



Trg J. F. Kennedyja 6  
10000 Zagreb, Croatia  
Tel +385(0)1 238 3333  
[www.efzg.hr/wps](http://www.efzg.hr/wps)  
[wps@efzg.hr](mailto:wps@efzg.hr)

EFZG WORKING PAPER SERIES  
EFZG SERIJA ČLANAKA U NASTAJANJU  
ISSN 1849-6857  
UDK 33:65

Br. 15-11

Nidžara Osmanagić Bedenik  
Alexia Lizzul

# Komparativna analiza obilježja kontrolera u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi



SVEUČILIŠTE U  
ZAGREBU



# Komparativna analiza obilježja kontrolera u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi

Nidžara Osmanagić Bedenik  
[nosmanagic@efzg.hr](mailto:nosmanagic@efzg.hr)  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Sveučilište u Zagrebu  
Trg J. F. Kennedy 6  
10 000 Zagreb, Croatia

Alexia Lizzul, mag. oec.  
[lizzul.alexia@gmail.com](mailto:lizzul.alexia@gmail.com)  
Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.

Stajališta iznesena u ovom članku u nastajanju stavovi su autora te ne predstavljaju stavove Ekonomskog fakulteta Zagreb. Članak nije prošao formalnu recenziju i odobrenje. Članak je objavljen kako bi dobio komentare o istraživanjima u tijeku, prije nego što se pojavi u konačnom obliku u akademskom časopisu ili na nekom drugom mjestu.

Copyright November 2015 by Nidžara Osmanagić Bedenik & Alexia Lizzul.

Sva prava pridržana.

Dijelovi teksta mogu biti navedene pod uvjetom da se u potpunosti navede izvor.

## KOMPARATIVNA ANALIZA OBILJEŽJA KONTROLERA U PODUZEĆIMA KOJA KOTIRAJU NA ZAGREBAČKOJ I FRANKFURTSKOJ BURZI

### Sažetak

Suvremeni uvjeti poslovanja potiču razvoj kontrolinga i povećavaju potražnju za kontrolerima. Na temelju provedenog istraživanja o obilježjima kontrolera u 30 najvećih hrvatskih dioničkih društava na Zagrebačkoj burzi provodi se usporedba sa značajkama kontrolera u njemačkim dioničkim društvima iz uzorka DAX indeksa Frankfurtske burze. Istražuju se različiti aspekti profila kontrolera i uspoređuju rezultati dvaju istraživanja. Cilj istraživanja je identificirati te usporediti tipični profil kontrolera u poduzećima Zagrebačke i Frankfurtske burze. Rezultati komparativne analize pokazuju kako se zbog povijesnih, ekonomskih i drugih egzogenih i endogenih razloga profil kontrolera u poduzećima Zagrebačke i Frankfurtske burze tek dijelom razlikuje. Pored značajnih sličnosti postoje i razlike u obilježjima; one mogu biti poticaj za daljnji razvoj kontrolera u poduzećima u Hrvatskoj.

### Ključne riječi

kontroling, kontroler, Zagrebačka burza, Frankfurtska burza

### JEL klasifikacija

M100, M120

## COMPARATIVE ANALYSIS OF CONTROLLER IN COMPANIES LISTED ON THE ZAGREB AND FRANKFURT STOCK EXCHANGE

### Abstract

Controlling becomes nowadays a more complex and dynamic function, as well as an essential component of successful business. Based on the research about the level of controller development in the 30 biggest Croatian companies on the Zagreb stock exchange, the paper examines the development convergence with German companies included by the DAX index of the Frankfurt stock exchange. In this paper results of two surveys are being compared. The conclusion lies in the fact that because of historical, economic and other endogenous and exogenous reasons controller partly varies in the German and in the Croatian companies. However, the development of controlling in Croatian companies has an incomparably great potential.

### Key words

controlling, controller, Zagreb stock exchange, Frankfurt stock exchange

### JEL classification

M100, M120

## 1 Uvod

Nekad odgovoran za bilježenje ulaznih i izlaznih sredstava i dobara u srednjovjekovnoj Engleskoj, praćenje prihoda i rashoda u državnom proračunu osamnaestog stoljeća u SAD-u, obavljanje financijskih poslova u Topeka & Santa Fe Railway System američkoj transportnoj kompaniji 1880. (Weber & Schäffer, 2008, str. 3), kontroling je danas postao jedan od najvažnijih sustava potpore u odlučivanju i vođenju poslovanja. Razvija se iz praktičnih potreba uslijed povećanog opsega poslovanja, dinamičnijeg i složenijeg ekonomskog, političkog i drugih aspekata okruženja i zahtjeva menadžmenta za efikasnijim vođenjem, a time postaje sve potrebna i neizostavna stručna pomoć menadžmentu.

Kontroling u hrvatskim poduzećima postaje sve zastupljenija i složenija funkcija. Prema rezultatima empirijskog istraživanja (Osmanagić Bedenik et al, 2010.) kontroling je, iako relativno mlada funkcija, sve češće prisutan u poduzećima; svrha mu je upravljanje uspjehom, opskrba informacijama te osiguranje racionalnosti u upravljanju, najčešće se shvaća kao stručno rasterećenje i stručna nadopuna menadžmentu sa dominantnim zadacima planiranja, kontrole i izvještavanja. Provedeno istraživanje o razini profilu kontrolera u 30 najvećih dioničkih društava na Zagrebačkoj burzi nadopunjuje sliku stanja kontrolinga te može poslužiti kao svojevrsni benchmark hrvatskog kontrolera. Što bi se desilo kada bi se ovaj uzorak komparirao sa uzorkom druge zemlje? Weber je u 2008. proveo slično istraživanje (Weber, 2008) o kontrolingu u poduzećima koja čine DAX indeks<sup>1</sup> na Frankfurtskoj burzi, a kojih ima sveukupno 30. Svrha ovog rada je istražiti sličnosti i razlike u obilježjima kontrolera u dioničkim društvima izlistanim na burzi u Hrvatskoj i Njemačkoj. Zagrebačka burza i Frankfurtska burza su najveće burze u vlastitim zemljama. Na njima se trguje vrijednosnim papirima najvećih kompanija u tim zemljama koje čine temelj danih gospodarstava. Što obilježava kontrolera u Hrvatskoj te u čemu vidimo poticaje za njegov razvoj u odnosu na kontrolera u Njemačkoj prikazujemo u nastavku rada.

## 2 Teorijska analiza profila kontrolera

Korijeni kontrolera kao poziva nalaze se u američkim poduzećima s početaka 20. stoljeća. Nakon II. Svjetskog rata kontroling dolazi s kćerima američkih poduzeća u europski prostor te započinje svoj samostalni razvoj, usljed čega postoje značajne razlike u shvaćanju kontrolinga na američkom i europskom tlu. Dok je podređenost ukupnog računovodstva kontrolingu obilježje američke poslovne prakse sa snažnim fokusom na računovodstvene i financijske brojeve i uspješnost poslovanja, u europskoj praksi kontroling proširuje fokus te objedinjuje ne samo računovodstveno-financijske već ukupne poslovne procese definiranja ciljeva, planiranja, kontrole i izvještavanja s ciljem njihova sadržajnog oblikovanja i uzajamnog usklađivanja (Küpper & Weber 1997). U nastavku rada je težište na istraživanju profila kontrolera kao nositelja funkcije kontrolinga u europskoj teoriji i praksi.

S razvojem kontrolinga sve veća važnost se pridaje i profilu zahtjeva kontrolera kao nositelja te funkcije, čime se opisuju poželjne karakteristike osobe. Spektar zadataka i funkcija kontrolinga određuje ključne poželjne karakteristike osobe koja radi u tom području. Također, promjena zadataka ili promjena težišta zadataka i funkcije kontrolinga utjecat će i na promjenu zahtjeva koji se očekuju od osobe kontrolera. Istraživanja se temelje ili na istraživanju literature, ili na rezultatima empirijskih istraživanja, koja se provode ili putem intervjua ili analizom objavljenih oglasa za radna mjesta (Weber & Kosmider 1991; Deyhle 1980; Küpper; 1990; Pfohl & Zettelmeyer, 1985). Poželjni profil kontrolera se promatra sa aspekta osobnih zahtjeva (osobni angažman, inicijativa, sposobnost timskog rada, analitičke sposobnosti, itd) te s aspekta stručnih zahtjeva (akademsko obrazovanje, stručno iskustvo (Peemöller 1990), pri čemu profil kontrolera ne treba nalikovati 'supermenu' (Horvath, 2006)

Obilježja kontrolera mogu značajno pridonijeti uspješnosti funkcije kontrolinga. Tako prema Bramsemannu (1993) različita istraživanja ističu zahtjev akademskog obrazovanja, stručno znanje, poznavanje stranih jezika te osobne karakteristike (kvaliteta vođenja, sposobnost analitičkog

<sup>1</sup> Deutscher Aktienindex (Njemački dionički indeks, op.prev.)

razmišljanja, prodornost, sposobnost za timski rad, komunikativnost, itd.), zajednički grupirane u metodsko-stručne sposobnosti te zahtjeve u odnosu na ponašanje. Ziegenbein (2008) također ističe važnost stručnih osobina, s naglaskom na znanju i iskustvu, te osobina uvjetovanih osobnošću, pri čemu su najbitnije „...neusiljena radost djelovanja, izražena svijest o riziku, mogućnost brzog poimanja, razumijevanje za usklađenost materijalnih i nematerijalnih resursa kao i odgovornost za uloženi kapital i osiguranje njegove snage prinosa.“ (Ziegenbein, 2008. p.198)

Noviji trendovi odražavaju produblјivanje zahtjeva koji se postavljaju pred kontrolera, što je svakako posljedica i sve većeg konkurentskog pritiska kao i povećane poslovne kompleksnosti i dinamike. Gruba analiza zahtjeva koji se postavljaju pred kontrolera i dalje obuhvaća dva ključna područja (Jung 2011): stručne zahtjeve (sadržajne poput poznavanja planiranja i kontrole, informacijskog sustava, sustava ciljeva itd. te poznavanje teorije i metodike što podrazumijeva koncepte vođenja, instrumente koordinacije, kreativne tehnike, teorije ponašanja i motivacije te metode ranog upozorenja) kao i osobne zahtjeve (sposobnost analitičkog mišljenja, socijalno ponašanje, pouzdanost i sposobnost vođenja). Prema istom izvoru rezultati empirijskog istraživanja najpoželjnijih karakteristika kontrolera, dobivenih na temelju analize 500 oglasa za zapošljavanje kontrolera objavljenih u Frankfurter Allgemeine Zeitung-u iz 2007.godine ističu naredne najčešće zahtjeve: ekonomsko razmišljanje (akademsko obrazovanje) u 96% slučajeva, poslovno iskustvo (83%) te poznavanje engleskog jezika (71%), pored njemačkog jezika, koje poznavanje se podrazumijeva (op. NOB). Dobro poznavanje informacijske tehnologije, komunikativnost, sposobnost analitičkog razmišljanja i stručna kompetentnost imaju podjednako značenje, nakon čega slijede dodatni zahtjevi (odgovornost, učinkovitost, pouzdanost, fleksibilnost, itd.)

Porast poslovne kompleksnosti i dinamike utječe i na proširenje zahtjeva koji se postavljaju pred kontrolera. Profil kontrolera opisuje poželjne karakteristike potrebne za uspješno obavljanje zadataka kontrolinga. Prema (Eschenbach & Siller 2009) poželjni profil kontrolera se širi i obuhvaća: osobne karakteristike (etika, analitičko razmišljanje, kritičan stav, inicijativnost, kreativnost, sposobnost učenja, itd), socijalne i komunikativne sposobnosti (komunikativnost, sposobnost rada u timu, prodornost, stvaranje povjerenja), metodsku kompetentnost (poznavanje tehnika analize i odlučivanja), stručno znanje poslovne ekonomije (računovodstva, planiranja, budžetiranja, investicijskog proračuna, izvještavanja, itd) te poznavanje posla (poslovnog modela, poslovnih procesa, ključnih kompetencija, poznavanje okoline – tržišta nabave, prodaje, konkurentske situacije, itd.).

Zahtjevi koji se odnose na profil kontrolera odnose se na dokumentiranje sposobnosti, potrebnih za ispunjenje određenih radnih mjesta te se odvojeno promatraju putem stručno-metodskih sposobnosti, poznavanja posla te osobnih sposobnosti (Weber et al. 2010). Prema istom izvoru stručno metodske sposobnosti obuhvaćaju primjerice razumijevanje brojeva, računovodstva, obračuna troškova, investicijskog proračuna, informacijske tehnologije itd; poznavanje posla obuhvaća razumijevanje proizvoda, procesa proizvodnje, poznavanje poslovnih procesa, tehničko znanje itd, dok se u okviru osobnih sposobnosti naglašavaju sposobnosti komuniciranja, timskog rada, analitičko razmišljanje i spoznaja slabih mjesta, neutralnost, samostalnost, fleksibilnost itd. Osobne sposobnosti u očima sugovornika postaju osobito važne, naročito u razdobljima poslovne krize ili izrazito inovativnoj okolini. U razdobljima financijske i ekonomske krize kontroleri značajno preuzimaju ulogu kritičnog drugog pogleda te se značajno povećava i njihov opseg rada u smislu izrade scenarija, uzimanja u obzir vanjskih informacija te intenzivnog bavljenja područjem investicija (Weber i Zubler 2010)

Mjesto kontrolera koje jamči osiguranje poslovnog uspjeha, sadrži u sebi značajan potencijal konflikta, budući da surađuje sa različitim interesnim skupinama, koje imaju različita očekivanja i želje, često međusobno suprotstavljene. Svaki takav konflikt može negativno utjecati na rad kontrolera, stoga su osobne sposobnosti posebno naglašene i potrebne. Tako Baumgartner (1980) naglašava važnost stručne kompetentnosti i značajki osobnosti, Wielpütz (1996) istražuje poželjni profil kontrolera s aspekta ponašanja, a u novijim istraživanjima se naglašavaju tri glavne točke: sposobnost poduzetničkog razmišljanja, sposobnost rada sa uslužnim karakterom te sposobnost integriranja suprotstavljenih komponenti (Ueberschär i Walther 2007).

Poželjne karakteristike kontrolera moguće je istraživati s aspekta njihove uloge u uspješnim i neuspješnim poduzećima. Kontroleri u uspješnim poduzećima imaju drugačiji portfolio zadataka za razliku od svojih kolega u neuspješnim poduzećima: uspješni kontroleri se oslobađaju od manje produktivnih zadataka te se pojačano fokusiraju na one koji su važni menadžmentu i/ili organizaciji. Uspješni kontroleri rade više usmjereni prema cilju/ciljevima i drugačije shvaćaju svoj zadatak/ulogu za razliku os neuspješnih kontrolera. Prema rezultatima istraživanja uloge kontrolera on/ona ima u uspješnim poduzećima najčešće ulogu internog savjetnika (69,9%) i ekonomske savjesti (54,4%) dok je u neuspješnim poduzećima kontroler značajno manje interni savjetnik (57,8%) ili ekonomska savjest (52,6%) te puno češće kontrolor (47%) u odnosu na uspješna poduzeća (27,7%) (Weber 2009).

Prema Weberu (2008) ključne kompetencije kontrolera su prvenstveno stvaranje transparentnosti te uloga kritičnog sparing i poslovnog partnera, praćeno ulogom vlasnika podataka (procesa prikupljanja, obrade i isporuke podataka).

Ulogu kontrolera moguće je također sagledavati kroz faze razvoja kontrolinga: informacijsko snabdijevanje menadžmenta, zatvaranje kružnog toka planiranja i kontrole, koordinacija sa organizacijom i upravljanjem ljudskim potencijalima te koordinacija različitih načina vođenja. U prvoj fazi se javljaju problemi kvalitete podataka i korištenja informacija s aspekta menadžmenta, u drugoj fazi su to problemi prošlosti prožetog planiranja, zapostavljenog strategijskog planiranja te dominacije tradicionalnog operativnog planiranja, u trećoj fazi naglasak je na prilagođavanju poslovnog sustava i upravljanju promjenama dok je u četvrtoj fazi naglasak na upravljanju vremenom, poticanju poduzetničkog ponašanja, decentraliziranoj odgovornosti, fleksibilnosti i inovativnosti (Weber 2005). Poželjni profil kontrolera moguće je sagledavati i iz perspektive menadžmenta: u tom kontekstu kontroler može poprimiti rasterećujuću, nadopunjavajuću ili ograničavajuću ulogu, ovisno o 'htjeti' i 'moći' menadžmenta. (Weber 2005)

Budući povećani zahtjevi u odnosu na profil kontrolera odnose se na operativno poznavanje posla, široko poznavanje financija, socijalne kompetencije te međunarodno usmjerenje (Weber et al. 2012). Najnovija istraživanja pokazuju multidimenzionalnost uloge kontrolera pri čemu se preklapaju tri ključne uloge: kontroler kao policajac, kontroler kao bodovni sudac te kontroler kao poslovni partner. (Schäffer i dr., 2015)

Analiza poželjnih karakteristika kontrolera pokazuje značajno proširenje zahtjeva uvjetovano kako razvojem kontrolinga tako i promjenama poslovne realnosti: početni osobni i stručni zahtjevi proširuju se zahtjevima ponašanja, socijalnih i komunikativnih sposobnosti, poznavanja posla te poduzetničkog ponašanja. Razdoblja gospodarske krize ističu sposobnosti kontrolera u rješavanju konfliktnih potencijala tako da i kontroler sve više poprima i uloge internog savjetnika te kritičnog sparing i poslovnog partnera. Uloga kontrolera primjerena razvijenom kontrolingu i suvremenim uvjetima poslovanja postaje multidimenzionalna obuhvaćajući više različitih aspekata.

### **3 Empirijsko istraživanje o razini razvoja kontrolera u 30 najvećih poduzeća na Zagrebačkoj burzi**

#### **3.1 Predmet istraživanja, ciljevi i hipoteze**

Primarni cilj istraživanja je ispitivanje značajki kontrolera u najvećim hrvatskim dioničkim društvima koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi, te identificiranje profila tipičnog kontrolera u tim društvima. Također, dodatni cilj je stvaranje podloge za eksterni generički benchmark iz područja kontrolinga u Hrvatskoj na temelju signifikantnog uzorka. Pretpostavlja se kako ne postoje značajne razlike u profilu kontrolera u dioničkim društvima koja kotiraju na Zagrebačkoj i Frankfurtskoj burzi. Kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi identificirati će se opći podaci ispitanika te postojeće i očekivane kontrolerske sposobnosti kao i preduvjeti budućih kontrolera.

### 3.2 Uzorak, proces i metodologija istraživanja

U procesu istraživanja koristili su se primarni i sekundarni podaci. U prvom koraku su se promatrali sekundarni podaci dioničkih društava koja imaju uvrštene vrijednosne papire na dioničkom tržištu Zagrebačke burze. Uzela su se u obzir poduzeća koja kotiraju na službenom i na redovitom dioničkom tržištu kojih sveukupno ima 183. Kriterij na temelju kojeg se definirala veličina poduzeća je ukupan prihod iz 2011. godine. Od ukupnog broja dioničkih društava izabran je uzorak od 30 poduzeća sa najvećim ukupnim prihodima ostvarenim u 2011. godini prema godišnjim izvještajima dostupnima na web stranicama Zagrebačke burze (Zagrebačka burza, 2012), bez obzira na njihove različite djelatnosti i pripadnost raznim industrijama. Na temelju nacionalne klasifikacije djelatnosti iz 2007. godine (Državni zavod za statistiku, 2013), 47% promatranih poduzeća pripada prerađivačkoj industriji, 16% pripada trgovini na veliko i malo, 13% čine poduzeća koja obavljaju financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja, dok preostala poduzeća iz uzorka pripadaju ostalim raznim industrijama.

Kako bi se ostvarili osnovni ciljevi istraživanja, kreiran je anketni upitnik koji je imao sveukupno 22 pitanja, od kojih je 16 bilo zatvorenog tipa sa ponuđenim odgovorima nabrojavanja i intenziteta, dok je ostalih 6 pitanja bilo otvorenog tipa. Postupak slanja upitnika je proveden u tri iteracije. Osim anketiranja, u dva poduzeća je proveden i intervju sa voditeljima kontrolinga.

Od promatranih 30 poduzeća, njih 23 posjeduje kontroling u institucionalnom smislu, a to su: INA – STSI d.o.o., Konzum, Hrvatski Telekom, Zagrebačka banka, Privredna banka Zagreb, Atlantic Grupa, Brodograđevna industrija 3. maj, Podravka, Croatia osiguranje, Tisak, Adris grupa, Petrokemija, Končar – D&ST d.d., Dukat, Medika, Belje, Viro, Ledo, Jamnica, Dalekovod, Kraš, Brodomerkur i Siemens.

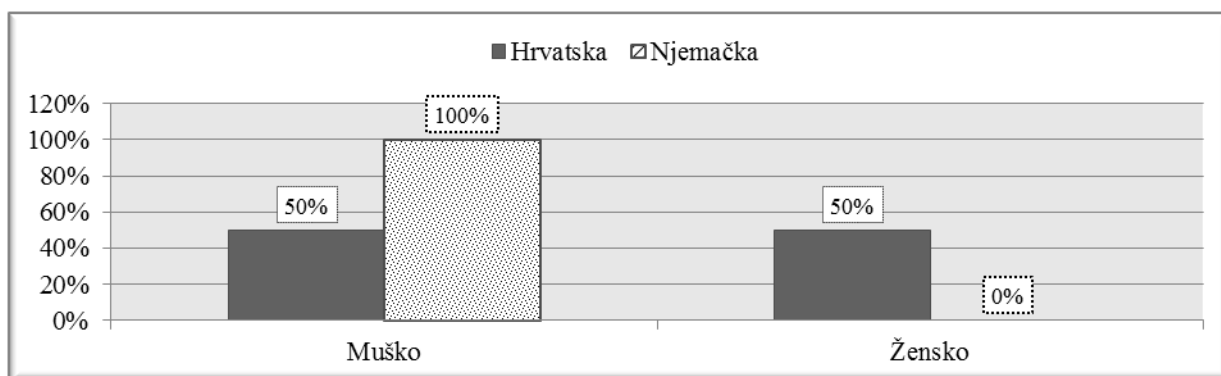
Prikupljanje upitnika je trajalo od veljače do travnja 2013. Do početka travnja primljeno je sveukupno 14 ispunjenih anketa, što čini visoku stopu povrata od 60,9% . Od 14 primljenih odgovora, jedno dioničko društvo nema institucionalno uveden kontroling ali ga funkcionalno provodi, dok dva dionička društva posjeduju kontroling u tvrtkama kćerima ali ne i na razini grupe. Podlogu za istraživanje čini 14 u cijelosti ispunjenih upitnika. Obrada prikupljenih podataka je provedena pomoću statističkog softverskog alata IBM SPSS Statistics 20 i MicrosoftOffice 2007 - Excel.

## 4 Komparativna analiza rezultata istraživanja: obilježja kontrolera u dioničkim društvima sa Zagrebačke i Frankfurtske burze

Njemačka je u pogledu ekonomije razvijenija država u odnosu na Hrvatsku te možemo očekivati i višu razinu zastupljenosti i razvijenosti kontrolinga. U ovom dijelu rada se koriste rezultati Weberovog istraživanja (2008) o razini razvoja kontrolinga u dioničkim društvima koja čine DAX indeks Frankfurtske burze, a koji se sastoji od sveukupno 30 poduzeća, te rezultati istraživanja Internationaler Controller Verein (ICV) čije podatke Weber citira u istom radu iz 2008. Uzorak Weberovog istraživanja čini 21 poduzeće iz DAX indeksa. U nastavku će se usporediti i razotkriti sličnosti i razlike u obilježjima kontrolera u najvećim dioničkim društvima u Hrvatskoj i u Njemačkoj.

Kada se uspoređuju opći podaci ispitanika, po pitanju spola kontrolera čini se kako kontroling u Njemačkoj pripada muškoj domeni poslova stoga što svi ispitanici pripadaju muškom spolu. U Hrvatskoj je omjer podjednak: sveukupno 7 kontrolera pripada ženskom te 7 kontrolera muškom spolu. Ravnopravnost spolova je zajamčena i nema dokaza kako je određeni spol poželjniji za obavljanje funkcije kontrolera. (Slika 1.)

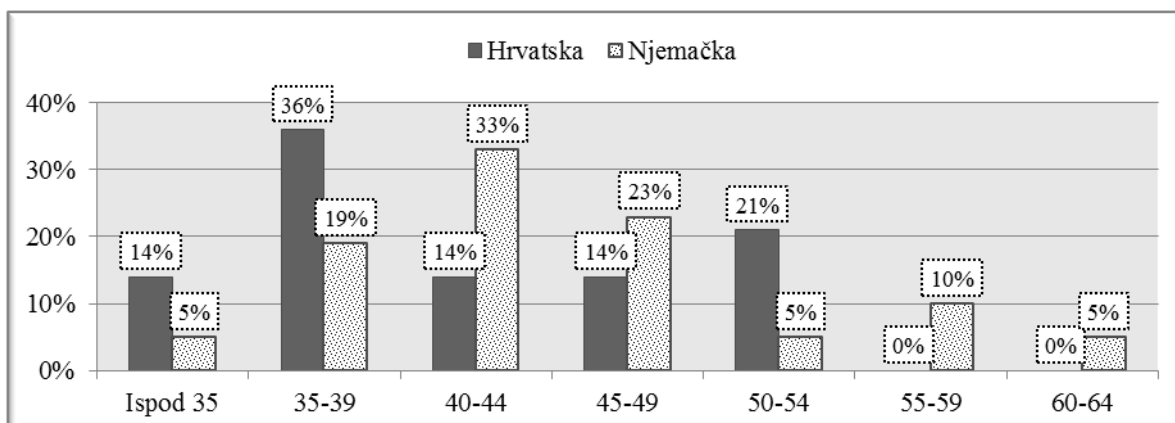
Slika 1. Spol kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima



Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 21.

Slika 2. prikazuje dob kontrolera. Najstariji kontroler u uzorku Njemačke ima 63 godine dok najmlađi ima 33 godine. U Hrvatskoj najstariji kontroleri pripadaju dobnoj skupini od 50-54, dok mlađih od 35 godina ima čak 14%. Najviše kontrolera u Hrvatskoj se nalazi u dobnoj skupini 35-39 (36%), dok su u Njemačkoj najbrojniji u dobnoj skupini 40-44 godina. Iz distribucije podataka proizlazi da je u prosjeku gledano njemački kontroler u istraživanim poduzećima stariji od hrvatskog kontrolera. Obrazloženje takvog rezultata proizlazi iz činjenice kako controlling u Njemačkoj ima dužu tradiciju nego u Hrvatskoj te se može pretpostaviti da je dulje iskustvo prisutno kod starijih kontrolera poželjnije pri zapošljavanju na kontrolniškim pozicijama u DAX njemačkim poduzećima.

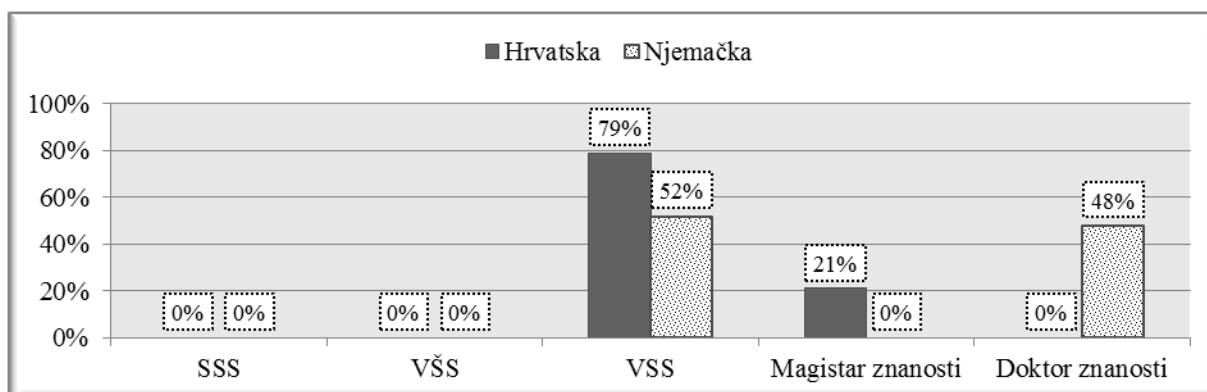
Slika 2. Dob kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima



Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 22.

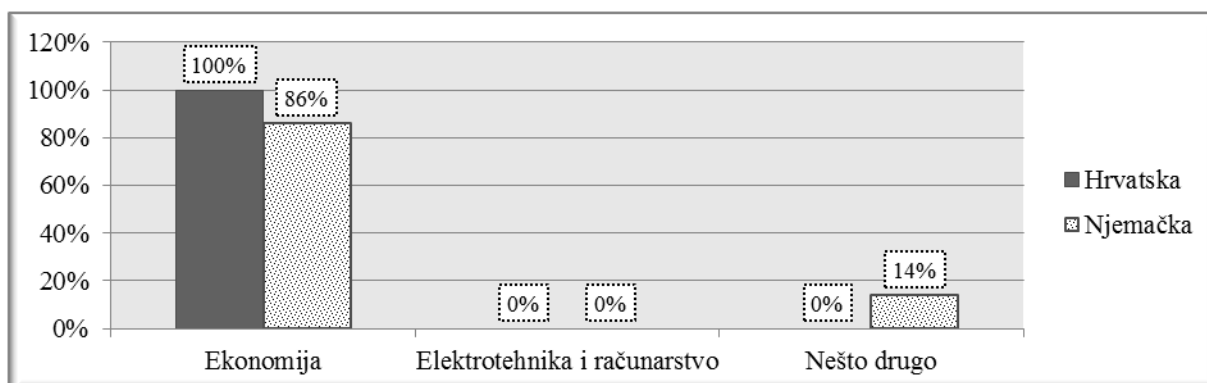
Ispitani kontroleri iz oba istraživanja su osobe sa visokim obrazovanjem i razvijenim stručnim profilima. U Hrvatskoj se 21% kontrolera odlučilo specijalizirati i nastaviti obrazovanje na magistarskom i specijalističkom sveučilišnom studiju. U Njemačkoj je čak 48% kontrolera nastavilo akademsko obrazovanje, čime su postigli titulu doktora znanosti. S obzirom na nižu prosječnu dob hrvatskih kontrolera nije isključena mogućnost njihovog daljnjeg akademskog napredovanja.



**Slika 3. Stečena razina obrazovanja kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima**

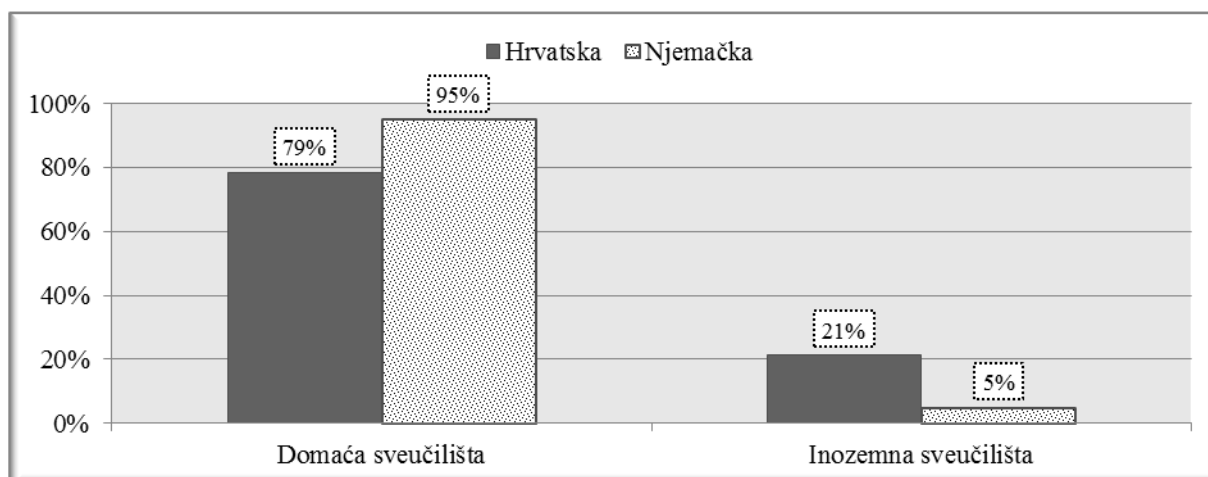
Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 24.

Obzirom na područja obrazovanja (Slika 4.) rezultati u Hrvatskoj odražavaju 100%-nu dominaciju ekonomskog obrazovnog područja. U njemačkim društvima, situacija je slična: 86% kontrolera je pohađalo studij na smjerovima poslovne ekonomije, dok njih 14% pripada struci industrijskog inženjera, inženjera matematike i sl. Zastupljenost drugih obrazovnih područja u controllingu u Njemačkoj odražava slojevitost, složenost i potrebnu interdisciplinarnost ove struke.

**Slika 4. Područje obrazovanja kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima**

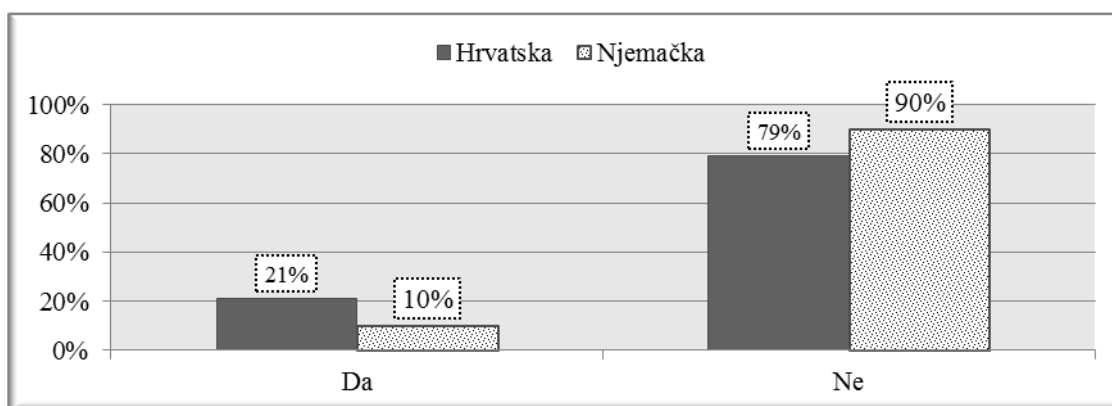
Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 24-25.

Obzirom na mjesto školovanja (Slika 5.) uočava se da su obje grupe ispitanika uglavnom studirale na domaćim sveučilištima: u Hrvatskoj njih 79%, u Njemačkoj njih 95%. Ovakvi rezultati ne čude, budući da i sami njemački kontroleri priznaju da u doba njihova studiranja, u osamdesetima, nije bilo popularno studiranje u inozemstvu kao što je to danas. Samo dvoje njemačkih ispitanika (5%) se obrazovalo van domaćih granica. Kod hrvatskih kontrolera taj je postotak malo veći (21%), što se može objasniti činjenicom da su se mlađi kontroleri priključili trendu studiranja u inozemstvu, budući da prilike današnjih fleksibilnijih obrazovnih sustava to dopuštaju i promoviraju.

**Slika 5. Mjesto školovanja kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima**

Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 24-25.

Nisu svi kontroleri imali priliku pohađati kolegij poput „Uvoda u controlling“ ili „Controlling“ na putu vlastitog obrazovanja. Njemačka bilježi vrlo visok postotak od 90% kontrolera koji nisu slušali niti polagali predmet pod imenom „Controlling“, dok je u Hrvatskoj taj rezultat nešto niži i iznosi 79%. Starija dob njemačkih kontrolera u odnosu na hrvatske, te vrijeme njihovog studiranja su moguća objašnjenja zašto je više hrvatskih kontrolera slušalo kolegij „Controlling“ tokom studiranja (Slika 6.).

**Slika 6. Pohadanje kolegija "Controlling" tokom studiranja kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima**

Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 24-25.

Budući da većina ispitanih kontrolera nije pohađala kolegij „Controlling“, željeli smo saznati, prema mišljenju ispitanika, koji bi kolegiji bili najbliži tematici controllinga. U nastavku se predočuju odgovori njemačkih i hrvatskih kontrolera (Tablica 1.).

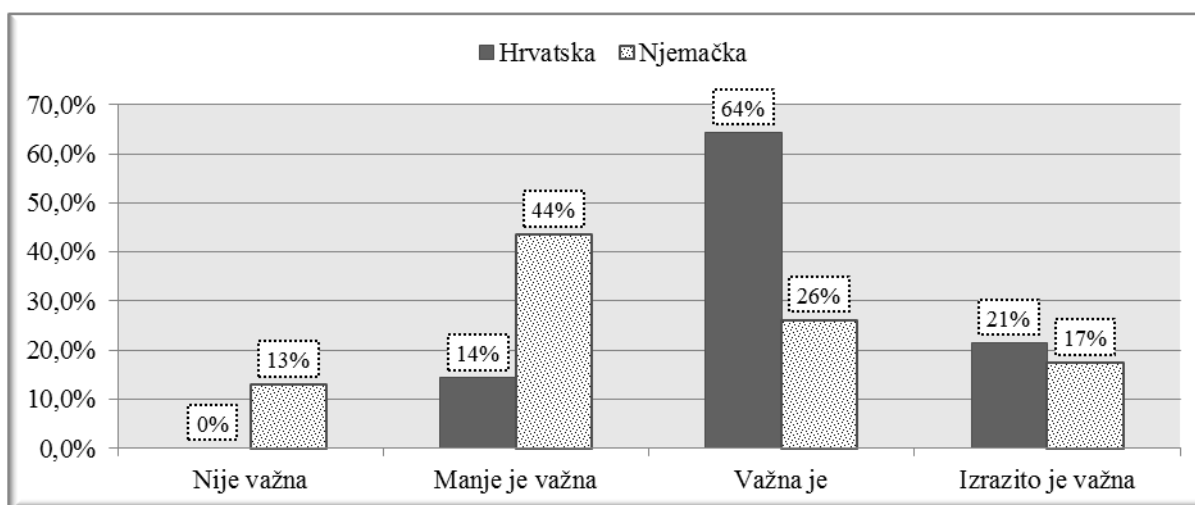
**Tablica 1. Kolegiji koji bi bili najbliži tematici kontrolinga prema kontrolerima u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima**

KONTROLERI U HRVATSKOJ:	KONTROLERI U NJEMAČKOJ:
Upravljanje financijama	Organizacijski menadžment
Linearno programiranje	Bankarstvo
Plan i analiza poslovanja	Industrijski menadžment
Statistika	Poslovne financije
Menadžment	Kolegiji iz područja poreza
Poslovno planiranje	Kolegiji iz područja osiguranja
Računovodstvo i Upravljačko računovodstvo	
Operacijska istraživanja	

Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 25.

Navedeni kolegiji pripadaju širokom spektru disciplina poslovne ekonomije, a najčešće se odnose na financijski, računovodstveno i menadžerski orijentirane kolegije.

Svaka znanstvena disciplina ima vlastite teorije, principe, strukturu i sustave. Tako je i u slučaju kontrolinga. Nismo istraživali koliko dobro kontroleri poznaju teoriju kontrolinga, zanimalo nas je njihovo mišljenje o važnosti teorije kontrolinga za praktično djelovanje kontrolera (Slika 7.).

**Slika 7. Važnost teorije kontrolinga za praktično djelovanje kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima**

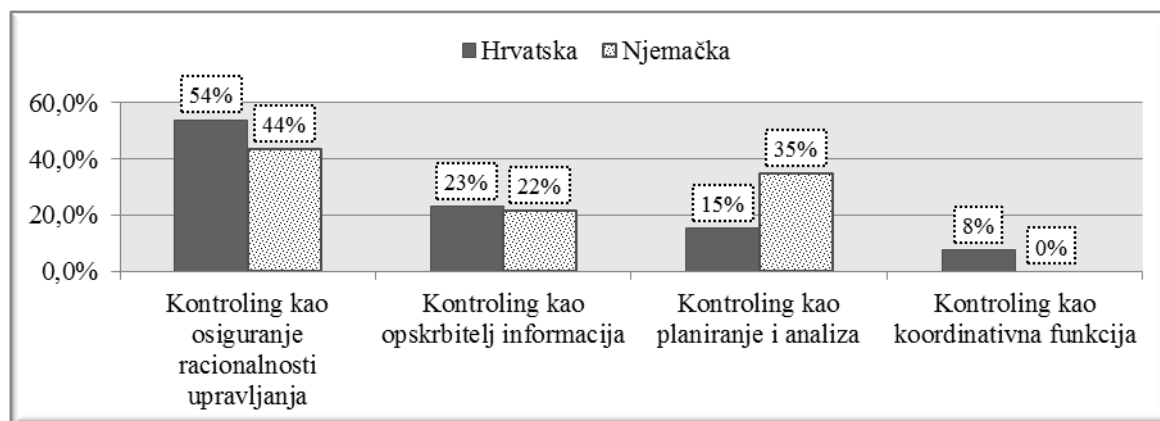
Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 77.

Teorija je za kontrolere u hrvatskim dioničkim društvima važna (64,3%), dok je za kontrolere u njemačkim poduzećima najčešće manje važna (43,5%). Za 13% njemačkih kontrolera teorija uopće nije važna, dok hrvatski kontroleri tako ne misle jer nitko od njih nije odabrao ovaj ponuđeni odgovor. Razlike u viđenju uloge teorije kao pomoći pri efikasnijem rješavanju svakodnevnih zadataka kontrolinga pojavljuju se zbog činjenice da najveći dio kontrolera nije niti upoznat s teorijom kontrolinga (Slika 6.) i mogućeg osobnog načelnog stava o primjenjivosti teorije u praksi.

Kontroleri iz hrvatskih dioničkih društava imali su problema u odlučivanju oko odgovora na pitanje o tumačenjima koja opisuju kontroling (Slika 8.). Oni smatraju da kontroling uglavnom služi osiguranju racionalnosti upravljanja (53,8%), a najmanje koordinativnoj funkciji (7,6%). U Njemačkoj se također većinom smatra da je kontroling pridonosi osiguranju racionalnosti upravljanja (43,5%), koordinativna

uloga nije prepoznata. Prema učestalosti odgovora treba naglasiti plan i analizu kao shvaćanje kontrolinga, koja je značajnije prisutna u njemačkim (35%) nego u hrvatskim poduzećima (15%) te isticanje uloge opskrbe informacijama, gotovo podjednako zastupljene u njemačkim (22%) i hrvatskim (23%) poduzećima. Zaključujemo na temelju dobivenih rezultata kako je u hrvatskim i njemačkim poduzećima najzastupljenija uloga kontrolinga u osiguranju racionalnosti poslovanja.

**Slika 8. Tumačenja koja opisuju controlling prema kontrolerima u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima**



Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 61.

Kontroling se, prema osobnom mišljenju jedne od ispitanih voditeljica kontrolinga, može zapravo prepoznati objedinjeno u sva četiri tumačenja: on je opskrba informacija koje se javljaju kao produkt planiranja i analize i upotrijebljavaju se za osiguranje racionalnosti poslovanja. Davanje kvalitetne i svrsishodne informacije menadžmentu za donošenje odluka je glavna svrha kontrolinga, smatra voditeljica.

Kontroler je danas osoba koja se mora suočiti sa mnoštvom problema koji proizlaze iz poslovnih događanja, što zahtjeva od njega i posjedovanje određenih sposobnosti. Zanimljivi su rezultati dani na Slika 9. koji prikazuju na koji način su kontroleri iz hrvatskih i njemačkih poduzeća rangirali sposobnosti koje mora posjedovati kontroler (1 = najvažnije, 8 = najmanje važno).

**Slika 9. Sposobnosti koje mora posjedovati kontroler u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima**

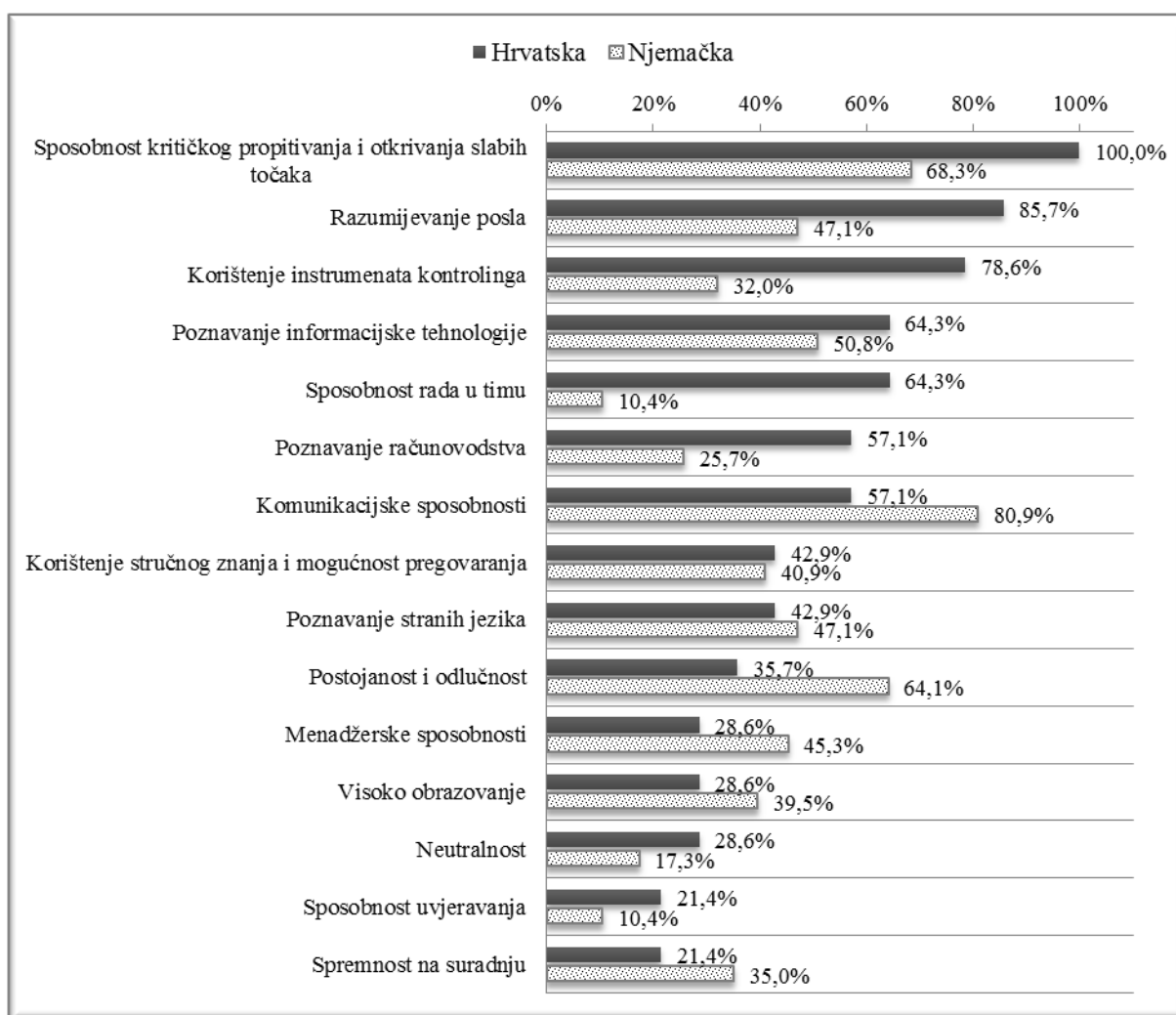
Sposobnosti	Hrvatska	Njemačka
	RANG	
Sposobnost kritičnog propitivanja	1	3
Poznavanje financijskog računovodstva	2	6
Menadžerske sposobnosti	3	1
Komunikacijske sposobnosti	4	2
Poznavanje računovodstva	5	8
Neovisnost	6	4
Poznavanje investicijske analize	7	7
Postojanost	8	5

Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, str. 127.

U oba slučaja, kontroleri cijene i menadžerske i stručne sposobnosti. Hrvatski kontroleri među tri najvažnije navode sposobnosti kritičkog propitivanja, poznavanje financijskog računovodstva te menadžerske sposobnosti. Njemački kontroleri vide menadžerske sposobnosti kao najbitnije, na drugom su mjestu komunikacijske sposobnosti te na trećem mjestu sposobnosti kritičkog propitivanja. Postoji visoka podudarnost odgovora promatranih grupa kod odabira prve tri najvažnije sposobnosti. Valja naglasiti činjenicu kako kontroleri vide važnost ne samo u dobrom poznavanju struke, već i u menadžerskim i komunikacijskim sposobnostima; stručno znanje se gotovo podrazumijeva, no jednako tako je važan i način komuniciranja i prenošenja stručnog znanja.

Kako se mijenja profil kontrolera te koji su budući preduvjeti kontrolera naredno je pitanje na koje su također odgovorili njemački kontroleri ali u sklopu ICV istraživanja objavljenog od strane Webera 2006. godine, citiranog u djelu iz 2008 (Weber, 2008, str. 94). Rezultati su grafički prikazani na Slika 10.

**Slika 10. Budući preduvjeti zanimanja kontrolera prema mišljenju kontrolera iz hrvatskih i njemačkih dioničkih društava**



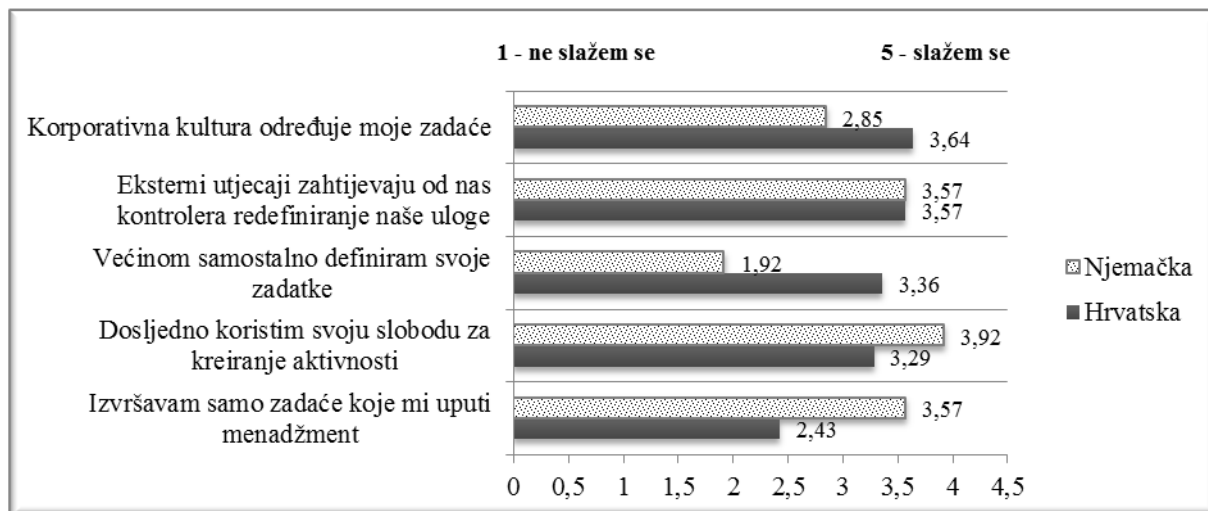
Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, prema ICV-studie (Weber et al. 2006., str.56), str. 94.

Gotovo su svi hrvatski kontroleri (100%) odlučno potvrdili da je sposobnost kritičkog propitivanja i otkrivanja slabih točaka ne samo bitna za današnje kontrolere, već i najpoželjnija karakteristika u budućoj kontrolinškoj karijeri, dok komunikacijske sposobnosti sa 80,9% odgovora prednjače nad svim ostalim sposobnostima prema mišljenju njemačkih kontrolera. Ovaj rezultat također potvrđuje

prethodni stav kako je pored stručno znanja i kritičkog propitivanja (kontroler kao sparing partner menadžmentu) izuzetno važan način komuniciranja i prezentiranja stručnog znanja.

Pri ispitivanju stupnjeva slobode koje kontroleri imaju pri oblikovanju svojih zadataka došlo se do zanimljivih rezultata. Uočljiva je razlika u stupnjevima slobode kojima kontroleri kreiraju vlastite aktivnosti. Rezultati istraživanja pokazuju kako njemački kontroleri više koriste slobodu u oblikovanju svojih zadataka, dok hrvatskim kontrolerima korporativna kultura predstavlja okvir u oblikovanju zadataka. Važno je istaknuti visok značaj eksternih utjecaja kako kod hrvatskih tako i kod njemačkih kontrolera koji utječe na redefiniranje uloge kontrolinga.

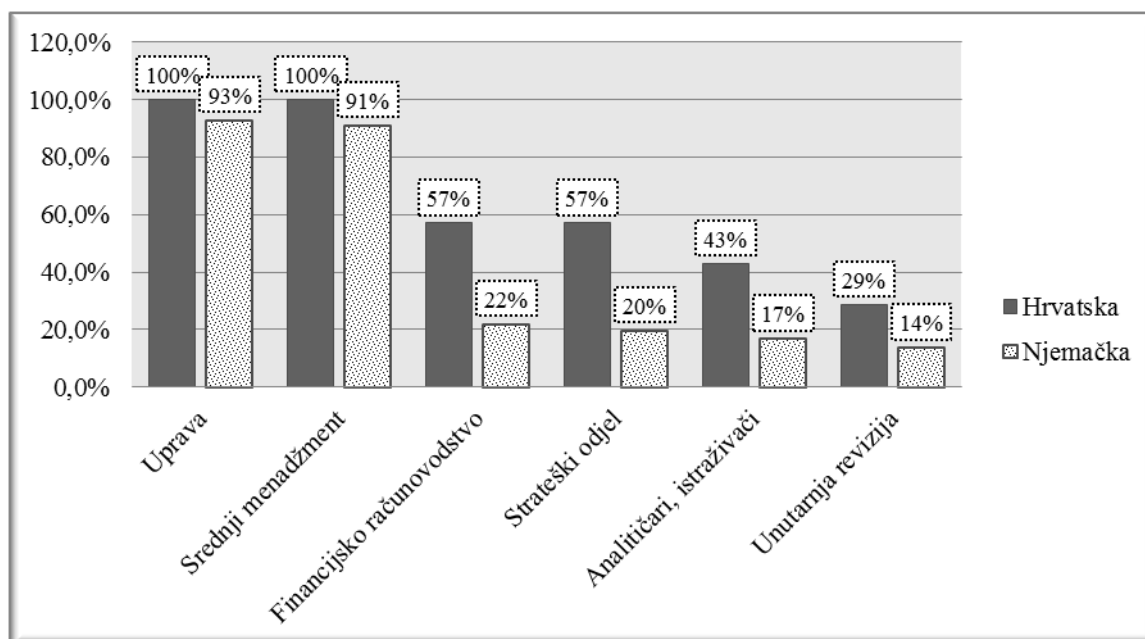
**Slika 11. Stupnjevi slobode u oblikovanje zadataka prema procjeni kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima**



Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, prema ICV-studie (Weber et al. 2006., str.46), str. 147.

Sadašnji korisnici usluga kontrolinga se ne razlikuju suviše u poduzećima Hrvatske i Njemačke: većinom su to uprava i srednji menadžment. Manje su važni ostali korisnici u slučaju njemačkih poduzeća, no hrvatska poduzeća još uvijek opskrbljuju računovodstvo i strateški odjel sa potrebnim informacijama. Na temelju rezultata (Slika 12.) se može zaključiti da kontroling ima jednako usmjerenje u hrvatskim i njemačkim poduzećima te istu svrhu a to jest opskrba informacijama uprave te srednjeg menadžmenta u procesu poslovnog upravljanja.

Slika 12. Sadašnji korisnici usluga kontrolinga u hrvatskim i u njemačkim dioničkim društvima



Izvor: obrada autora; Weber, J. (2008) *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, prema ICV-studie (Weber et al. 2006., str.52), str. 142.

Temeljem detaljno prikazane komparativne analize obilježja kontrolera slijedi pregled konačnih sažetih rezultata istraživanja i usporedbe najvažnijih značajki kontrolera u poduzećima izlistanim na burzi u Hrvatskoj i Njemačkoj prikazujemo u nastavku (Tablica 2.).

Tablica 2. Komparativni pregled najznačajnijih obilježja kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima izlistanim na Zagrebačkoj i Frankfurtskoj burzi

Obilježje	Hrvatski kontroler	Njemački kontroler
<b>Spol</b>	Muški (50%)	Muški (100%)
<b>Dob</b>	35 – 39 godine	40 – 44 godine
<b>Razina obrazovanja</b>	VSS i magisterij znanosti	VSS i doktorat znanosti
<b>Područje obrazovanja</b>	Ekonomija	Ekonomija, industrijski ing., ing, matematike
<b>Mjesto školovanja</b>	Domaće i inozemno sveučilište	Domaće sveučilište
<b>Pohađanje kolegija 'Kontroling'</b>	Da (21%)	Da (10%)
<b>Važnost teorije kontrolinga</b>	Važno (100%)	Važno (87%)
<b>Tumačenje kontrolinga</b>	Osiguranje racionalnosti (54%)	Osiguranje racionalnosti (44%)
<b>Poželjne sposobnosti kontrolera</b>	Sposobnost kritičkog preispitivanja, poznavanje financijskog računovodstva	Menadžerske i komunikacijske sposobnosti
<b>Budući preduvjeti kontrolera</b>	Sposobnost kritičkog preispitivanja i otkrivanja slabih točaka	Komunikacijske sposobnosti
<b>Stupnjevi slobode u oblikovanju zadataka</b>	Korporativna kultura određuje moje zadatke	Dosljedno koristim svoju slobodu za kreiranje aktivnosti
<b>Sadašnji korisnici usluge kontrolinga</b>	Uprava i srednji menadžment (100%)	Uprava i srednji menadžment (93%, 91%)

Rezimirajuće možemo zaključiti kako je u hrvatskim poduzećima izlistanim na burzi kontroler ravnopravno muškog i ženskog spola, malo mlađi od svog njemačkog kolege, ima malo niži znanstveni stupanj obrazovanja te približno slično područje i mjesto školovanja. Kontroleri u poduzećima izlistanim na Zagrebačkoj i Frankfurtskoj burzi tijekom svog školovanja uglavnom nisu slušali kolegij 'Kontroling', premda smatraju da je teorija kontrolinga važna. Najznačajniju ulogu

kontrolinga vide u osiguranju racionalnosti. Postoje razlike u ocjeni poželjnih sposobnosti i budućih preduvjeta zanimanja kontrolera: za hrvatske kontrolere najvažnije su sposobnosti kritičkog preispitivanja te poznavanje financijskog računovodstva (sadašnja sposobnost) te otkivanje slabih mjesta (buduća sposobnost) dok su za njemačke kontrolere najvažnije menadžerske i komunikacijske sposobnosti. Postoje također značajne razlike u stupnjevima slobode u oblikovanju zadataka: hrvatskom kontroleru najčešće korporativna kultura određuje zadaće, dok njemački kolega najčešće dosljedno koristi svoju slobodu u kreiranju svojih aktivnosti. Obzirom na sadašnje korisnike usluga kontrolera nema bitnih razlika između hrvatski i njemačkih dioničkih društava: vrhovni i srednji menadžment glavni su korisnici informacija koje dolaze iz kontrolinga.

## 5 Zaključak

Gospodarska se situacija uvijek odražava na poslovanje poduzeća, što diktira poslovne potrebe i dinamiku i time kontrolerske zahtjeve. Također, razvoj kontrolinga kao struke utječe na zahtjeve koji se postavljaju pred nositelja te struke. Prema rezultatima ovog istraživanja proizlazi kako postoje značajne sličnosti ali i razlike u obilježjima kontrolera u hrvatskim i njemačkim dioničkim društvima izlistanim na Zagrebačkoj i Frankfurtskoj burzi.

Najznačajnije sličnosti su u zahtjevima akademskog obrazovanja, upravi i srednjem menadžmentu kao korisnicima usluge kontrolinga, stavu o važnosti kontrolinga te shvaćanju kontrolinga kao osiguranja racionalnosti poslovanja. Razlike se odnose na poželjne sposobnosti, budući profil i stupnjeve slobode u oblikovanju zadataka kontrolinga. Dok su za njemačke kontrolere u poduzećima Frankfurtske burze najpoželjnije menadžerske i komunikacijske sposobnosti te komunikacijske sposobnosti kao budući preduvjet kontrolera, za kontrolere u hrvatskim poduzećima Zagrebačke burze najpoželjnije su sposobnosti kritičkog preispitivanja te poznavanje financija i računovodstva, a budući preduvjeti kontrolera se vide u sposobnosti kritičkog preispitivanja i otkrivanju slabih točaka. Značajna je i razlika u stupnjevima slobode u radu kontrolera: dok njemački kontroler dosljedno koristi slobodu u kreiranju aktivnosti, hrvatski kontroler ima značajno manju slobodu budući da korporativna kultura određuje njegove zadatke.

Prema rezultatima istraživanja obilježja kontrolera u poduzećima izlistanim na Zagrebačkoj i Frankfurtskoj burzi možemo zaključiti kako je kontroling u njemačkim dioničkim društvima na nešto višem stupnju razvoja nego u hrvatskim dioničkim društvima. Mogući razlog takve divergencije u obilježjima kontrolera možemo vidjeti u činjenici da dionička društva na Frankfurtskoj burzi imaju puno veće prihode, širi spektar poslovanja, značajnu poslovnu povijest iza sebe te drugačiju organizacijsku kulturu u odnosu na naša domaća dionička društva. Ne smije se zaboraviti da je Njemačka bila jedan od začetnika profesije kontrolera te da posjeduje najopsežniju znanstvenu literaturu u tom području. Na temelju ovakve stvarnosti, najveći poticaj koji proizlazi iz ovog rada jest poruka menadžmentu o važnosti kontrolinga, te poželjni pravci razvoja budućih kontrolera. Poznata je izreka kako iza svakog uspješnog menadžera stoji uspješan kontroler.

## LITERATURA

1. Bramsemann, R. 1993. *Handbuch Controlling*. München:Hanser
2. Baumgartner, B., 1980. *Die Controller-Konzeption: theoretische Darstellung und praktische Anwendung*, Bern, Haupt
3. Državni zavod za statistiku [Online], Dostupno na: <http://www.dzs.hr/Hrv/important/Nomen/nkd2007/nkd2007.pdf> [20. svibanj 2013.]
4. Eschenbach, R., Siller, H. 2009. *Controlling professionell*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
5. Horvath, P, 2006. *Controlling*. München:Vahlen.
6. Jung, H. 2011. *Controlling*. München: Oldenbourg



7. Küpper, H.U., 1990. *Controller-Anforderungsprofile in der Theorie*, In: Meyer, E., Weber, J. (Ed.) *Handbuch Controlling*, Stuttgart, pp.325-342.
8. Küpper, H.U., Weber, J. 1997. *Taschenlexikon Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
9. Osmanagić Bedenik et al: *Kontroling između profita i održivog razvoja*, M.E.P., Zagreb, 2010.
10. Peemöller, V.H. 1990. *Controlling*. Herne/Berlin. Neue Wirtschaftsbrieft
11. Pfohl, H.C., Zettelmeyer, B. 1987. *Der Controller: Geringer oder anders qualifiziert als der Linienmanager?* In: *ZfB* No. 57, pp.1128-1135.
12. Schäffer, U., Bechtoldt, Ch., Reimer, M. 2015. *Wearing many hats – but happy with the job? Investigating the dark and bright side of controller's multi-role job profile*, EISAM, 8th Conference on Performance Measurement and Management Control, Nice, 2015.
13. Ueberschär, H., Walther, C., 2007. *Behavioral Controlling – Aktuelle Ansätze zu einer verhaltenswissenschaftlichen Fundierung des Controllings*, GRIN, Norderstedt
14. Weber, J. 2005. *Das Advanced-Controlling-Handbuch*, WILEY-VCH
15. Weber, J., 2008. *Von Top-Controllern lernen: Controlling in den DAX 30-Unternehmen*. Weinheim: WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA.
16. Weber, J. 2009. *Erfolg der Controller*, Weinheim, WILEY-VCH
17. Weber, J., Kosmieder, A. 1991. *Controlling – Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland im Spiegel von Stellenanzeigen*, In: *ZfB-Ergänzungsheft* No.3. pp.17-35.
18. Weber, J., Preis, A., Boettger, U. 2010. *Neue Anforderungen an Controller*, Weinheim, WILEY-VCH
19. Weber, J. & Schäffer, U., 2008. *Introduction to controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
20. Weber, J., Schäffer, U., Goretzki, L., Strauss, E. 2012. *Die zehn Zukunftsthemen des Controllings*, Weinheim, WILEY-VCH
21. Weber, J., Zubler, S. 2010. *Controlling in Zeiten der Krise*, Weinheim, WILEY-VCH
22. Wielpütz, A.U. 1996. *Verhaltenorientiertes Controlling*, Köln, Lohmar
23. Zagrebačka burza, 2012. *Zagrebačka burza - The Zagreb stock exchange*. [Online] Available at: <http://zse.hr/default.aspx?id=121>
24. Ziegenbein, K. 2008. *Kontroling*. Zagreb. RRif.