



KONTROLER

Bilten Udruge hrvatskih kontrolera
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
www.uhk.hr

Osobna karta udruge

• SVRHA UDRUGE

Unapređivanje djelatnosti kontrolinga i jačanje kompetivnosti kontrolera.

• CILJEVI UDRUGE

Permanentno stručno usavršavanje i edukacija; Izdavanje časopisa i publikacija u funkciji stjecanja novih znanja; Suradnja s domaćim i stranim profesionalnim društvima; Donošenje standarda profesionalne etike i najbolje prakse u primjeni kontroling funkcije.

Poštovani,

ovaj je broj posvećen konferenciji „Kontroling i menadžment“ (KiM) Snaga podataka, moć odlučivanja, održanoj 26. rujna 2025. godine na Ekonomskom fakultetu u Rijeci, u organizaciji Udruge hrvatskih kontrolera i Ekonomskog fakulteta Rijeka. Riječ je o prvoj konferenciji takve vrste u Hrvatskoj, osmišljenoj s ciljem okupljanja stručnjaka iz područja kontrolinga, financija i menadžmenta – profesionalaca koji oblikuju poslovne odluke i usmjeravaju razvoj organizacije u dinamičnom i zahtjevnom poslovnom okruženju.

Konferencija je proizašla iz potrebe da se aktualizira i naglasi povezanost kontrolinga i menadžmenta, dviju funkcija koje zajedno čine temelj uspješnog poslovanja. Kontroler je stručnjak čija je zadaća analizirati, planirati, informirati, koordinirati i savjetovati, dok menadžment preuzima odgovornost donošenja odluka. Sinergijom njihovih uloga postižu se rezultati, ostvaruju ciljevi te osiguravaju uspješnost i održivost organizacije.

Program konferencije okupio je vrsne stručnjake iz cijele Hrvatske, iz javnog i privatnog sektora. Teme su bile raznolike, ali povezane zajedničkim ciljem – sagledati novu ulogu kontrolinga kroz mikro i

makroekonomske aspekte poslovanja. Održana su tri panel-raspravna bloka: prvi, pod motom „3A = agilnost, analiza i akcija“, okupio je predstavnike gospodarstva – proizvodnje, brodogradnje, trgovine i usluga; drugi je bio posvećen turizmu i ugostiteljstvu kao dominantnoj gospodarskoj grani, s motom „Od izazova do održive prednosti“; dok je treći obradio javni sektor gdje funkcija kontrolinga nije još dovoljno zastupljena, iako je iznimno važna za racionalno i učinkovito djelovanje, pa je moto bio „Svaki euro se broji“.

Na završetku konferencije predstavljena su i programska rješenja za analizu i planiranje jedne od uspješnih, brzo rastućih domaćih softverskih tvrtki, čime je događaj dobio dodatnu praktičnu vrijednost.

Prema riječima sudionika, konferencija je bila veliki uspjeh, čemu svjedoče izvrsna posjećenost te kvalitetne rasprave koje su atmosferu tijekom konferencije učinile poticajnom, pozitivnom i prijateljskom. Sama je organizacija pokazala visoku razinu stručnosti i predanosti organizatora. Zaključno, konferencija je u potpunosti opravdala očekivanja i otvorila vrata događaju koji će okupljati stručnjake kontrolere i menadžere te postati tradicionalno mjesto njihova susreta i razmjene znanja i iskustva.

Neda Vitezić, glavna i odgovorna urednica

Uredništvo:

Neda Vitezić - glavna i odgovorna urednica

Dizajn i grafička priprema Jasmina Makek-Pajkanović

ISSN 1848-1329



9 771848 132000

BROJ

17

2025.



Prof.dr.sc. Neda Vitezić, predsjednica Udruge hrvatskih kontrolera Rijeka

PRVA KONFERENCIJA KONTROLING I MENADŽMENT (KiM)

SNAGA PODATAKA, MOĆ ODLUČIVANJA

Na inicijativu Udruge hrvatskih kontrolera a u suradnji s Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Rijeci održana je 26.rujna 2025. godine prva konferencija *Kontroling i menadžment (KiM)*, čija je **svrha** bila okupiti stručnjake i znanstvenike prvenstveno iz područja poslovne ekonomije i ekonomije, ali i drugih usko povezanih disciplina, kako bi na temelju praktičnog iskustva i teorijskih spoznaja odgovorili na izazove buduće uloge menadžmenta i kontrolera kao ključnih čimbenika u procesu donošenja odluka.

Ciljevi konferencije:

- raspraviti i istaknuti sve one čimbenike – tehničko-tehnološke, organizacijske, edukacijske i dr. koje utječu na uspjeh i učinkovitost funkcije kontrolinga kao potpore upravljanju bilo u privatnom ili javnom sektoru,
- istaknuti novu ulogu kontrolera kao posljedicu rastućih digitalnih i informacijskih inovativnih rješenja, te s tim povezanih rizika,
- ukazati na potrebu za proširenjem zadataka kontrolera u cilju izbjegavanja neizvjesnosti u okruženju, te s tim u vezi novim edukacijskim izazovima.

Konferencija je bila **namijenjena** kontrolerima, poslovnim analitičarima, rukovoditeljima financija i kontrolinga, financijskim direktorima, voditeljima projekata, članovima uprave, direktorima, voditeljima i ostaloj upravljačkoj strukturi iz svih sektora a koji su uključeni ili na koje utječe ova tematika, inspirativno na njih djeluje i potiče na promjene i nova rješenja.

Konferencija je okupila preko 110 sudionika iz područja znanosti i obrazovanja i različitih sektora gospodarstva.

Pozdravnu riječ uputila je prodekanica za suradnju s gospodarstvom i poslovanje **izv.prof. dr.sc. Vesna Buterin** koja je naglasila dugogodi-



Slika 1. Vesna Buterin

šnje uspješno povezivanje Ekonomskog fakulteta s gospodarstvom kroz obrazovanje iz područja kontrolinga na diplomskom i poslijediplomskom studiju, te s obzirom na veliku zainteresiranost za ovu temu, poželjela da ova konferencija postane tradicionalna.

Prof.dr.sc. Neda Vitezić je u pozdravnom govoru istaknula i objasnila zašto povezivanje kontrolinga i menadžmenta - **zašto snaga podataka i moć odlučivanja**. Podaci su danas veliki, pametni (Big Data = Smart data), no treba ih strukturirati, obraditi da postanu prava, svrhovita informacija, u čemu pomaže poslovna inteligencija (BI) i poslovna analitika (BA) te umjetna inteligencija (UI) koja pomaže, naravno **ako**



su podaci kvalitetni, modeli pravilno trenirani i redovno održavani (strojno učenje uz kvalitetne povijesne podatke može dati pouzdane rezultate od 80-90%). Dakle, alat koji nam pomaže brže analizirati, planirati, predviđati i brže i kvalitetnije donositi odluke. Donijeti odluku nikada nije bilo lako pa ako se osvrnemo u daleku povijest od antičkih vremena pa do danas, nijedan vladar nije upravljao sam. Uvijek je uz njega bio **savjetnik – mudrac, strateg** – koji mu je pomagao donositi odluke. U današnje vrijeme to su stručnjaci kontroleri ali ne više u onom prvobitnom poimanju, već **poslovni strateški orijentirani analitičari**.

Slika 2. Neda Vitezić

Uvodno predavanje održao je prof.emer.dr.sc. Ljubo Jurčić koji je sudionike skupa uveo u temu naglašavajući ulogu kontrolera i kontrolinga kao funkcije primjerom iz osobne prakse. Istaknuo je kolika je važnost analiziranja i pravilnog informiranja u donošenju odluka vezanim za kretanje gotovine novca, upravljanja imovinom i optimizacijom, te stvaranjem dodane vrijednosti. Naglasio je važnost strateškog planiranja i u tome ulogu kontrolinga s obzirom na razne utjecaje (klimatske, zemljotresi, pandemije, tehnološke i geopolitičke), pa se u tom smislu posebno osvrnuo na makro aspekt poslovanja i utjecaje na ekonomiju i poslovanje poduzeća. Naglasio je da se mijenja politička i ekonomska struktura svijeta, mijenjaju se pravila i



Slika 3. Ljubo Jurčić

tokovi međunarodne trgovine, konvergencija (globalizacija) prelazi u divergenciju (deglobalizaciju), države (osobito manje) moraju se prilagođavati novim tehnološkim, ekonomskim i političkim odnosima, uvijek u skladu sa svojim interesom, a kompanije trebaju prilagođavati svoju politiku u skladu s promjenama u nacionalnoj ekonomskoj politici i globalnim ekonomskim promjenama. U svim tim promjenama **kontroling je nezaobilazni alat u praćenju efikasnosti tih promjena.**



Slika 4. Sudionici konferencije

Središnji dio konferencije su bile tri panel rasprave (detaljnije u nastavku) a za kraj konferencije, sudionici su imali priliku čuti o **programima za poslovno planiranje i analizu** naše vrlo uspješne fintech tvrtke Farseer d.o.o. tvrtke. Njezin suosnivač Zrinko Dolić koji implementira Farseer rješenja i usko je povezan s kontrolingom i financijama podijelio je s nama svoje iskustvo.

ZAKLJUČCI I PERSPEKTIVE KONFERENCIJE

Prema utiscima sudionika, konferencija je bila vrlo uspješna, ostvarila je svoju svrhu i ciljeve i polučila rezultate koji se mogu sažeti u sljedeće:

- 1. Kontroleri će se zasigurno od onih koji analiziraju brojke i izvještavaju pretvoriti u strateške savjetnike,** što će zahtijevati suradnju s drugim odjelima primjerice, proizvodnjom, marketingom, ljudskim resursima ali i analizu šireg okruženja, a ne samo poslovnog.
- 2. Digitalizacija i automatizacija** sve će više biti sastavni dio zadataka kontrolera, automatizacija rutinskih zadataka tj. umjetna inteligencija, robotska automatizacija procesa i ERP sustavi koristiti će se za rutinske zadatke poput unosa podataka, usklađivanja i standardnog izvještavanja. Sve će se više koristiti **napredna analitika tj. prediktivna i preskriptivna analitiku za predviđanje trendova i simuliranje scenarija.**

- 3. Izvještavanje u stvarnom vremenu** – Uprava će očekivati nadzorne ploče uživo, a ne periodična izvješća.
- 4. Profil kontrolera** – više analitičnosti, komunikacijskih vještina i tehničkog informatičkog znanja, kontinuirano usavršavanje.
- 5. Decentralizirano donošenje odluka** na podlozi detaljnijih sveobuhvatnijih analiza, agilna i brža prilagodba promjenama na tržištu, kraći ciklusi izvještavanja, usmjerenost na optimizaciju.

PORUKA KONFERENCIJE

KONTROLING TREBA PROMJENE - OD NAZIVA DO SADRŽAJA UZ KORIŠTENJE SUVREMENIH ALATA

Kontroler je sve više poslovni analitičar i savjetnik, a sve manje statističar usmjeren na financijske pokazatelje i prošlost: Sve je više orijentiran na budućnost i predikciju – postaje strateški partner menadžmentu, te važna podrška u poticanju agilnosti, inovacija, kao i brzih akcija i reakcija.

Konferencija je pružila uvid u aktualne trendove i izazove, potaknula razmjenu iskustava te potvrdila potrebu za daljnjim zajedničkim djelovanjem. Uspostavljene su nove profesionalne suradnje i ojačani postojeći kontakti, što predstavlja važan temelj za buduće projekte. Identificirane su ključne preporuke i smjernice koje će služiti kao polazište za daljnji razvoj, implementaciju aktivnosti i unaprjeđenje prakse.

U nastavku se iznose zaključci po panelima.

PANEL 1: KONTROLING I MENADŽMENT: AAA = agilnost, analiza i akcija

PANEL 2: KONTROLING U TURIZMU - OD IZAZOVA DO ODRŽIVE PREDNOSTI

PANEL 3: KONTROLING U JAVNOM SEKTORU - SVAKI EURO SE BROJI



**Mr.sc. Hrvoje Patajac, Doc. dr. Vanja Vitezić,
Doc. dr. Antonija Petrić**

SADRŽAJ I ZAKLJUČCI PANELA

PANEL 1: KONTROLING I MENADŽMENT: AAA = agilnost, analiza i akcija

Moderator: mr.sc. Hrvoje Patajac, Adris grupa d.d., direktor kontrolinga

Panelisti: Sandra Uzelac, Viktor Lenac d.d., predsjednica Uprave
mr.sc. Nikola Cvjetković, AWT Hrvatska, predsjednik Uprave
Ivan Ratkić, Emil Frey Group Croatia, CFO
Maja Škaljac, Perutnina Ptuj Group, Group Head of FP&A
Gordana Tisaj Blažeka, VIS PROMOTEX d.o.o., voditeljica proizvodnje

1. SAŽETAK UVODNOG PREDAVANJA

U uvodnom predavanju, koje je održao Hrvoje Patajac, naglašeno je kako organizacije danas djeluju u poslovnom okruženju obilježenom visokom dinamikom, nesigurnošću i kompleksnošću. U takvom kontekstu tradicionalni modeli upravljanja, oslonjeni na stabilne planove i hijerarhijske procese donošenja odluka, više ne mogu osigurati brzinu i prilagodljivost koja je potrebna. Umjesto toga, odlučivanje zahtijeva jasno razumijevanje ključnih pokretača vrijednosti, fokus na ono što je bitno u datom trenutku te spremnost djelovanja bez odgađanja. Predstavljen je model AAA – Agilnost, Analiza, Akcija – u kojem kontroling postaje aktivni partner menadžmentu: funkcija koja ne opisuje prošlost, nego pomaže dizajnirati budućnost. Kontroling tako postaje radar i suvozač organizacije – onaj koji pomaže vidjeti ranije, razumjeti dublje i djelovati sigurnije.



Slika 5. Hrvoje Patajac

2. ZAJEDNIČKA PITANJA I ODGOVORI

Pitanje 1: **Kako donositi brze i kvalitetne odluke u VUCA¹ okruženju bez ‘paralize analize’?**

VUCA okruženje traži sposobnost razlikovanja bitnog od nebitnog. Budući da nikada nemamo sve informacije, čekanje savršene jasnoće često znači gubitak prilike. Brza i kvalitetna odluka ne temelji se na brzopletosti, nego na razumijevanju poslovnog modela, jasnoći prioriteta i kulturi u kojoj se informacije slobodno dijele. Agilnost ne znači donositi odluke ‘na osjećaj’, nego djelovati pravovremeno, uz svijest da se odluke mogu korigirati kako se uvjeti mijenjaju. Bolje je donijeti dobru odluku na vrijeme nego savršenu prekasno.

Pitanje 2: **Kako uspostaviti ravnotežu između analize i akcije?**

Dostupnost podataka danas nije ograničenje — ograničenje je vrijeme za njihovu interpretaciju. Organizacije postižu ravnotežu onda kada je analiza usmjerena na ključne pokretače rezultata, a ne na sve što se može mjeriti. Kontroling preuzima ulogu prevoditelja podataka u smisao: ne samo izvještava, nego objašnjava što se događa i što to znači za odluku. Analiza je vrijedna samo ako vodi k akciji. Analiza daje smjer. Odluka stvara rezultat.

Pitanje 3: **Kako promjena generacija mijenja suradnju kontrolinga i menadžmenta?**

Mlađe generacije donose digitalnu brzinu, podatkovnu lakoću i otvorenost promjenama. Iskusnije generacije donose stratešku širinu, osjećaj za rizik i razumijevanje šireg konteksta. Najbolje organizacije ne biraju između ta dva pristupa — one spajaju najbolje od oba svijeta. Kontroling postaje most: pomaže povezati brzinu i promišljenost, podatke i smisao, nova rješenja i iskustvo. Kada generacije surađuju kao komplementi, organizacija dobiva dubinu razumijevanja i brzinu reakcije.

3. SPECIFIČNA PITANJA PANELISTIMA S OBZIROM NA DJELATNOST U KOJOJ RADE

Sandra Uzelac – brodogradnja

Pitanje: Kako u industriji dugotrajnih projekata zadržati agilnost?

Odgovor: Agilnost se postiže upravljanjem promjenama u realnom vremenu. Kontroling u fazama ponude i izvedbe procjenjuje troškove i rizike, omogućujući prilagodbu rokova, resursa i cijena bez gubitka kontrole nad ishodima.

¹ VUCA je akronim za Volatilitet (Volatility), Neizvjesnost (Uncertainty), Složenost (Complexity) i Dvosmislenost (Ambiguity), engleski termin koji opisuje nestabilno, neizvjesno, složeno i dvosmisleno okruženje, koncept koji je izvorno nastao u američkoj vojsci, a kasnije je široko prihvaćen u poslovnom svijetu za suočavanje s brzim promjenama.

Nikola Cvjetković – distribucija (FMCG)

Pitanje: Kako brzo reagirati na promjene u lancu opskrbe i cijenama?

Odgovor: Kontroling osigurava strukturirane i pravovremene podatke, te edukacijom i komunikacijom pomaže poslovnim funkcijama razumjeti što odstupanje znači — i što se mora poduzeti odmah.

Ivan Ratkić – automobilska industrija

Pitanje: Kako se kontroling prilagođava transformacijama poput elektrifikacije?

Odgovor: Kontroling integrira podatke kroz procese i upravlja profitabilnošću životnog ciklusa vozila, uz naglasak na rezidualnu vrijednost vozila i troškove baterija, koristeći digitalizirane modele scenarija i simulacija.

Maja Škaljac – prehrambena industrija

Pitanje: Kako balansirati marže, održivost i volatilitnost cijena sirovina?

Odgovor: Koristeći scenarije, *rolling forecasts* i analize osjetljivosti kontroling procjenjuje utjecaj promjena na marže i usmjerava odluke o cijenama, portfelju i komercijalnim aktivnostima.

Gordana Tisaj Blažeka – industrijska tekstilna proizvodnja i promotivni proizvodi

Pitanje: Primjer gdje je kontroling pokrenuo brzu operativnu akciju?

Odgovor: Analizom kapaciteta identificirana su uska grla, reorganizirani resursi i osigurana pravovremena isporuka ključnom kupcu — pokazavši da kontroling pokreće, a ne samo ‘mjeri’.

4. NASTAVAK ZAJEDNIČKIH PITANJA

Pitanje 4: Kada kontroling signalizira potrebu za promjenom, koliko brzo organizacija prelazi na akciju?

Brzina reakcije nije pitanje alata, nego povjerenja i pozicioniranja kontrolinga. Tamo gdje je kontroling partner — odluka slijedi brzo. Tamo gdje je kontroling ‘ured koji izvještava’ — odluka kasni, a kašnjenje ima cijenu. Brzina djelovanja odražava zrelost odnosa, ne tehničku sofisticiranost sustava.

Pitanje 5: Koja će biti uloga kontrolinga u sljedećih pet godina?

Kontroling postaje strateški navigacijski sustav: funkcija koja vidi promjenu prije nego što postane problem, prevodi kompleksnost u jasne preporuke i osigurava da organizacija djeluje odlučno, odgovorno i na vrijeme. Kontroling pomaže vidjeti ranije, razumjeti dublje i djelovati sigurnije.

5. SAŽETAK PANELA

Sudionici panela su istakli da u uvjetima visoke neizvjesnosti kontroling postaje ključna funkcija za donošenje pravovremenih odluka. Ono što organizacije razlikuje nije količina podataka, nego sposobnost prepoznavanja što je važno sada. Agilnost se ne definira brzinom bez promišljenosti, nego sposobnošću djelovanja u pravom trenutku.



Suradnja generacija, povjerenje između kontrolinga i menadžmenta te jasnoća prioriteta pokazali su se kao glavni čimbenici brzine i kvalitete odlučivanja. Uloga kontrolinga sve se više pomiče prema ulozi radara i suvozača — funkcije koja usmjerava i daje sigurnost u nesigurnim uvjetima.

Slika 6. Sudionici panela 1

PANEL 2: KONTROLING U TURIZMU - OD IZAZOVA DO ODRŽIVE PREDNOSTI

Moderator: Doc.dr.sc. Vanja Vitezić- Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu

Panelisti: Marko Pokrajac – član Uprave, Maistra Hospitality Grupe
Vesna Legović Hrvatinić – direktorica kontrolinga, BI i sektora strateškog planiranja Valamar Riviera d.d.
Moiria Betić – voditeljica kontrolinga, Liburnia Riviera Hoteli d.d.
Danira Rančić – član Uprave, Plava Laguna d.d.

1. UVOD U PANEL

U izrazito dinamičnom i konkurentnom hotelskom okruženju, kontroling sve više postaje strateški oslonac menadžmentu – funkcija koja nadilazi klasično praćenje troškova i pretvara podatke u brze, jasne i primjenjive smjernice za donošenje odluka. Sezonalnost, promjenjive navike gostiju, rast kompleksnosti poslovnih procesa i eksplozija dostupnih podataka zahtijevaju od hotelskih kompanija novu razinu agilnosti i koordinacije između operativnih i upravljačkih struktura. Upravo zato ovaj panel otvara raspravu o tome kako kontroling, uz podršku digitalizacije, napredne analitike i umjetne inteligencije, može postati ključni pokretač održive prednosti – pomažući menadžmentu da pravovremeno prepozna signale, upravlja rizicima i usmjeri organizaciju prema učinkovitijem, profitabilnijem i gostu usmjerenom poslovanju.

2. ZAJEDNIČKA PITANJA I ODGOVORI

Pitanje 1: Hoteli djeluju u izrazito dinamičnom okruženju – sezonalnost, globalni trendovi putovanja, krize i promjene navika gostiju. U takvoj promijenljivoj okolini izazov je donositi brze i kvalitetne odluke. Također, hoteli raspolažu ogromnom količinom podataka – od rezervacija, recenzija, do operativnih i financijskih pokazatelja. Kako balansirate između potrebe za detaljnom analizom i nužnosti da brzo reagirate na promjene u potražnji ili troškovima?

U specifičnom hotelskom okruženju ključ je u pravovremenom praćenju jasno definiranih pokazatelja kroz cijeli godišnji ciklus. U fazi pripreme sezone fokus je na realizaciji investicija, nabave i zapošljavanja. Budući da je to razdoblje bez značajnih prihoda, upravljanje likvidnošću i planiranje novčanih tokova postaju prioritet.

Ulaskom u predsezonu u središtu pažnje nalazi se prodaja, odnosno stanje rezervacija. Važno je razumjeti kratkoročne trendove potražnje te agilno prilagođavati cijene i marketinške aktivnosti. Ako potražnja zaostaje, odmah se analiziraju i optimiziraju planovi zapošljavanja i nabave kako bi se potencijalni pad prihoda ublažio uštedama u troškovima.

U glavnoj sezoni naglasak je na mjerenju profitabilnosti. Operativni timovi tada svakodnevno, tjedno ili mjesečno prate ključne USALI pokazatelje kako bi donosili informirane odluke u realnom vremenu i osigurali maksimalnu učinkovitost poslovanja.

Nakon sezone intenzivira se procjena godišnjeg rezultata, što stvara pouzdan temelj za planiranje te osigurava kontrolu troškova do kraja godine. Istovremeno, dugogodišnje promjene u industriji – od rasta kompleksnosti procesa do povećane količine podataka – zahtijevaju jasne, brze i vizualno razumljive „semafore“ koji ukazuju na prioriteta područja.

Glavni izazov ostaje fragmentacija podataka kroz različite platforme. Stoga se kontinuirano radi na njihovom povezivanju kako bi se omogućila analitika u realnom vremenu, bolje prepoznavanje signala, kvalitetnija predikcija i primjena alata umjetne inteligencije.

Upravljanje u takvom okruženju zahtijeva i jasno diferenciranje područja po važnosti. Segmenti poput bookinga i troškova rada zahtijevaju dnevno izvještavanje kako bi reakcije bile trenutne. Primjerice, pad popunjenosti usred sezone može se rješavati isključivo promptnim cjenovnim prilagodbama prema unaprijed definiranim pravilima upravljanja prihodima, dok se dublje analize i dugoročne korekcije planiraju tek nakon završetka ciklusa.

Pitanje 2: Hoteli često govore o „gostu u fokusu“, ali je li u praksi kontroling češće usmjeren npr. na troškove nego na doživljaj gosta?

U praksi je kontroling i dalje najčešće usmjeren na financijske pokazatelje, ponajprije zato što značajan dio vremena odlazi na prikupljanje, konsolidaciju i provjeru podataka. Takav operativni teret otežava dublju analizu šireg konteksta poslovanja, uključujući i dimenziju doživljaja gosta. Istovremeno, operativni timovi redovito prate zadovoljstvo gostiju putem recenzija i brzo reagiraju na pritužbe, a ocjene gostiju često su dio sustava nagrađivanja managementa.

Međutim, ono što često nedostaje jest jasna i sustavna veza između zadovoljstva gostiju i financijskih rezultata. Ključno je odgovoriti na pitanja poput: koliki utjecaj pomak u ocjeni zapravo ima na prihod i profitabilnost? Kada se isplati dodatno ulagati u usluge koje podižu doživljaj gosta i u kojem roku se ta ulaganja vraćaju? Ovdje kontroling može imati snažnu ulogu – primjerice, kroz primjenu Balanced Scorecard pristupa koji povezuje financijske metrike s indikatorima iskustva gosta i time pokazuje stvarnu vrijednost stavljanja gosta u fokus.

Istovremeno, moderni kontroling u širem smislu sve je više orijentiran upravo prema gostu i njegovom cjelokupnom putu – prije boravka, tijekom njega i nakon odlaska. Automatizacija i digitalizacija omogućuju praćenje interakcija u realnom vremenu, dok centralizirana data platforma pruža uvid u rezervacije, ponašanje i preferencije gosta (uz njegovo dopuštenje). Analiza prošlih obrazaca i njihovo povezivanje sa sadašnjim ponašanjem omogućuje precizniju predikciju, personalizaciju ponude te učinkovit upselling.

Paralelno s time, kontroling zadržava svoju tradicionalnu ulogu praćenja rezultata – prihoda, troškova, KPI-a i odstupanja od plana – kao i ključnu ulogu u analizama vezanima uz zadovoljstvo zaposlenika kroz modele nagrađivanja, bonuse i troškove kadra.

Iako je kontroling u mnogim tvrtkama izvorno nastao na temelju financijskih analiza, današnje moderne hotelske organizacije sve više integriraju i „gostovsku“ perspektivu. Operativne i marketinške funkcije razvile su sofisticirane modele praćenja kvalitete usluge, potreba i preferencija gostiju, a analiza povratnih komentara postala je standard. U okruženju brzih promjena, razumijevanje doživljaja gosta jednako je važno kao i klasični financijski pokazatelji – i sve je jasnije da dugoročna uspješnost proizlazi upravo iz balansiranja ta dva aspekta.

3. SPECIFIČNA PITANJA PANELISTIMA

Marko Pokrajac (Maistra)

Pitanje: Kako u grupaciji s velikim i raznolikim portfeljem hotela usklađujete dugoročne investicije s kratkoročnim ciljevima profitabilnosti? Može li se u velikim hotelskim grupacijama uopće postići prava agilnost, ili se ona gubi u slojevima menadžmenta i procedura?

Usklađivanje dugoročnih i kratkoročnih ciljeva vrši se kroz proces planiranja koji se dijeli u dva osnovna dijela. Prvi dio je strateško planiranje koje se obavlja svake godine po principu kontinuiranog planiranja za idućih pet godina. U tom dijelu visoki menadžment tvrtke u iteraciji s vlasnikom postavlja strateški smjer tvrtke, te bira destinacije i ulaganje u proizvode ili projekte koje imaju tržišnu prođu, koji su izvedivi (kako operativno, tako i financijski) i koji će osigurati traženi povrat na uloženi kapital. Nakon što se dostigne visoke razina suglasnosti oko strateškog plana, prelazi se na drugi dio – operativno planiranje. Cilj operativnog planiranja je spuštanje ciljeva iz strateškog plana na operativnu razinu, te usuglašavanje visokog management sa srednjim i nižim managementom kako i na koji način dohvatiti te ciljeve. Horizont planiranja je jedna godina i u tom procesu se izrađuju detaljni pojedinačni operativni planovi po svakom objektu i poslovnoj funkciji.

Upravo Maistra ima par primjera kako velika tvrtka može biti agilna i inovativna u svom djelovanju bez obzira na njenu veličinu i kompleksnost. Prvi primjer je vlasnička vizija i podrška menadžmentu kod ranog ulaska i ulaganja u segment luksuznih hotela dok Rovinj nije ni izbliza bio tako poznata i privlačna destinacija za goste takvog profila. Danas su luksuzni hoteli naš naprofitabilniji dio poslovanja, a Rovinj je jedna od najboljih i najprepoznatljivijih destinacija luksuznog turizma u Hrvatskoj i na Mediteranu.

Drugi primjer je razvoj vrhunske gastronomije kroz razvoj vlastitog koncepta pod vodstvom cheffa Jeffrey Vella i kroz suradnju s drugim uspješnim partnerima (chef Scarello u Agli Amici i Tekka najbolji japanski restoran u Hrvatskoj). Danas imamo dva restorana s Michelinovim zvjezdicama (Cap Aureo i Agli Amici) i dva restorana s Michelinovom preporukom (Vine Vault u Monte Muliniju i Tekka u Loneu).

Treći primjer je razvoj Edmonda - vlastitog sofvera za upravljanje prihodima. Prvotno je nastao kao jeftina zamjena za skupa i nepotpuna rješenja vanjskih partnera, dok danas Edmond koristi sedam hotelijerskih tvrtki u Hrvatskoj i Sloveniji. Dodatno, tim koji stoji iza Edmonda postao je glavni centar kompetencija u Adris Grupi za razvoj AI i machine learning alata za optimizaciju poslovanja i već imaju iza sebe nekoliko uspješnih projekata u segmentu zdrave hrane, osiguranja i energije.

Vesna Legović Hrvatin (Valamar)

Pitanje: Kombinacija kontrolinga, BI-a i strategije omogućava hotelima da se brže prilagode promjenama na tržištu i donose podatkovno utemeljene odluke, ali koliko često se dogodi da brojke pokažu smjer – a menadžment ga ipak ignorira? U kojoj mjeri se odluke u vašim organizacijama stvarno temelje na podacima, a u kojoj i dalje na „osjećaju menadžera“?

Zadovoljstvo mi je što je u našoj organizaciji top menadžment oduvijek tražio adekvatno strukturirane podatke temeljene na svjetskom standardu u hotelijerstvu kao podlogu za svaku svoju odluku (bilo da se radi o strateškoj ili operativnoj odluci, analizi, planiranju, prognoziranju, izračunu break-even pointa, valuaciji potencijalnih ulaganja i slično) .

Zahvaljujući tome implementirali smo i razvijali tijekom godina najbolje dinamičke alate, prilagođavali i sustavno slagali podatke kako bi postali čitljivi svim funkcijama i razinama rukovođenja u Grupaciji. Razvili smo sustav strateških KPI-jeva (rekla bih da su oni temelj internog zajedničkog jezika naše Grupacije) kroz koje operacionaliziramo strateške inicijative kompanije, spuštamo ih na ciljeve svake organizacijske cjeline te svakog pojedinog djelatnika. One se mogu grupirati kroz nekoliko strateških inicijativa:

- ▣ fokus na ulaganje i rast
- ▣ branding i razvoj proizvoda
- ▣ briga o djelatnicima
- ▣ fokus na goste
- ▣ distribucija, prodaja i marketing
- ▣ održivost i društvena odgovornost

Kombinacija strateškog planiranja koje se spušta na operativno planiranje i kontroling kroz BI alate postizemo optimalnu konkretizaciju dugoročnih, srednjeročnih i kratkoročnih ciljeva. Dakle, imamo menadžment i kontroling koji su u neprestanoj komunikaciji i interakciji, kontroling koji je na svim razinama podrška menadžmentu te menadžment koji podržava razvoj kontrolinga u punom smislu.

Moira Betić (Liburnia Riviera Hoteli)

Pitanje: Možete li podijeliti primjer gdje je suradnja kontrolinga i operativnih odjela (recepcija, F&B, housekeeping) dovela do konkretne i brze akcije na operativnoj razini? Koliko su operativni odjeli zaista spremni prihvatiti preporuke kontrolinga, a koliko ih doživljavaju kao „kočnicu“?

Kontroling u operativnom djelu surađuje direktno s general/hotel menadžerom, a samo u iznimnim situacijama kontaktira s voditeljem operativnog odjela. Izvještaji, kao i analitika koja ih prati odnosi se na poslovanje svakog operativnog odjela i njegov doprinos u rezultatu. Kreiran je Dashboard s naglaskom na najbitnije pokazatelje poslovanja s uključenim zasebnim KPI za svaki odjel koji se smatraju bitnim za praćenje. Omogućeno je praćenje određenih operativnih troškova kroz dnevni izvještaj (koji je uključivao samo prihodovnu stranu), kako bi se pravovremeno reagiralo i uskladilo s dinamikom poslovanja – direktni troškovi HIP, radni sati svih odjela, trošak potrošnog materijala po kategorijama i podgrupama. Prati se utrošena količina energenata po vrstama, kao što se i tijekom mjeseca prati trošak rublja sukladno otpremnicama prema dobavljaču. U praksi do sada mogu potvrditi kako operativni odjeli jesu spremni prihvatiti preporuke kontrolinga i možda nametnute analize i operativne aktivnosti koje su preduvjet za čim točnije izvještaje, jer vrlo brzo primjećuju prednost takvog pristupa. Kao “kočnicu” možda više doživljavaju u vidu dodatnog posla ili zadatka koji su glavni preduvjet da se nešto vidi kroz izvještaj, pored redovnih operativnih obveza.

Ono što potvrđuje da je suradnja kvalitetna i dobra je dvosmjerna komunikacija. Vrlo često u mnogim nedoumicama operativa nazove kontroling, jer znaju i vjeruju da će dobiti konkretne i jasne smjernice te možda i neka protupitanja kako bi se sagledala šira slika.

Danira Rančić (Plava Laguna)

Pitanje: Kako u hotelskom menadžmentu osiguravate da preporuke kontrolinga ne ostanu samo na razini analize i informacije, nego da se pretoče u brze i učinkovite akcije? Kada morate birati – brza odluka s rizikom pogreške ili spora odluka s potpunom analizom – što je u hotelijerstvu isplativije?

Poslovni sustavi nastoje zadovoljiti oba principa, uspostavljanjem dinamiziranog sustava izvješćivanja koji će nastojati minimizirati rizike od greške pri odlučivanju, te da dakako u cjelokupnom procesu ne zaboravimo očekivanja gosta.

Naime, snaga uspješne kompanije pored ostalog ovisi i o odnosu i interakciji kontrolinga i upravljačkih struktura u kompaniji, a koja interakcija je zapravo u neprestanom razvoju i usavršavanju. Komunikacija i protok informacija u oba smjera je nužnost. Pored općih standardnih izvještaja (P&L, Bilanca stanja i CF), postoje analize i izvještaji koji su “tailor made” prilagođeni fokusu jedne hotelske kompaniji, tipu proizvoda unutar iste. Stoga menadžment definira sustav izvješćivanja što želi pratiti i u kojoj dinamici, a zadatak kontrolinga je da operativno definira tip, odnosno kategorije podataka, izvore podataka, formu da bude jednostavna i učinkovita za korisnika i u tom pogledu da producira dodanu vrijednost za korisnike.

U okviru sustava izvješćivanja diferenciraju se izvještaji i praćenja na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj razini, do izvještaja i analiza koje se odrađuju za određene segmente u obuhvaćenom periodu uglavnom godišnje. To iz razloga da bi mogli postaviti rangove odlučivanja. Stoga u operativnom procesu tijekom sezone kada odluka treba biti brza, ista se treba naslanjati na informacije koje pružaju izvještaji na dnevnoj i tjednoj razini. To je operativni rang odluka, da li primjerice negdje trošimo više sati od standarda, ili nam booking zaostaje u odnosu na očekivanu dinamiku ili prema sustavu praćenja potrošnje vode vidimo jači intenzitet od prošle godine. S druge strane ako govorimo o strateškim odlukama, koje se odnose na razvoj i unaprijeđenije proizvoda tada ta odluka iziskuje dužnu pažnju u provođenju raznih analiza od istraživanja tržišta, razvoja idejnog rješenja, projiciranja CAPEXa, feasibility studiju.

Dakle, zadatak managementa i kontrolinga je da razvije sustav izvješćivanja i podrške odlučivanju koji će omogućiti traženu brzinu reakcije na onim područjima gdje je to moguće i gdje je svrsishodno, te sveobuhvatnu analizu za razine odlučivanja koje prelaze operativni fokus promatranja, a sve u cilju osiguranja neograničenog poslovanja.

4. ZAKLJUČAK – ZAJEDNIČKA PITANJA ZA SVE PANELISTE

Pitanje 1: Ako biste u jednoj rečenici morali opisati ključnu ulogu kontrolinga u razvoju agilnog i akcijski orijentiranog hotelskog menadžmenta u sljedećih pet godina – što biste rekli?

“Potpora menadžmentu koja osigurava cjelokupan pogled od 360 stupnjeva na problem i potencijalna rješenja/alternative.”

“Godine koje slijede će dovesti do potrebe još veće i brže podrške u smislu podataka i informaciju menadžmentu u realnom vremenu od strane kontrolinga.”

“Kontroling transformacijom podataka u konkretne izvještaje i in-time dashboard-e, osim što daje prikaz rezultata poslovanja i analizu istog, također nudi i preporuke daljnjih aktivnosti – ne nudi samo što se dogodilo / odradilo, već i prijedlog koje su opcije i što se može poduzeti.”

“U svijetu neograničenih mogućnosti tehnologije i obilja podataka potrebno je naći optimalnu mjeru i producirati iz podataka informacije koja će biti u funkciji podrške odlučivanju. Težište će u budućnosti biti u upravljanju i ažuriranju podataka u raznim interno razvijenim AI sustavima.”

Pitanje 2: Ako biste morali ukinuti jedan KPI koji se u hotelijerstvu tradicionalno prati, ali smatrate da stvara više štete nego koristi – koji bi to bio?

“Brojanje noćenja. Posebno na makro razinama destinacija i regija.”

“Generalna produktivnost rada –odrađeni sati/noćenja.”

“Izbacila bih bilančne vrijednosti kapitala i dugotrajne imovine (zbog utjecaja turističkog zemljišta) kod korištenja tih kategorija pri izračunu KPI, gdje bih koristila tržišne vrijednosti, primjerice odnos duga i kapitala.”

Pitanje 3: Koja je najveća zabluda o kontrolingu u hotelijerstvu?

“Kontroling je samo tabličarenje i rad s brojevima.”

“Najveća zabluda s kojom smo se susreli je da je kontroling kontrola operativnog poslovanja u smislu kontrola kroz inventure, izdavanje računa i sl.”

“Za loše odluke odgovoran je kontroling zbog nedovoljne kvalitete izvještaja.”

5. SAŽETAK PANELA

Kontroling u hotelijerstvu postaje ključni partner menadžmentu – ne samo kao izvor brojki, nego kao strateška funkcija koja povezuje podatke, operativu i goste u jedinstven pogled na poslovanje. Panelisti naglašavaju da će u idućim godinama najvažnija uloga kontrolinga biti pravovremena, jasna i akcijski usmjerena informacija koja omogućava agilno odlučivanje u realnom vremenu, uz snažnu podršku digitalizacije i AI.



Ističe se i potreba za ravnotežom: između brzih operativnih reakcija i dubinskih strateških analiza, između finansijskih pokazatelja i doživljaja gosta, te između obilja podataka i njihove stvarne korisnosti. Rezultat je kontroling koji ne prati samo što se dogodilo, nego aktivno sugerira što se treba sljedeće dogoditi – i time postaje jedan od najvažnijih pokretača održivog rasta hotelskih kompanija.

Slika 7. Sudionici panela 2

PANEL 3: KONTROLING U JAVNOM SEKTORU - SVAKI EURO SE BROJI

Moderatorica: Doc.dr.sc. Antonija Petrić - Ekonomski fakultet Rijeka

Panelisti: **Robert Blažinović** - predsjednik Uprave Jadrolinija Rijeka
Mr.sc. **Krešimir Parat** - pročelnik Upravnog odjela za proračun, financije i nabavu PGŽ
Dr.sc. **Ivan Šabić** - zamjenik ravnatelja javne ustanove CARNET
Marica Dragičević - rukovoditeljica Službe plana i analize KBC Rijeka

1. UVOD U PANEL

U vremenu kada se svaki euro pomno promatra, a potrebe građana rastu, učinkovito i odgovorno upravljanje javnim resursima postaje važnije nego ikad. S obzirom na sve veće zahtjeve za transparentnim i odgovornim trošenjem javnog novca, kontroling postaje ključan alat ne samo za praćenje troškova, već i za strateško odlučivanje, ostvarivanje ciljeva i poticanje digitalne transformacije. Kontroling tako više nije samo „administracija“, nego instrument strateškog upravljanja koji osigurava transparentnost, učinkovitost i održivost. On omogućuje donositeljima odluka da raspolaze točnim i pravovremenim informacijama, identificiraju rizike i prilike te usmjeravaju resurse ondje gdje će ostvariti najveću društvenu vrijednost. U javnom sektoru, gdje je povjerenje građana temelj uspješnog funkcioniranja institucija, uloga kontrolinga posebno je važna. Kroz sustavno praćenje učinka, analizu pokazatelja i izvještavanje, kontroling doprinosi većoj odgovornosti, smanjenju neučinkovitosti i stvaranju kulture rezultata. Sukladno tome, u fokusu ovog panela bila je primjena kontrolinga u javnim institucijama. Kroz perspektive panelista iz područja zdravstva, obrazovanja, županijske uprave i javnih poduzeća raspravljali su o tome kako kontroling može postati ključni alat u strateškom odlučivanju, praćenju učinka i osiguravanju transparentnosti.

2. ZAJEDNIČKA PITANJA I ODGOVORI

Pitanje 1: Kako biste opisali poziciju i važnost kontrolinga u vašoj orga-nizaciji?

Kontroling je u organizacijama javnog sektora prepoznat kao ključna funkcija usmjerena na pružanje pravovremenih, točnih i relevantnih informacija potrebnih za učinkovito upravljanje i donošenje odluka. Službe kontrolinga često su organizirane kao samostalne jedinice ili unutar sektora financija, a njihove aktivnosti obuhvaćaju analizu poslovnih procesa, izvještavanje, evaluaciju postignutih ciljeva i predlaganje korektivnih mjera. Kontroling pruža podršku vrhunskom rukovodstvu i menadžmentu, a njegova važnost ogleda se i u pozicioniranju unutar organizacijske strukture, gdje

je često smještena u neposrednoj blizini čelnog tijela radi osiguravanja potpore u strateškom odlučivanju.

Pitanje 2: Kako biste opisali ulogu kontrolera/analitičara u organizaciji – da li je to više operativna funkcija, način za usklađivanje s propisima, ili stvarna podrška menadžmentu u boljem upravljanju javnim resursima?

Uloga kontrolera i analitičara kombinacija je operativnih zadataka, usklađenosti s propisima i strateške podrške menadžmentu. Kontroling nije samo brojanje i izvještavanje, već uključuje aktivno sudjelovanje u donošenju odluka, analizi poslovnih procesa, optimizaciji troškova i praćenju ostvarenja zacrtanih ciljeva. Suradnja s upravnim strukturama odvija se kroz svakodnevnu razmjenu informacija, izradu detaljnih analiza i izvještaja te diskusije o rezultatima, što omogućuje pravovremene i informirane odluke. Kontroling često preuzima i funkciju kritičkog sugovornika, ukazujući na potencijalne rizike i potičući donošenje održivih i argumentiranih odluka.

Pitanje 3: Kako vaša institucija mjeri učinke i uspješnost realizacije ciljeva, odnosno koliko je taj proces transparentan prema vlasnicima, te u kojoj mjeri je kontroling uključen u definiranje i praćenje strateških ciljeva i gdje vidite najveće izazove i mogućnosti njegova unapređenja?

Učinke rada i ostvarenje ciljeva prati se kroz mjerljive financijske pokazatelje, praćenje prihoda i rashoda te ključne operativne pokazatelje poput opsega pruženih usluga ili broja korisnika. Transparentnost u korištenju javnih sredstava se osigurava redovitim i detaljnim izvještavanjem prema nadležnim tijelima i vlasnicima, pri čemu se koristi određeni sustav planiranja i evaluacije koji kombinira ugovorne i strateške ciljeve. Kontroling je aktivno uključen u postavljanje, mjerenje i praćenje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI), a prati i izvršenje strategija i mjera. Odnosno, kontroling igra ključnu ulogu u povezivanju strateškog i operativnog planiranja, te prati i evaluira ključne pokazatelje uspješnosti i financijsku održivost. Također, kontroling služi kao temelj za upravljanje rizicima, omogućujući identificiranje prijetnji te podržavajući donošenje kvalitetnih odluka. Izazovi se odnose na obradu velikih količina podataka, njihovu centralizaciju i ažuriranost, nedostatak visoko kvalificiranih stručnjaka za kontroling te potrebu za suvremenim digitalnim alatima. Mogućnosti unapređenja uključuju digitalizaciju procesa, primjenu umjetne inteligencije, kontinuiranu edukaciju zaposlenika i ulaganje u napredne analitičke sustave što bi omogućilo brže, preciznije i transparentnije upravljanje javnim resursima.

Pitanje 4: Kako biste ocijenili vašu instituciju u pogledu digitalizacije poslova povezanih s ulogom kontrolinga tj. službe plana i analize?

Digitalna transformacija je u tijeku, uz značajnu upotrebu OLAP baza i ERP sustava integriranih s alatima za poslovnu inteligenciju (BI), poput Power BI-ja, što omogućuje brzu i detaljnu analizu podataka. Planovi za daljnja ulaganja uključuju razvoj dodatnih modula za praćenje troškova, implementaciju automatiziranih izvještaja i uvođenje prediktivne analitike. Međutim, u nekim organizacijama još uvijek dominira ručni unos i analiza podataka pomoću Excela, što predstavlja ograničenje u brzini i preciznosti izvještavanja. Uvođenje novih digitalnih alata prati i kontinuirana edukacija kadrova, kao i razvoj tehnologija temeljenih na umjetnoj inteligenciji za bolju podršku kontrolingu.

3. ZAKLJUČNO PITANJE

Pitanje 5: Za kraj, koja je vaša ključna poruka za kolege koji žele razvijati kontroling u javnom sektoru – zašto implementirati i na kojoj razni organizacijski postaviti službu?

Kontroling je neophodan element za osiguranje odgovornosti, transparentnosti i učinkovitosti u upravljanju javnim resursima. Služba kontrolinga mora imati jaku organizacijsku podršku, biti smještena u neposrednoj blizini rukovodstva kako bi imala mandat i autoritet za strateške utjecaje. Povezuje stratejsko planiranje s operativnim aktivnostima, osiguravajući donošenje odluka temeljenih na činjenicama i podacima. Ključni faktori uspjeha uključuju ulaganje u razvoj kadrova, digitalnu transformaciju i promjenu upravljačke kulture prema sustavnom praćenju i unaprjeđenju. Kontroling treba započeti s postojećim resursima i postepeno jačati kako bi postao integralni dio sustava upravljanja u javnom sektoru.

Robert Blažinović: „U javnom sektoru kontroling je ključan za osiguranje odgovornosti, transparentnosti i učinkovitog korištenja javnih resursa. To je temelj dobrog upravljanja i održavanja povjerenja javnosti. Svako poduzeće koje želi rasti i razvijati se treba kontroling.“

Mr.sc. Krešimir Parat: „Kontroling u javnom sektoru osigurava da javni sektor radi prave stvari, na pravi način.“

Dr.sc. Ivan Šabić: „Kontroling je most između strategije i operativnog poslovanja – osigurava da svaka odluka bude temeljena na činjenicama.“

Marica Dragičević: „Kontroling u javnom sektoru nije luksuz – on je nužnost. Više je od funkcije – on je način razmišljanja.“



4. SAŽETAK PANELA

Zaključno, svi panelisti suglasni su da kontroling u javnom sektoru nije luksuz, nego ključni alat za osiguranje odgovornosti, transparentnosti i učinkovitog korištenja javnih resursa, djelujući kao most između strategije i operativnog poslovanja te kao način razmišljanja usmjeren na ostvarenje stvarnih rezultata i održavanje povjerenja javnosti.

Slika 8. Sudionici panela 3



Zrinko Dolić - suosnivač Farseer d.o.o.

OD STATIČNOG PLANA DO DINAMIČNOG MODELA – TEMELJ ZA BOLJE FINANCIJSKE ODLUKE

Zrinko Dolić, suosnivač Farseera, održao je predavanje na konferenciji Kontroling i menadžment na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Govorio je o prelasku s tradicionalnog statičnog planiranja na dinamično financijsko modeliranje. Tema je privukla veliku pažnju jer mnoge tvrtke i dalje rade u okruženju koje se brzo mijenja, dok njihovi financijski sustavi ne prate tu brzinu.

U uvodu je istaknuo da statični godišnji plan više ne može podržati realne potrebe modernog poslovanja. Plan se jednom sastavi, pohrani u nekoliko Excel datoteka i rijetko se mijenja. U trenutku kada se promijene cijene, tržište ili kapaciteti, taj plan postaje zastario. Financijski timovi tada troše vrijeme na ručno ažuriranje tablica umjesto na analizu. Greške se množe, a kvalitetna odluka kasni.

farseer

Dolić je naglasio da je rješenje u dinamičnom modelu koji se stalno ažurira i u kojem se svi podaci nalaze na jednom mjestu i pod nadzorom kontrolinga. Takav model povezuje financijske i operativne informacije. Promjena jedne pretpostavke automatski prolazi kroz cijeli sustav. Menadžment odmah vidi kako različite varijante prodaje, troškova ili investicija utječu na rezultat. To ubrzava procese, smanjuje rizik a kontroling pozicionira kao strateškog partnera managementu.

Posebno je istaknuo važnost scenarijske analize. Tvrtke više ne smiju planirati samo jednu verziju budućnosti. Potrebno je modelirati nekoliko mogućih ishoda jer se financije ne mogu oslanjati na jednu statičnu projekciju. Dinamični modeli omogućuju da se scenariji generiraju brzo, s relevantnim podacima, bez ručnog slaganja kompleksnih tablica.

Dolić je objasnio i organizacijske koristi. Kada se financije oslobode ručnog rada, tim se može baviti savjetovanjem i kvalitetnom interpretacijom podataka. Operativni odjeli dobivaju jasniji uvid u to kako njihove odluke utječu na financije. Suradnja se povećava jer svi rade na istim podacima, u istom sustavu. Ciklus donošenja odluka postaje kraći, a kvaliteta odluka viša.

U završnom dijelu predavanja podijelio je iskustva iz rada s tvrtkama koje su uvele ovakav pristup ali i dao uvid u nadolazeće tehnologije poput upotrebe AI-a u dinamičkim modelima. Najveći napredak događa se kada se planiranje pretvori u proces koji traje cijelu godinu, a ne u jednokratni godišnji projekt. Tvrtke tada brže reagiraju na promjene i smanjuju izloženost rizicima. Financijski model postaje alat koji podržava rast, a ne samo godišnju administraciju.

Predavanje je ponudilo jasan pogled na to kako se financijske funkcije mogu modernizirati. Prelazak na dinamični model nije samo tehnološka odluka, nego i promjena načina rada. Tvrtke koje se odluče na taj korak dobivaju preciznije prognoze, više kontrole nad poslovanjem i bolje odluke u situacijama kada je brzina jednako važna kao i točnost.



Slika 9. Zrinko Dolić

Donatori Konferencije (KiM)

farseer



winterhalter

VALAMAR

VALAMAR
COLLECTION



VALAMAR
CAMPING

[PLACES]
by VALAMAR



PSS KONTROLING

Specijalisti kontrolinga diplomirali u 2024. i 2025.



- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. Ana Barić | 04.03.2024. – 10. generacija |
| 2. Dragutin Sović | 04.03.2024. – 10. generacija |
| 3. Ana-Marija Kovačić | 12.12.2024. – 11. generacija |
| 4. Adriana Maljavac | 10.02.2025. – 10. generacija |
| 5. Marko Krajna | 16.07.2025. – 11. generacija |
| 6. Ines Krdžalić | 16.07.2025. – 12. generacija |

KONTROLER

Bilten Udruge hrvatskih kontrolera
Ekonomski fakultet Rijeka, Ivana Filipovića 4, Rijeka

LinkedIn



Postanite član Udruge hrvatskih kontrolera
Ispunite pristupnicu na www.uhk.hr i uplatite
godišnju članarinu u iznosu od 20 eura.

Uplate izvršite na žiro-račun [HR0823400091110380619](https://www.hrbankar.hr/branki/HR0823400091110380619),
poziv na broj odobrenja [2026](#)

**Redovna Skupština udruge
hrvatskih kontrolera (UHK)**
održati će se
6. prosinca 2025. (subota)
u 11 sati
u restoranu **Loža Kastav.**

EKONOMSKI FAKULTET
SVEUČILIŠTA U RIJECI

SVEUČILIŠNI
SPECIJALISTIČKI
STUDIJ

KONTROLING

UPISI U TIJEKU - 13. GENERACIJA

Postanite stručnjak za kontroling.
Učite od najboljih. Gradite održivu budućnost.

KONTAKT:

Prof. dr. sc. Neda Vitezić

✉ neda.vitezic@efri.uniri.hr
☎ +385913237793

Doc. dr. sc. Antonija Petrić

✉ antonija.petrlic@efri.uniri.hr
☎ +385958641991

PRIJAVE:



TRAJANJE STUDIJA

- 2 semestra nastave
- Nastava svaki drugi vikend:
Petak: 16:30 – 20:00
Subota: 9:00 – 15:00
Mogućnost online praćenja!
- Mjesto izvođenja:
Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
Ivana Filipovića 4, Rijeka

ZAŠTO

UPISATI STUDIJ KONTROLINGA?

Kontroling je sve važnija funkcija u privatnim i javnim poduzećima. Stručnjaci za kontroling:

- Analiziraju podatke i ocjenjuju rezultate
- Predviđaju buduće trendove
- Prepoznaju i sprječavaju rizike
- Informiraju menadžment i upravu
- Savjetuju menadžment u donošenju odluka

💡 Steknite znanja o funkcijama kontrolinga i korištenju suvremenih alata (*osnovni i napredni Excel: Power BI, Power Query, Pivot Tables& Charts, interaktivni One Page Dashboard...*) koji vam omogućuju uspjeh u dinamičnom i kompleksnom poslovnom okruženju!

ŠTO

VAM STUDIJ NUDI?

- Verificiran program odobren od Ministarstva znanosti i obrazovanja RH
- Osvremenjen sadržaj usklađen s potrebama digitalnog i održivog gospodarstva
- Nastavu uživo i online
- Predavače iz akademske zajednice i poslovne prakse
- Međunarodno priznatu diplomu i akademski naziv:
Specijalist/ica za kontroling