/1304/00507
6	4201-80000108	70AUPZDX100_P2 KUĆIŠTE_HORIZONTALA	KOM	1,00	1,00	002	P	800/1304/00507
7	4201-80000111	70AUPZDX100_P9 KUĆIŠTE_ZADNJA STRANICA	KOM	1,00	1,00	002	P	800/1304/00507

Prilog 12. Plan kontrole kvalitete

ALPRON	PLAN KONTROLE KVALITETE	Broj: PKK TTO-A-125-XX (62A105-0XX) PK-024_Rev. 0	List: 1 / 1
---------------	--------------------------------	--	----------------

Kupac: TTO-THERMOTECHNIK		Naziv proizvoda: TIJELO-SKLOP		Ugovor broj:	
		Broj crteža: TTO-A-125-XX_P1_P5		Radni nalog:	
R.br.	Naziv operacije	Karakteristika	Ref.dokument Krit. prihvatljivosti	ZAHTJEV IZVOĐAČA KUPCA	Zapis o kvaliteti NAPOMENA

1	Nadzor procesa				
1.1	MONTAŽA		ISO 2768-medium RU MONTAŽA TTO-A-125-XX_P1_P5	VE	
1.2	FARBANJE	Provjera debljine nanosa Min. 35 µm <u>jednostrano</u>	PRAH ESP RAL 9016 glatki-sjajni ili PRAH ESP RAL 9010 ALPRON-RU-002-ESP / TTO-A-125-XX	VE	

2	Završna kontrola				
2.1		Vizualni pregled	Tehnološka dokumentacija	VT,R	R- Zapisi iz procesa

Za	Obrazac: PK-024	Izradio/Datum: ENZO HRVATIN /20.07.2011	Odobrio/Datum:
Ispunjava Kupac	Pregledao:	Odobrio:	Datum:

Prilog 13. Izvješće o neuskladnosti u proizvodnji

ALPRON		IZVJEŠĆE O NESUKLADNOSTI U PROIZVODNJI		Broj: _____/_____ (broj / godina)	
Radni nalog:	Naziv dijela/Pozicija:	Operacija prema RN:	Radnik:	Komada:	
Opis nesukladnosti:					
Datum: _____ Potpis: _____					
Mišljenje poslovođe					
Datum: _____ Potpis: _____					
Procijenjena vrijednost nesukladnog proizvoda (materijal ☐ , rad ☐)				Vrijednost (kn)	
Potvrda radnika:				Potvrda poslovođe:	
Status proizvoda		Uzrok nesukladnosti	Korektivna radnja		
Opis korektivne radnje:			Broj korektivne radnje:		
Datum: _____ Potpis: _____					
Zapis kontrole:			Zaključio:		
Datum/Potpis:			Datum/Potpis:		

LEGENDA:

LEGENDA:									
Status proizvoda	Opis	Šifra	Uzrok nesukladnosti	Opis	Šifra	korektivna radnja	Opis		
	Doraditi	SP-1		Greška materijala	UN-1		Zamijena materijala	KR-1	
	Popraviti	SP-2		Stroj	UN-2		Popravljen stroj	KR-2	
	Koristiti	SP-3		Podešavanje stroja	UN-3		Podešen stroj	KR-3	
	Prenamjeniti	SP-4		Alat	UN-4		Zamjena alata	KR-4	
	Škart	SP-5		Mjerilo	UN-5		Novo mjerila	KR-5	
				Prethodna operacija	UN-6		Uputa radnika	KR-6	
				Radnik	UN-7		Promjena postupka	KR-7	
				Tehnološki postupak	UN-8		Promjena nacрта	KR-8	
				Nacrt	UN-9		Promjena RN	KR-9	
				Radni nalog	UN-10		Reklamacija dobavljača	KR-10	
				Transport	UN-11		Ostalo	KR-11	
				Skladištenje	UN-12				
		Ostalo	UN-13						

Prilog 14. Plan naplate potraživanja od domaćih kupaca

GoSoft - 2000
000 ALPRON
JURDANI

Lista neplaćenih izlaznih računa od 18.2.2013 do 22.2.2013

Datum: 28.5.2013 15:28:43
Stran: 1 / 1
7559 Neplaćeni izlazni računi-DOMAK

Broj računa	Datum	Valuta	Dani	Iznos KN	Iznos
13/0010	23.01.13	22.02.13	95	375,00	0,00
ELCON GERETEBAU d.o.o., 051 648 660			Ukupno:	375,00	0,00
12/0325	21.12.12	19.02.13	98	1.002,38	0,00
12/0324	21.12.12	19.02.13	98	2.210,63	0,00
FEROPLAST d.o.o., 052 772 126			Ukupno:	3.213,01	0,00
SVEUKUPNO:				3.588,01	0,00

Prilog 15. Plan naplate potraživanja od inozemnih kupaca

GoSoft - 2000
000 ALPRON
JURDANI

Lista neplaćenih izlaznih računa od 17.3.2013 do 21.3.2013

Datum: 28.5.2013 15:55:30
Stran: 1 / 1
7558 Neplaćeni izlazni računi-STRAN

Broj računa	Datum	Valuta	Dani	Iznos EUR
13/0021	15.02.13	17.03.13	72	8.225,50
ACCS EUROPE, +33 (0)9.81.68.94.43			Ukupno:	8.225,50
SVEUKUPNO:				8.225,50

Prilog 16. Plan otplate dugova prema domaćim dobavljačima

GoSoft - 2000
000 ALPRON
JURDANI

Lista neplaćenih ulaznih računa
od 21.1.2013 do 25.1.2013

Datum: 28.5.2013 15:20:05
Stran:1 / 1
4117 Neplaćeni ulazni računi-DOMAĆ

Broj	Datum	Rok plaćanja	Broj ulazne fakture	Iznos KN
12/1437	03.12.2012	22.01.13	497/2012	156,38
0132	EUROLINE d.o.o., Fax: 051 374 013			Ukupno: 156,38
13/0092	09.01.2013	24.01.13	2013-024-0002	725,00
0644	HRVATSKA UDRUGA POSLODAVACA, Fax: 01 48 97 556			Ukupno: 725,00
13/0024	15.01.2013	22.01.13	017-2013	0,01
0882	PRESTO CENTAR d.o.o., Fax: 01/466-45-06			Ukupno: 0,01
12/1601	21.12.2012	21.01.13	34893	446,25
1015	MULTIWAY d.o.o., Fax: 251-017			Ukupno: 446,25
12/1473	22.11.2012	21.01.13	3002260-12	1.375,99
12/1475	22.11.2012	21.01.13	8900523-12	1.900,00
12/1474	23.11.2012	22.01.13	8900520-12	8.988,00
1149	CHROMOS BOJE I LAKOVI d.d., Fax: 051/212-532			Ukupno: 12.263,99
SVEUKUPNO:				13.591,63

Prilog 17. Plan otplate dugova prema inozemnim dobavljačima

GoSoft - 2000
000 ALPRON
JURDANI

Lista neplaćenih ulaznih računa
od 18.2.2013 do 22.2.2013

Datum: 28.5.2013 15:23:00
Stran:1 / 1
4118 Neplaćeni ulazni računi-STRAN

Broj	Datum	Rok plaćanja	Broj ulazne fakture	Iznos EUR
13/0003	22.01.2013	21.02.13	7347	662,55
1099	ABJURIS, Fax: 33 (0) 3 20 40 86 86			Ukupno: 662,55
SVEUKUPNO:				662,55

Prilog 18. Analiza prometa prema domaćim i inozemnim partnerima

MJ.	2010.G.			2011.G.			2012.G.			2013.G.			RAZLIKA-INDEKSI		
	DOMAĆI	INOZEMNI	UKUPNO	DOMAĆI	INOZEMNI	UKUPNO	DOMAĆI	INOZEMNI	UKUPNO	DOMAĆI	INOZEMNI	UKUPNO	10-13	11-13	12-13
1	152.191,74	133.074,16	285.265,90	250.735,63	954.241,80	1.204.977,43	16.691,20	482.647,64	499.338,84	193.778,41	281.514,03	475.292,44	1,67	0,39	0,95
		18.149,50 EUR			130.496,05 EUR			65.193,15 EUR			37.213,30 EUR				
2	125.106,10	569.722,73	694.828,83	545.905,97	649.794,70	1.195.700,67	119.462,25	725.031,61	844.493,86	224.727,56	206.001,37	430.728,93	0,62	0,36	0,51
		76.502,80 EUR			89.122,56 EUR			97.895,70 EUR			27.178,50 EUR				
3	314.647,94	345.396,35	660.044,29	247.060,77	774.387,94	1.021.448,71	44.433,57	3.132.309,50	3.176.743,07	382.234,73	502.054,29	884.289,02	1,34	0,87	0,28
		46.658,51 EUR			106.701,66 EUR			424.309,85 EUR			66.782,25 EUR				
4	209.165,23	285.314,46	494.479,69	342.029,70	624.305,99	966.335,69	29.904,70	196.400,38	226.305,08	194.814,40	668.290,64	863.105,04	1,75	0,89	3,81
		38.648,53 EUR			86.024,37 EUR			26.702,33 EUR			89.064,06 EUR				
5	496.919,74	315.126,73	812.046,47	437.221,95	1.000.527,88	1.437.749,83	271.379,55	395.289,26	666.668,81	251.299,00	580.523,56	831.822,56	1,02	0,58	1,25
		42.931,85 EUR			137.834,05 EUR			53.606,21 EUR			77.121,00 EUR				
6	152.084,29	398.825,96	550.910,25	222.078,94	591.715,46	813.794,40	23.421,66	509.502,60	532.924,26				0,00	0,00	0,00
		54.618,23 EUR			81.905,40 EUR			68.897,95 EUR							
7	384.662,75	250.848,18	635.510,93	401.244,19	780.271,58	1.181.515,77	94.636,98	307.437,72	402.074,70				0,00	0,00	0,00
		34.200,12 EUR			110.783,09 EUR			41.420,60 EUR							
8	356.065,72	134.560,40	490.626,12	91.665,71	418.419,00	510.084,71	237.456,91	23.694,27	261.151,18				0,00	0,00	0,00
		18.331,72 EUR			57.736,10 EUR			3.175,70 EUR							
9	713.818,29	1.093.741,94	1.807.560,23	320.869,00	786.177,00	1.107.046,00	368.954,05	326.680,06	695.634,11				0,00	0,00	0,00
		149.986,14 EUR			107.579,74 EUR			43.679,87 EUR							
10	367.469,62	402.203,83	769.673,45	51.283,34	500.340,79	551.624,13	240.806,06	168.745,93	409.551,99				0,00	0,00	0,00
		55.589,63 EUR			68.321,15 EUR			22.566,87 EUR							
11	379.325,28	713.837,26	1.093.162,54	91.679,75	234.972,75	326.652,50	280.205,46	147.776,00	427.981,46				0,00	0,00	0,00
		97538,49 EUR			31.919,40 EUR			19.726,10 EUR							
12	613.557,16	540.172,53	1.153.729,69	84.764,42	642.138,75	726.903,17	348.940,82	973.742,31	1.322.683,13				0,00	0,00	0,00
		74.025,69 EUR			86.727,89 EUR			129.628,34 EUR							
	4.265.013,86	5.182.824,53	9.447.838,39	3.086.539,37	7.957.293,64	11.043.833,01	2.076.293,21	7.389.257,28	9.465.550,49	1.246.854,10	2.238.383,89	3.485.237,99	0,37	0,32	0,37
prosjeak			787.319,87				920.319,42				788.795,87	290.436,50			
% izvoza			54,86				72,05				78,06	64,22			

Prilog 19. Analize električne energije

RAZDOBLJE	OBRAČUNATO						DNEVNI PROSJEK				
	BROJ DANA	VIŠA TARIFA kWh	NIŽA TARIFA kWh	JALOVA ENERGIJA kVArh	ANG.SNAGA U DOBA VIŠE TARIFE Kw	UKUPNO TROŠAK-kn	VIŠA TARIFA kWh	NIŽA TARIFA kWh	JALOVA ENERGIJA kVArh	ANG.SNAGA U DOBA VIŠE TARIFE Kw	UKUPNO TROŠAK-kn
01.10.-01.11.12.	31	9.890	2.308	6.328	97		319	74	204	3	
		5.439,50	577,00	1.012,48	3.055,50	10.256,04					330,84
01.11.-01.12.12.	30	9.004	2.137	5.784	96		300	71	193	3	
		4.952,20	534,25	925,44	3.024,00	9.598,04					319,93
01.12.12.-01.01.2013.	31	8.213	2.287	5.806	96		265	74	187	3	
		4.517,15	571,75	928,96	3.024,00	9.198,31					296,72
01.01.-01.02.08.	31	7.357	2.152	5.194	96		237	69	168	3	
		4.046,35	538,00	831,04	3.024,00	8.587,02					277,00
01.02.-01.03.13.	28	9.013	2.051	5.309	100	13.276,84	322	73	190	4	
		4.686,76	533,26	796,35	7.097,00						474,17
01.03.-01.04.13.	31	6.799	1.861	4.196	92	11.320,05	219	60	135	3	
		3.535,48	483,86	629,40	6.529,24						365,16
01.04.-01.05.13.	30	8.448	2.145	4.362	107	13.358,03	282	72	145	4	
		4.392,96	557,70	654,30	7.593,79						445,27
01.05.-01.06.13.	31	12.557	2.348	6.451	100	15.402,42	405	76	208	3	
		6.529,64	610,48	967,65	7.097,00						496,85
UKUPNO						90.996,75					3.005,95

Prilog 20. Analiza utrošenog materijala

MJESEC	4000	4008	7100	TROŠAK MATERIJAL	PROMET	UDIO MAT. U PROMETU
1	187.379,82	10.682,71	14.519,53	191.216,64	475.292,44	40,23%
2	249.305,20	99.475,74	71.040,00	220.869,46	430.728,93	51,28%
3	108.545,02	21.340,43	11.922,00	99.126,59	884.289,02	11,21%
4	133.466,61	41.574,73	25.132,00	117.023,88	863.105,04	13,56%
5	169.627,49	36.590,11	3.799,00	136.836,38	831.822,56	16,45%
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
UKUPNO:	848.324,14	209.663,72	126.412,53	765.072,95	3.485.237,99	21,95%

POPIS TABLICA

Redni broj	Naslov tablice	Stranica
1.	Pregled potrebnih znanja i sposobnosti osobe controllera	10
2.	Vrsta kontrole i prihvatljivi nivo kvalitete za proizvode/usluge/operacije	37
3.	Plan uzimanja uzoraka	39
4.	Status proizvoda u toku radnog procesa	49

POPIS SLIKA

Redni broj	Naslov shema	Stranica
1.	Controlling kao presjecište između menadžera i controllera	6
2.	Povezanost planiranja i kontrole	14
3.	Povratna veza procesa kontrole	17
4.	Povratna veza procesa analize	18
5.	Od podatka do znanja	21
6.	Proces controllinga upravljanja ljudskim potencijalima	25
7.	Controlling u menadžerskom sustavu poduzeća	26
8.	Tok podataka za ciklus izvještavanja	57

POPIS DIJAGRAMA

Redni broj	Naslov dijagrama	Stranica
1.	Tijek preuzimanja naručene robe od dobavljača i nadzor dobavljača	35
2.	Tijek procesnog modela nuđenja i ugovaranja poslova sa kupcima	43
3.	Tijek zadaća i odgovornosti tehničkog ureda	46
4.	Međusobna povezanost poslovnih funkcija	50

IZJAVA

kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom ***Kontrola kao funkcija učinkovitijeg controllinga*** izradila samostalno pod voditeljstvom prof. dr. sc. Nede Vitezić. U radu sam primijenila metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirala sam i povezala s korištenim bibliografskim jedinicama. Rad je pisan u duhu hrvatskog jezika.

Suglasna sam s objavom diplomskog rada na službenim stranicama Fakulteta.

Studentica:

Antonija Petrić