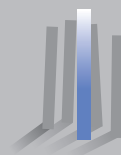


80
60
40
20
0
1 2 3

Rječnik za kontrolere

Hrvatski - Engleski - Njemački



Poslovna učinkovitost

Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje

International Group of Controlling

Rječnik za kontrolere

bitni pojmovi u radu kontrolera

Dictionary for Controllers

important terms in controllership

Controller-Wörterbuch

wichtige Begriffe der Controllerarbeit

2013.

Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje

Sva prava pridržana. Nije dopušteno niti jedan primjerak ili dio ove knjige reproducirati ili distribuirati u bilo kojem obliku ili pohraniti u bazi podataka bez prethodnog pisanog odobrenja nakladnika.

Naslov izvornika

Controller-Wörterbuch

Vierte, überarbeitete und erweiterte Auflage

International Group of Controlling

© 2010 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft – Steuern – Recht GmbH & Co. KG

Hrvatsko izdanje

Rječnik za kontrolere

International Group of Controlling

© 2013. Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

www.poslovnaucinkovitost.eu

info@poslovnaucinkovitost.eu

Nakladnik: Poslovna učinkovitost d.o.o.

Pete Poljanice 11, Zagreb

Recenzent: dr. sc. Mladen Meter

Prevoditelji: Matija Pauković, prof.

Marina Meter, prof.

Lektura i korektura: Ana Lovrenčić, prof.

Grafička priprema: Duplerica d.o.o.

Tisak: Radin print d.o.o.

2013.

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

CIP zapis dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 853482.

ISBN 978-953-57725-0-7

Sadržaj

| | |
|---------------------------------------|------|
| Predgovor hrvatskom izdanju | VII |
| Preface to the Croatian edition | VII |
| Vorwort zur kroatischen Auflage | VIII |

| | |
|-----------------|-----|
| Predgovor | IX |
| Preface | XII |
| Vorwort..... | XV |

| | |
|-----------------------------|--------------|
| Indeks pojmova | XVIII |
|-----------------------------|--------------|

Rječnik za kontrolere

| | |
|--------------------------------|---|
| Indeks hrvatskih pojmova | 2 |
| Hrvatski pojmovi | 4 |

Dictionary for Controllers

| | |
|------------------------------|-----|
| Index of English Terms | 116 |
| English Terms..... | 118 |

Controller-Wörterbuch

| | |
|------------------------------------|-----|
| Index der deutschen Begriffe | 230 |
| Die deutsche Begriffe..... | 232 |

| | |
|------------------------------------|------------|
| Popis ključnih pojmova..... | 351 |
|------------------------------------|------------|

Predgovor hrvatskom izdanju

Međunarodnu skupinu za kontroling IGC (International Group of Controlling) čine relevantna poduzeća i udruženja koja svojim aktivnostima žele doprinijeti razvoju i promoviranju kontrolinga, a čije poznavanje i praktična primjena postaju sve bitniji.

U suvremenim uvjetima poslovanja, koji su obilježeni sve intenzivnijom konkurencijom, nužno je još veću pozornost posvetiti analizi postojećeg načina poslovanja i iznalaženju učinkovitih mogućnosti za očuvanje ili povećanje postojeće, odnosno stvaranje nove, vrijednosti poslovanja. Bez obzira želimo li poboljšati postojeće poslovanje ili smo pak u procesu otpočinjanja novog poslovnog pothvata, razumijevanje koncepcije i instrumenata kontrolinga može nam biti od iznimne koristi.

Rječnik za kontrolere predstavlja međunarodno prepoznatu nezaobilaznu literaturu za svakoga čije je područje interesa kontroling. Hrvatsko izdanje trojezičnog hrvatsko-englesko-njemačkog rječnika priredili smo s namjerom da posluži praktičarima u poduzećima, kao i studentima u njihovom radu kao referentni priručnik za najbitnije pojmove iz područja kontrolinga. Krajnji cilj hrvatskog izdanja *Rječnika za kontrolere* je pridonijeti daljnjem razvoju kontrolerske struke u Hrvatskoj.

dr. sc. Mladen Meter

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Član International Group of Controlling (IGC)

Preface to the Croatian edition

International Group of Controlling (IGC) consists of relevant companies and associations which, by their activities, wish to contribute to the development and promotion of controlling, and the knowledge and practical application of which are becoming more and more important.

In contemporary business conditions, which are characterized by increasingly intensive competition, it is necessary to pay more attention to the analysis of the existing situation and way of doing business, as well as finding effective options for preserving or increasing of an existing, or creating of a new business value. Regardless whether we wish to improve an existing business, or we are in the process of starting a new business venture, an understanding of the controlling concepts and tools can be of a great benefit.

Dictionary for controllers is internationally recognized as an indispensable literature for anyone whose area of interest is controlling. The Croatian edition of a trilingual Croatian-English-German dictionary is prepared with an intention to serve practitioners in enterprises, as well as students in their work, as a reference guide to the most important terms in the field of controlling. The

ultimate goal of the Croatian edition of the Dictionary for controllers is to contribute to the further development of the controller profession in Croatia.

Dr. Mladen Meter

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Member of International Group of Controlling (IGC)

Vorwort zur kroatischen Auflage

International Group of Controlling (IGC) besteht aus einflussreichen Unternehmen und Vereinen, die mit ihren Aktivitäten zur Entwicklung und Promotion des Controllings beitragen. Ihre Kenntnisse und praktische Anwendung werden immer mehr bedeutsamer.

In der heutigen Geschäftsführung, die mit harter Konkurrenz bezeichnet ist, ist es nötig die Aufmerksamkeit auf die Analyse von bestehender Geschäftsführung zu richten und neue Möglichkeiten zur Behaltung oder Vergrößerung von bestehenden Geschäftswerten zu finden. Falls man bestehende Geschäftsführung verbessern möchte oder ein neues Geschäftsprozess beginnt, könnten dabei Controllingkonzept und -instrumente sehr hilfreich sein.

Das Controller-Wörterbuch ist international zum Standardwerk für Begriffsdefinitionen im Controlling und bezüglich der Controllerarbeit geworden. Die kroatische Auflage des dreisprachigen kroatisch-englisch-deutschen Wörterbuches soll Praktikern und Studierenden im Bereich des Controlling als Nachschlagewerk für die wichtigsten Controlling-Begriffe dienen. Das Ziel der kroatischen Auflage des Controller-Wörterbuches ist es zur Weiterentwicklung des Controllings in Kroatien beizutragen.

Dr. Mladen Meter

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Mitglied der International Group of Controlling (IGC)

Predgovor

Međunarodna skupina za kontroling IGC (*International Group of Controlling*) je utemeljena 1995. kao interesna skupina za obrazovanje, usavršavanje, istraživanje i razvoj na području kontrolinga. Među ostalim, služi kao platforma za usklađivanje i razvoj jedinstvenog koncepta i terminologije u kontrolingu. Na temelju tih ciljeva IGC je već 1996. objavio jedinstvenu misiju kontrolera.

Kontroleri oblikuju i prate menadžerske procese određivanja ciljeva, planiranja i nadziranja te tako preuzimaju suodgovornost za postizanje ciljeva.

To znači da:

- Kontroleri brinu o transparentnosti strategije, poslovnog rezultata, financija i procesa te tako pridonose većoj ekonomičnosti.
- Kontroleri usklađuju djelomične ciljeve i planove te organiziraju cjelokupni sustav izvještavanja poduzeća usmjeren na budućnost.
- Kontroleri moderiraju i oblikuju menadžerske procese određivanja ciljeva, planiranja i nadziranja tako da svaki donositelj odluke može djelovati u skladu s usvojenim ciljevima.
- Kontroleri osiguravaju za to zahtijevanu uslugu pružanja ekonomskih podataka i informacija.
- Kontroleri oblikuju i održavaju sustave za kontroling.

Kontroleri su, prema tome, interni savjetnici svim donositeljima odluka i djeluju kao navigatori za postizanje ciljeva.

Ovaj rječnik je namijenjen praktičarima (kontrolerima i menadžerima), kao i studentima. Zamišljen je kao referentni priručnik za najbitnije pojmove u području kontrolinga.

Za izdavanje ovog rječnika posebno se zahvaljujemo prije svega dr. Lukasu Riederu iz Controller Zentrum St. Gallen (CZSG) koji je obavio sav urednički posao. Zatim zahvaljujemo članovima Upravnog odbora dr. Albrechtu Deylu s Controller Akademie iz Gautinga/Münchena, dr. Rolfu Eschenbachu, prof. i dr. Riti Niedermayr iz Österreichisches Controller Instituta u Beču, dr. Péteru Horváthu, prof. iz tvrtke Horváth und Partners u Stuttgartu, Manfredu Rimmelu, dipl. oec., ing. (do 31.10.1998.) te gospodi dr. Martinu Hauseru, prof. s Controller Akademie AG (od listopada 2002.) i gospodinu Istvánu Radóu iz tvrtke IFUA Horváth und Partners u Budimpešti (od 2008.) koji su svojim stručnim znanjem utjecali na cjelokupnu terminologiju na području kontrolinga, kao i svim ostalim članovima IGC-a koji su aktivno pridonosili razvoju ovog rječnika i koji će na njegovom temelju promicati jedinstvenu upotrebu stručne terminologije iz područja kontrolinga.

U vrijeme objavljivanja četvrtog izdanja IGC ima sljedeće članove:

- Akademia Controllingu oditk, Gdansk, Poljska
- Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller e.V., Bonn, Njemačka
- BCIA Berliner Gesellschaft zum Controlling der Immobilien-Altrisiken GmbH
- Contrast Management-Consulting GmbH, Beč, Austrija
- Controller Akademie AG, Gauting, Njemačka
- Contrast Consulting Praha spol.s.r.o., Prag, Češka
- Controller Verein Russland, Moskva
- Controlling Akademie IFUA Horvath & Partners Consulting Kft, Budimpešta, Mađarska
- crmT d.o.o., Ljubljana, Slovenija
- Ctcon Consulting & Training im Controlling, Düsseldorf i Vallendar, Njemačka
- CZSG Controller Zentrum St. Gallen AG, St. Gallen, Švicarska
- Deutsche Bahn AG
- Deutsche Gesellschaft für Controlling in der Sozialwirtschaft e.V., Remagen, Njemačka
- Deutscher Verein für Krankenhaus-Controlling e.V., Berlin, Njemačka
- FH Steyr, Fachhochschul-Studiengänge Oberösterreich, Steyr, Austrija
- Grotheer, Manfred, Haunshofen, Njemačka
- Horvath AG, Stuttgart, Njemačka
- Institut für Privatisierung und Management, Minsk, Bjelorusija
- Internationaler Controller Verein e.V., Gauting, Njemačka
- Management & Controlling-Service, Kft MCS, Budimpešta, Mađarska
- Management Institut Herrenhausen GmbH, Hannover, Njemačka
- Österreichisches Controller-Institut, Beč, Austrija
- PLAUT Consulting GmbH, Ismaning, Njemačka
- SAP AG, Walldorf, Njemačka
- SIB Forschungs- und Weiterbildungsinstitut der Hochschule Zürich, Zürich, Švicarska
- WIFI Wirtschaftsförderungsinstitut, Beč, Austrija
- ZHAW School of Management and Law, Winterthur, Švicarska.

Ovo, četvrto, izdanje dopunjeno je i prošireno različitim aktualnim pojmovima koji su često bili predmetom rasprave. Rječnik za kontrolere je od 2000. godine do danas prodan u više od 17.000 primjeraka. Time je na međunarodnoj razini postao standardom za pojmovne definicije iz kontrolinga i u radu kontrolera.

Ovaj rječnik treba služiti kontrolerima i njihovim partnerima za jednoznačno razumijevanje u svakodnevnoj suradnji. Prilozi predstavljaju aktualno i praktično znanje u zemljama u kojima je IGC prisutan. Svi su korisnici pozvani da svojim poticajima i primjedbama sudjeluju u daljnjem razvoju ovog rječnika. Molimo vas da priloge šaljete na:

IGC International Group of Controlling, Dr. L. Rieder
c/o CZSG Controller Zentrum St. Gallen,
Engelaustr. 25, CH-9010 St. Gallen
info@igc-controlling.org

Strelica → tekstu upućuje na samostalnu ili proširenu ključnu riječ. *Riječi pisane kurzivom* mogu se pronaći i u popisu ključnih pojmova, što olakšava pronalaženje stručnih riječi.

Napomena: Upotreba imenica u pojmovima podrazumijeva i osobe ženskog i muškog spola.

Dkfm. Dr. Wolfgang Berger-Vogel
Predsjednik Upravnog odbora IGC
Linz, Austrija,
proljeće, 2010.





Indeks pojmova

| Hrvatski pojmovi | Engleski pojmovi | Njemački pojmovi |
|---|---|--|
| A | | |
| Agregacija | Aggregation | Aggregation |
| Aktivna i pasivna vremenska razgraničenja | Accruals and deferrals | Abgrenzungen |
| Akumulacija | Accumulation | Kumulieren |
| Alternativna hijerarhija | Alternate Hierarchy | Alternative Hierarchie |
| Analitičke aplikacije | Analytical Applications | Analytische Anwendungen |
| Analiza odstupanja/usporedba budžetiranih i ostvarenih veličina | Variance analysis/comparison of budgeted and actual figures | Soll-Ist-Vergleich SIV |
| Analiza osjetljivosti | Sensitivity analysis | Sensitivitätsanalyse |
| Analiza točke pokrića | Break-even analysis | Break-Even-Analyse |
| Analiza troškova i koristi | Cost benefit analysis | Nutzwertanalyse |
| Analiza vrijednosti | Value engineering | Wertanalyse |
| Apsorpcijski pristup analizi troškova | Absorption costing | Vollkostenrechnung |
| B | | |
| Basel II | Basel II | Basel II |
| Baza podataka | Database | Datenbank |
| Benchmarking | Benchmarking | Benchmarking |
| Budžetiranje | Budgeting | Budgetierung |
| Budžetiranje s nulnom osnovicom | Zero Base Budgeting ZBB | Zero Base Budgeting ZBB |
| CFROI (Povrat novčanog toka na ulaganje) | CFROI (Cash Flow Return On Investment) | CFROI (Cash Flow Return On Investment) |
| C | | |
| Cilj | Objective/Target | Ziel |
| Ciljna dobit/ciljni ROI | Profit objective/ROI budget | Gewinnziel/Gewinnplanung |
| Ciljni obračun troškova | Target costing | Target Costing |
| D | | |
| Data Mart | Data Mart | Data Mart |
| Deprecijacija | Depreciation | Abschreibungen |
| Dimenzija | Dimension | Dimension |
| Dioničar/vrijednost za dioničare | Shareholder/shareholder value | Shareholder/Shareholder Value |
| Dionik | Stakeholder | Stakeholder |
| Dubinsko snimanje | Due Diligence | Due Diligence |
| E | | |
| Ekonomska dodana vrijednost | Economic Value Added EVA | Economic Value Added EVA |
| Ekstrakcija, transformacija, učitavanje | Extraction Transformation Loading ETL | Extraction Transformation Loading ETL |

| Hrvatski pojmovi | Engleski pojmovi | Njemački pojmovi |
|--|---|--|
| F | | |
| Fer vrijednost | Fair Value | Fair Value |
| Fiksni troškovi | Fixed costs | Fixkosten |
| Financijski plan | Financial budget | Finanzplan |
| Fleksibilni budžet | Flexible budget | Sollkosten |
| G | | |
| Gраниčni troškovi | Marginal costs | Grenzkosten |
| Granularnost ili zrnatost | Granularity | Granularität |
| H | | |
| Harmonizirano računovodstvo | Harmonized accounting | Harmonisiertes Rechnungswesen |
| Hijerarhija | Hierarchy | Hierarchie |
| I | | |
| Imputirani troškovi | Imputed costs | Kalkulatorische Kosten |
| Interna revizija | Internal auditing | Interne Revision |
| Interne usluge | Internal services | Innerbetriebliche Leistungen |
| Investicije | Investments | Investitionen |
| Izravni troškovi | Direct costs | Einzelkosten |
| Izveštaj o promjenama u financijskom položaju | Statement of changes in financial position | Bewegungsbilanz/Kapitalflußrechnung |
| Izveštavanje | Reporting | Berichtswesen |
| Izveštavanje o iznimkama | Exception Reporting | Exception Reporting |
| Izveštavanje po segmentima | Segment reporting | Segmentberichterstattung |
| Izvoz i uvoz podataka | Data export and import | Datenimport, -export |
| Izvršni informacijski sustavi | Executive Information Systems EIS | Executive Information Systems EIS |
| K | | |
| Kaizen/kontinuirano unapređivanje | Kaizen/Continuous Improvement | Kaizen/KVP |
| Kalendar za kontroling | Controlling year planner | Controlling-Kalender |
| Klasterska analiza | Cluster Analysis | Clusteranalyse |
| Ključne kompetencije | Core competence | Kernkompetenzen |
| Kocka | Cube | Würfel |
| Kontribucijska marža | Contribution margin | Deckungsbeitrag |
| Kontribucijski račun dobiti i gubitka (jednorazinski i višerazinski obračun) | Contribution accounting (Direct Costing and multi-step) | Deckungsbeitragsrechnung (eindeckungsbeitragsrechnung) |
| Kontribucijski račun dobiti i gubitka kupaca | Customer contribution accounting | Kundendeckungsbeitragsrechnung |
| Kontrola | Control | Kontrolle |
| Kontrolabilni troškovi | Controllable costs | Beeinflussbare Kosten |
| Kontroler | Controller | Controller |
| Kontroling | Controlling | Controlling |

| Hrvatski pojmovi | Engleski pojmovi | Njemački pojmovi |
|--|--|---|
| Kontroling neprofitnih organizacija/ pronalaženje ciljeva i mjerenje učinaka | NPO-Controlling/Finding objec- tives and measuring impacts | NPO-Controlling/Zielfindung und Wirkungsmessung |
| Koordinacija | Coordination | Koordination |
| Korporativna politika | Corporate policy | Unternehmenspolitik |
| Korporativno upravljanje | Corporate Governance | Corporate Governance |
| Krivulja iskustva | Experience curve | Erfahrungskurve |
| Kvaliteta | Quality | Qualität |
| Kvantitativna struktura/vrijednosna struktura | Quantity structure/value structure | Mengengerüst/Wertgerüst |
| L | | |
| Likvidnost | Liquidity | Liquidität |
| M | | |
| Matrica portfelja | Portfolio concept | Portfoliokonzept |
| Međunarodni računovodstveni standardi MRS/MSFI | International Accounting Standards IAS/IFRS | International Accounting Stan- dards IAS/IFRS |
| Menadžer, menadžment | Manager, management | Manager, Management |
| Menadžerski informacijski sustav | Management Information System MIS | Management-Informationssys- tem MIS |
| Metapodaci | Meta data | Metadaten |
| Metoda postotka dovršenosti | Percentage of Completion Method POC | Percentage of Completion Method POC |
| Metoda troškova prodanih učinaka | Cost of sales method | Umsatzkostenverfahren UKV |
| Metoda ukupnih troškova i metoda troškova prodanih učinaka u eksternom računovodstvu | Period costing and cost of sales method in external accounting | Gesamtkostenverfahren GKV und Umsatzkostenverfahren UKV in der externen Rechnungslegung |
| Misija | Mission statement | Leitbild |
| Mjerenje učinka | Performance measurement | Leistungsbeurteilung |
| Model podataka/modeliranje | Data Model/Modelling | Datenmodell/Datenmodellierung |
| Model upravljanja troškovima temeljen na aktivnostima | Activity-based costing ABC | Prozeßkostenrechnung |
| Modeli baza podataka | Database Models | Datenbankmodelle |
| Moderiranje | Moderating | Moderation |
| N | | |
| Navigacija | Navigation | Navigation |
| Nematerijalna imovina | Intangible Assets | Intangible Assets |
| Novčani tok | Cash flow | Cash Flow |
| O | | |
| Obračun po standardnim troš- kovima | Standard costing | Standardkostenrechnung |
| Obračun troškova proizvoda | Product costing | Kostenträgerrechnung |
| Obračun troškova proizvoda pomo- ću jedinica aktivnosti | Product costing with activ- ity units | Bezugsgrößenkalkulation |

| Hrvatski pojmovi | Engleski pojmovi | Njemački pojmovi |
|--|--|---------------------------------------|
| Ocjena ekonomičnosti | Economic appraisal | Wirtschaftlichkeitsrechnung |
| Održavanje vrijednosti imovine | Sustaining asset value | Substanzerhaltung |
| Odstupanja | Variances | Abweichungen |
| Online analitičko procesiranje | Online Analytical Processing OLAP | Online Analytical Processing OLAP |
| Online transakcijsko procesiranje | Online Transaction Processing OLTP | Online Transaction Processing OLTP |
| Operativna imovina | Operating assets | Betriebsnotwendiges Vermögen |
| Operativni rezultat | Operating result | Betriebsergebnis |
| Oportunitetni troškovi | Opportunity costs | Opportunitätskosten |
| Organizacija kontrolera | Controller organisation | Controllerorganisation |
| Ostvareni podaci, ostvarene aktivnosti, ostvareni troškovi | Actual data, actual activities, actual costs | Istdaten, Istleistungen, Istkosten |
| P | | |
| Plan rada | Work plan | Arbeitsplan |
| Planirani troškovi/planirane aktivnosti | Planned costs/planned activity | Plankosten/Planleistungen |
| Planiranje i okvir planiranja | Planning and planning framework | Planung und Planungssystematik |
| Planiranje i upravljanje proizvodnjom | Production planning and scheduling | Produktionsplanung und -steuerung PPS |
| Plošne datoteke | Flat-Files | Flache Dateien |
| Pokazatelji tržišta kapitala | Stock market ratios | Börsenkennzahlen |
| Ponderirani prosječni trošak kapitala | Weighted Average Cost of Capital WACC | Kapitalkostensatz WACC |
| Posebni izravni troškovi | Special direct costs | Sondereinzelkosten SEK |
| Poslovna inteligencija | Business Intelligence BI | Business Intelligence BI |
| Poslovni informacijski sustavi | Enterprise Resource Planning ERP | Enterprise Resource Planning ERP |
| Poslovni plan | Business plan | Geschäftsplan (Business Plan) |
| Potencijali za uspjeh | Potentials for success | Erfolgspotentiale |
| Povrat na angažirani kapital | Return on Capital Employed ROCE | Return on Capital Employed ROCE |
| Povrat na ulaganje | Return on Investment ROI | Return on Investment ROI |
| Povratna veza/prethodna sprega/kontrolna petlja | Feedback/feed forward/control loop | Feedback/Feedforward/Regelkreis |
| Predviđanja | Prognoses | Prognosen |
| Prilagodba sustava | Customizing | Customizing |
| Primarni i sekundarni troškovi | Primary and secondary costs | Primäre und sekundäre Kosten |
| Prognoza | Forecast | Erwartungsrechnung |
| Projektne kontroline | Project controlling | Projektcontrolling |
| Proporcionalni troškovi | Proportional costs | Proportionale Kosten |
| Prototipiranje | Prototyping | Prototyping |

| Hrvatski pojmovi | Engleski pojmovi | Njemački pojmovi |
|--|--|--|
| R | | |
| Račun menadžerskog rezultata | Management result account | Managementenerfolgsrechnung |
| Računovodstvo odgovornosti | Responsibility accounting | Verantwortlichkeitsrechnung |
| Računovodstvo odlučivanja | Decision accounting | Entscheidungsrechnung |
| Računovodstvo troškovnih centara | Cost center accounting | Kostenstellenrechnung |
| Rano upozorenje | Early warning | Früherkennung |
| Raspodjela troškova | Cost allocation | Umlagen |
| Razina aktivnosti | Activity level | Beschäftigung |
| Redundantnost podataka | Data redundancy | Datenredundanz |
| Rentabilnost | Profitability | Rentabilität |
| Replikacija | Replication | Replikation |
| Rizničar | Treasurer | Treasurer |
| Rudarenje podataka | Data Mining | Data Mining |
| S | | |
| Shema obračuna troškova proizvoda | Product costing scheme | Kalkulationsschema |
| Simulacija | Simulation | Simulation |
| Skladište podataka | Data Warehouse | Data Warehouse |
| Standardi učinka | Standards of performance SOP | Standards of Performance SOP |
| Statistički alati | Statistical tools | Statistische Werkzeuge |
| Strategija | Strategy | Strategie |
| Strateški alati | Strategic tools | Strategische Werkzeuge |
| Strukturirani jezik za upite | Structured Query Language SQL | Structured Query Language SQL |
| Strukturni troškovi | Structure costs | Strukturkosten Struko |
| Sustav interne kontrole | Internal control system ICS | Internes Kontrollsystem IKS |
| Sustav izvještavanja | Reporting system | Berichtssystem |
| Sustav rejtinga | Rating system | Ratingsystem |
| Sustavi bonusa (sustavi financijskih poticaja) | Bonus systems (financial incentives) | Bonussysteme (finanzielle Anreizsysteme) |
| Sustavi pokazatelja | Ratio systems | Kennzahlensysteme |
| Sustavi za podršku odlučivanju | Decision Support Systems DSS | Entscheidungsunterstützungssysteme EUS |
| T | | |
| Transferne cijene | Transfer prices | Verrechnungspreise |
| Trošak proizvoda | Costs of goods sold | Herstellkosten/Herstellungskosten |
| Troškovi proizvoda | Product costs | Produktkosten Proko |
| Troškovi životnog ciklusa | Life cycle costs | Lebenszykluskosten |
| Troškovi/računovodstvo troškova | Costs/Cost accounting | Kosten |
| Troškovni centar, profitni i uslužni centar | Cost center, profit and service center | Cost Center, Profit und Service Center |
| Troškovni indikatori | Cost drivers | Kostentreiber |

| Hrvatski pojmovi | Engleski pojmovi | Njemački pojmovi |
|---|--|--|
| Troškovno računovodstvo | Cost Accounting | Kostenrechnung |
| Tržišna dodana vrijednost | Market Value Added MVA | Market Value Added MVA |
| Tržišni udio apsolutni, relativni | Market share absolute, relative | Marktanteil absolut, relativ |
| U | | |
| Ugnježđivanje | Nesting | Nesting |
| Umanjenje vrijednosti (MSFI) | Impairment (IFRS) | Impairment (IFRS) |
| Upravljački pristup | Management approach | Management Approach |
| Upravljanje potpunom kvalitetom | Total Quality Management TQM | Total Quality Management TQM |
| Upravljanje rizikom | Risk management | Risikomanagement |
| Uravnotežena karta ciljeva | Balanced Scorecard | Balanced Scorecard |
| US GAAP (SAD općeprihvaćena računovodstvena načela) | US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) | US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) |
| Uspjeh i vrijednost u računovodstvu | Success and value in accounting | Erfolg und Wert im Rechnungswesen |
| V | | |
| Višedimenzijski izrazi | Multidimensional Expressions MDX | Multidimensional Expressions MDX |
| Višedimenzijski kontribucijski račun dobiti i gubitka | Multidimensional contribution accounting | Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung |
| Vrednovanje zaliha/promjene u zalihami | Inventory valuation/inventory change | Bestandsbewertung/Bestandsveränderung |
| Vremenski utemeljeno upravljanje | Time-based Management | Time-based Management |
| Vrijednost kupca | Customer value | Kundenwert |
| Vrste troškova | Cost types | Kostenart |
| Z | | |
| Zajednički troškovi | Overheads/indirect costs | Gemeinkosten |





Rječnik za kontrolere

Hrvatski pojmovi

| | | | |
|---|----|--|----|
| A | | Izveštaj o promjenama u financijskom položaju | 29 |
| Agregacija | 4 | Izveštavanje | 29 |
| Aktivna i pasivna vremenska razgraničenja | 4 | Izveštavanje o iznimkama | 30 |
| Akumulacija | 4 | Izveštavanje po segmentima | 30 |
| Alternativna hijerarhija | 5 | Izvoz i uvoz podataka | 30 |
| Analitičke aplikacije | 5 | Izvršni informacijski sustavi | 31 |
| Analiza odstupanja/usporedba budžetiranih i ostvarenih veličina | 6 | K | |
| Analiza osjetljivosti | 7 | Kaizen/kontinuirano unapređivanje | 32 |
| Analiza točke pokrića | 7 | Kalendar za kontroling | 32 |
| Analiza troškova i koristi | 7 | Klasterska analiza | 32 |
| Analiza vrijednosti | 7 | Ključne kompetencije | 32 |
| Apsorpcijski pristup analizi troškova | 8 | Kocka | 33 |
| B | | Kontribucijska marža | 33 |
| Basel II | 9 | Kontribucijski račun dobiti i gubitka | |
| Baza podataka | 9 | (jednorazinski i višerazinski obračun) | 36 |
| Benchmarking | 9 | Kontribucijski račun dobiti i gubitka kupaca | 38 |
| Budžetiranje | 10 | Kontrola | 39 |
| Budžetiranje s nultom osnovicom | 10 | Kontrolabilni troškovi | 39 |
| C | | Kontroler | 40 |
| CFROI (povrat novčanog toka na ulaganje) | 11 | Kontroling | 40 |
| Cilj | 11 | Kontroling neprofitnih organizacija/pronalaženje ciljeva i mjerenje učinaka | 41 |
| Ciljna dobit/ciljni ROI | 12 | Koordinacija | 43 |
| Ciljni obračun troškova | 13 | Korporativna politika | 43 |
| D | | Korporativno upravljanje | 44 |
| Data Mart | 14 | Krivulja iskustva | 45 |
| Deprecijacija | 14 | Kvaliteta | 45 |
| Dimenzija | 14 | Kvantitativna struktura/vrijednosna struktura | 46 |
| Dioničar/vrijednost za dioničare | 15 | L | |
| Dionik | 16 | Likvidnost | 47 |
| Dubinsko snimanje | 16 | M | |
| E | | Matrica portfelja | 48 |
| Ekonomska dodana vrijednost | 18 | Međunarodni računovodstveni standardi | |
| Ekstrakcija, transformacija, učitavanje | 20 | MRS/MSFI | 49 |
| F | | Menadžer, menadžment | 50 |
| Fer vrijednost | 22 | Menadžerski informacijski sustav | 50 |
| Fiksni troškovi | 22 | Metapodaci | 51 |
| Financijski plan | 22 | Metoda postotka dovršenosti | 51 |
| Fleksibilni budžet | 23 | Metoda troškova prodanih učinaka | 52 |
| G | | Metoda ukupnih troškova i metoda troškova prodanih učinaka u eksternom računovodstvu | 52 |
| Granični troškovi | 24 | Misija | 53 |
| Granularnost ili zrnatost | 24 | Mjerenje učinka | 54 |
| H | | Model podataka/modeliranje | 54 |
| Harmonizirano računovodstvo | 25 | Model upravljanja troškovima temeljen na aktivnostima | 55 |
| Hijerarhija | 25 | Modeli baza podataka | 55 |
| I | | Moderiranje | 56 |
| Imputirani troškovi | 27 | N | |
| Interna revizija | 27 | Navigacija | 57 |
| Interne usluge | 28 | Nematerijalna imovina | 57 |
| Investicije | 28 | | |
| Izravni troškovi | 29 | | |

| | | | |
|--|----|---|-----|
| Novčani tok | 58 | Replikacija | 84 |
| O | | Rizničar | 84 |
| Obračun po standardnim troškovima | 61 | Rudarenje podataka | 85 |
| Obračun troškova proizvoda | 61 | S | |
| Obračun troškova proizvoda pomoću jedinica aktivnosti | 62 | Shema obračuna troškova proizvoda | 86 |
| Ocjena ekonomičnosti | 62 | Simulacija | 86 |
| Održavanje vrijednosti imovine | 62 | Skladište podataka | 86 |
| Odstupanja | 63 | Standardi učinka | 88 |
| Online analitičko procesiranje | 63 | Statistički alati | 88 |
| Online transakcijsko procesiranje | 64 | Strategija | 89 |
| Operativna imovina | 64 | Strateški alati | 89 |
| Operativni rezultat | 65 | Strukturirani jezik za upite | 92 |
| Oportunitetni troškovi | 65 | Strukturni troškovi | 92 |
| Organizacija kontrolera | 65 | Sustav interne kontrole | 92 |
| Ostvareni podaci, ostvarene aktivnosti, ostvareni troškovi | 66 | Sustav izvještavanja | 93 |
| P | | Sustav rejtinga | 93 |
| Plan rada | 68 | Sustavi bonusa (sustavi financijskih poticaja) | 94 |
| Planirani troškovi/planirane aktivnosti | 68 | Sustavi pokazatelja | 94 |
| Planiranje i okvir planiranja | 68 | Sustavi za podršku odlučivanju | 95 |
| Planiranje i upravljanje proizvodnjom | 69 | T | |
| Plošne datoteke | 70 | Transferne cijene | 96 |
| Pokazatelji tržišta kapitala | 70 | Trošak proizvoda | 96 |
| Ponderirani prosječni trošak kapitala | 71 | Troškovi/računovodstvo troškova | 97 |
| Posebni izravni troškovi | 73 | Troškovi proizvoda | 98 |
| Poslovna inteligencija | 73 | Troškovi životnog ciklusa | 98 |
| Poslovni informacijski sustavi | 75 | Troškovni centar, profitni i uslužni centar | 99 |
| Poslovni plan | 75 | Troškovni indikatori | 100 |
| Potencijali za uspjeh | 76 | Troškovno računovodstvo | 100 |
| Povrat na angažirani kapital | 76 | Tržišna dodana vrijednost | 101 |
| Povrat na ulaganje | 76 | Tržišni udio apsolutni, relativni | 101 |
| Povratna veza/prethodna sprega/kontrolna petlja | 77 | U | |
| Predviđanja | 78 | Ugnježdivanje | 102 |
| Prilagodba sustava | 78 | Umanjenje vrijednosti (MSFI) | 102 |
| Primarni i sekundarni troškovi | 79 | Upravljački pristup | 102 |
| Prognoza | 79 | Upravljanje potpunom kvalitetom | 103 |
| Projektni kontroling | 79 | Upravljanje rizikom | 103 |
| Proporcionalni troškovi | 80 | Urvnotežena karta ciljeva | 105 |
| Prototipiranje | 80 | US GAAP (SAD općeprihvaćena računovodstvena načela) | 105 |
| R | | Uspjeh i vrijednost u računovodstvu | 106 |
| Račun menadžerskog rezultata | 81 | V | |
| Računovodstvo odgovornosti | 81 | Višedimenzijski izrazi | 108 |
| Računovodstvo odlučivanja | 82 | Višedimenzijski kontribucijski račun dobiti i gubitka | 108 |
| Računovodstvo troškovnih centara | 82 | Vrednovanje zalihama/promjene u zalihama | 111 |
| Rano upozorenje | 82 | Vremenski utemeljeno upravljanje | 111 |
| Raspodjela troškova | 83 | Vrijednost kupca | 112 |
| Razina aktivnosti | 83 | Vrste troškova | 113 |
| Redundantnost podataka | 84 | Z | |
| Rentabilnost | 84 | Zajednički troškovi | 114 |

A

Agregacija

Agregacija (engl. *aggregation*; njem. *Aggregation*) ili *roll up* znači sažimanje vrijednosti na temelju hijerarhijske strukture. U višedimenzijском modelu vrijednosti se agregiraju na temelju strukture → *dimenzije*. Moguće je na primjer sažeti prodajne pokazatelje prema mjestima prodaje, regionalnim područjima ili kanalima prodaje.

Hijerarhija se najčešće modelira unutar dimenzije. Međutim, postoje i višedimenzijски modeli, u kojima je svaka razina agregacije prikazana u odvojenoj dimenziji, npr. po danima, mjesecima i godinama.

Cilj agregacije je smanjiti složenost i na taj način steći jasnu sliku koju bi se moglo teško uočiti detaljnim promatranjem ("more podataka"). U praksi se najčešće primjenjuje metoda zbrajanja podataka. Tako se na primjer prodaja pojedinih proizvoda iz neke grupe proizvoda može zbrojiti kako bi se dobio pokazatelj prodaje te grupe proizvoda. Osim toga, mogući su i izračuni temeljeni na prosjeku, minimumu ili maksimumu.

Aktivna i pasivna vremenska razgraničenja

Aktivna i pasivna vremenska razgraničenja (engl. *accruals and deferrals*; njem. *Abgrenzungen*) u financijskom računovodstvu razlikuju *rashode* i *prihode* od troška i dohotka u troškovnom računovodstvu. Iznosi koji nisu povezani s ciljevima poslovanja ne bi se trebali pojavljivati u obračunu troškova. To se odnosi na *neutralne i izvanredne troškove* te na troškove za one dijelove nekretnina koji nisu nužni za odvijanje poslovanja. Drugi primjeri su donacije i pokloni, kao i troškovi proizišli iz špekulativnih transakcija. Isto se načelo primjenjuje i na razgraničenje redovnih i izvanrednih prihoda.

Vremensko razgraničenje također se upotrebljava za uravnoteženje dobiti. To se prije svega čini prebacivanjem troškova s jednog razdoblja na sljedeće kako bi se izbjeglo prikazivanje pretjerano dobrih ili pretjerano loših rezultata. Međutim, ta je metoda omražena kod kontrolera jer oni ne smatraju odstupanja dokazom krivnje, nego osnovom za kritičko razmatranje istih. Stoga bi krajnji rezultati trebali odražavati stvarne događaje nekog poslovnog razdoblja – s troškovima i приходima koji su shodno tome i razgraničeni.

Kao posljedica načela vrednovanja prema → *IAS-u* (*International Accounting Standards* – Međunarodni računovodstveni standardi) i → *US GAAP-u* (*Generally Accepted Accounting Principles* – Općeprihvaćena računovodstvena načela), u današnje vrijeme u *menadžerskom računovodstvu* postoji tendencija da se što više prikazuju samo oni troškovi koji se odnose na stvarne izdatke. Prema tom se pristupu vrijednost implicitnih *troškovnih elemenata* ne bi prikazivala, dok bi se s druge strane smanjenje vrijednosti potraživanja od kupaca i vrijednosti zaliha moglo smatrati troškovima. Na taj se način javno objavljeni rezultati poslovanja mogu lakše uskladiti s internim izvještajima. No, taj pristup zanemaruje činjenicu da *eksterno izvještavanje* i menadžersko računovodstvo imaju različitu svrhu.

Akumulacija

Akumulacija (engl. *accumulation*; njem. *Kumulieren*) općenito predstavlja prikupljanje, dodavanje ili povećavanje podataka. U statistici "akumuliranje" znači

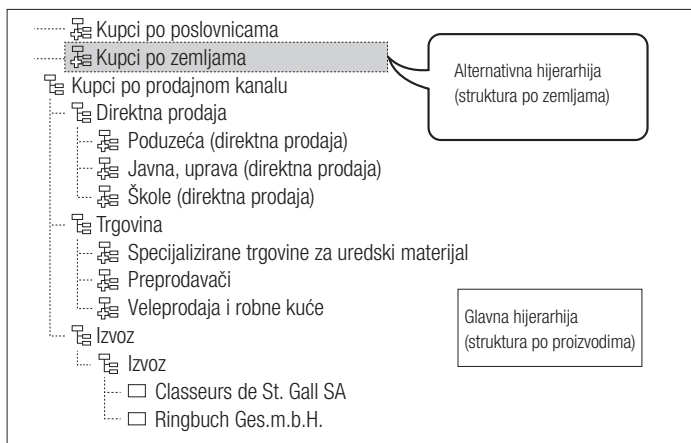
postupno zbrajanje numeričkih podataka svih elemenata podatkovnog niza. Istodobno se formiraju međuzbrojevi s unaprijed određenim kategorijama podataka. Često se primjenjuje akumulacija vrijednosti duž vremenske osi s međuzbrojevima za vremenske intervale poput tjedana, mjeseci i kvartala. Druga, još poznatija primjena je akumulacija prodajnih brojki duž opadajućeg kumulativnog niza u kojem su rangirani klijenti ili proizvodi u *ABC-analizi*.

Alternativna hijerarhija

Alternativne hijerarhije (engl. *alternate hierarchy*; njem. *alternative Hierarchie*) nastaju kada se istodobno primjenjuju različiti kriteriji grupiranja za informiranje menadžmenta. Njihova svrha je proširiti poglede na jednodimenzijsko grupiranje.

Na primjer, sportske je proizvode moguće grupirati prema vrsti sporta (golf, tenis, nogomet) ili prema vrsti proizvoda (tenisice, odjeća, oprema).

Nije moguće napraviti ukrštene izvještaje koristeći se alternativnim hijerarhijama u višedimenzijskom modelu bez daljnje obrade. Na primjer, nije moguće koristiti vrste sportova u redovima i vrste proizvoda u stupcima. To je nedostatak alternativnih hijerarhija u odnosu na upotrebu odvojenih dimenzija za prikazivanje različitih hijerarhija. Osim toga, kombinirani odabir nije izravno moguć (npr. prodaja za golf kao vrstu sporta i tenisice kao vrstu proizvoda). Bez obzira na to, implementacija alternativnih hijerarhija jednostavna je i vrlo učinkovita. To je razlog zbog kojeg je koncept alternativnih hijerarhija podržala većina višedimenzijskih sustava baza podataka.



Analitičke aplikacije

Porast upotrebe standardiziranih alata za obradu podataka potaknuo je *International Data Cooperation* (IDC) da stvori pojam *analitičke aplikacije* (engl. *analytical applications*; njem. *analytische Anwendungen*).

Analitičke aplikacije su aplikacijski sustavi koji su odvojeni od *transakcijskih sustava*. Oni imaju funkcije informacijske podrške i sadržavaju alate za planiranje, *budžetiranje* i konsolidaciju.

Analitičke aplikacije razlikuju se od →*sustava za skladištenje podataka* prema poslovnoj orijentaciji. Tipične funkcije analitičkih aplikacija su:

- *Planiranje i budžetiranje*: vrlo raspodijeljen proces u kojem se očekivanja i ciljevi unose na različitim razinama te moraju biti koordinirani u nekoliko koraka.
- *Konsolidacija*: pružanje podrške korporacijama i poduzećima u konsolidaciji izvještaja njihovih poduzeća kćeri. Razlike u vrednovanju i formalnim izvještajima (npr. strukturi konta) moraju biti usklađene, a vrijednosni tokovi između poduzeća kćeri moraju biti uklonjeni odnosno prilagođeni.
- *Marketing pomoću baza podataka/analitički CRM-sustavi*: obrada podataka primjenjuje se radi jačanja odnosa između kupaca i poduzeća. Podaci se generiraju iz profila kupaca koji se zasnivaju na unosima narudžbi i sustavima izdavanja računa kako bi se omogućile specifične ponude odabranim kupcima. Fokus marketinga pomoću baza podataka je skupljanje individualnih informacija o određenom kupcu (podaci o adresi, dodatni podaci, povijest kontaktiranja, podaci o povratnom odgovoru). Svrha takvog marketinga je da uz pomoć primjerenih instrumenata postigne visok stupanj zadovoljstva i izgradi dugoročan odnos s kupcima.
- *Elektronička podrška prodaje*: to su informacijski sustavi i poslovni procesi koji pomoću centralizirane baze podataka i putem automatiziranih prodajnih procesa pružaju podršku prodajnom osoblju (agentima, brokerima, zastupnicima) pri njihovim aktivnostima (informacije za kupce, planiranje putovanja i izvještavanje, sastanci i ponude kupcima). U osnovi integriraju korištenje mobilnih uređaja (mobilnih telefona, prijenosnih računala), programa za tekstualnu i tabličnu obradu podataka, kao i pretraživača i/ili interneta. Automatizacija podrške prodajnom osoblju je ekvivalent *računalom podržanoj prodaji* (engl. *Computer Aided Selling*–CAS) u američkom govornom području.
- *Mjerenje ostvarenja ciljeva*: metode za mjerenje i vrednovanje ostvarenja ciljeva u organizacijskim jedinicama. Sustavi za mjerenje ostvarenja ciljeva prikazani pomoću brojeva i pokazatelja pokazuju ostvarene veličine prema ciljnim veličinama u brojanom i/ili grafičkom prikazu.

Analiza odstupanja/usporedba budžetiranih i ostvarenih veličina

Analiza odstupanja (engl. *variance analysis/comparison of budgeted and actual figures* - CBA; njem. *Soll-Ist-Vergleich* - SIV) je u širem smislu usporedba →*ostvarenih vrijednosti* i učinaka s "onim što je trebalo biti". U tom obliku, pojam se odnosi na cijelo poduzeće. Analiza odstupanja u užem smislu (analiza troškova i koristi; engl. *Cost Benefit Analysis*–CBA) je usporedba u okviru centara troškova između stvarno →*ostvarenih troškova* i *budžetiranih troškova*, tj. troškova koji bi trebali nastati pri obavljanju planiranih poslovnih aktivnosti, ako je ta razina aktivnosti i postignuta. Razlika između ostvarenih i budžetiranih troškova je *odstupanje od potrošnje*. U analizi odstupanja analiziraju se uzroci koji se nalaze u pozadini nastalih odstupanja kako bi se utvrdilo na koji se

način mogu takva odstupanja izbjeći u budućnosti odnosno kakve *korektivne mjere* treba poduzeti.

Sintagma “prolaženje kroz ili raspravljanje o troškovima” podrazumijeva razgovor između menadžera troškovnog centra i kontrolera o temi analize odstupanja. Cilj je identificirati veća odstupanja između budžetiranih i ostvarenih veličina, odrediti potrebne mjere i razmotriti na koji način menadžment može osnažiti pozitivna odstupanja ili kompenzirati negativna, odnosno iz toga razviti → *prognozu*.

Analiza osjetljivosti

Analiza osjetljivosti (engl. *sensitivity analysis*; njem. *Sensitivitätsanalyse*) otkriva koliko je model donošenja odluka, npr. → *investicijski proračun* osjetljiv i kako reagira na promjene baznih veličina, npr. iznosa ulaganja ili visine koristi. Time se trebaju odrediti dopuštene vrijednosti ili rezultati, te sastaviti *profil rizika*.

Analiza točke pokrića

Analiza točke pokrića (engl. *break-even analysis*; njem. *Break-Even-Analyse*) odnosi se na obujam prodaje pri kojem poduzeće počinje ostvarivati dobit. Prije postizanja točke pokrića, fiksni troškovi nastali iz poslovanja apsorbirali su sve kontribucijske marže. Višak prihoda od prodaje iznad akumuliranih troškova postiže se samo iznad točke pokrića. *Točka pokrića* može biti postignuta na tri razine:

- *Novčana točka pokrića*: prihodi od prodaje pokrivaju sve varijabilne troškove i sve fiksne troškove za koje postoji obveza plaćanja.
- *Točka pokrića za održavanje imovine*: prihodi od prodaje pokrivaju imputiranu amortizaciju/troškove.
- *Ciljna točka pokrića*: prihodi od prodaje pokrivaju sve troškove, uključujući i planiranu dobit.

Analiza troškova i koristi

Analiza troškova i koristi (engl. *cost benefit analysis*; njem. *Nutzwertanalyse*) je proces koji pruža višedimenzijsku procjenu izbora. Također dopušta procjenu kvalitativnih i organizacijskih prednosti te nedostataka određenog projekta. Analiza se obično provodi u sedam koraka:

1. jasno definiranje cilja odluke,
2. postavljenje osnovnih zahtjeva,
3. određivanje kriterija za odabir,
4. procjena kriterija za odabir,
5. razrada izbora,
6. procjena izbora,
7. odabir najboljeg izbora.

Analiza vrijednosti

Cilj *analize vrijednosti* (engl. *value engineering*; njem. *Wertanalyse*) (funkcijska analiza troškova) je prepoznavanje i eliminiranje svih troškova koji nisu nužni za vrijednost odnosno funkciju određenog proizvoda ili usluge.

To je sustavni pristup koji sagledava potpuni proizvod, kao i pojedinačne komponente od kojih je sastavljen. Stoga bi u kvalitetnu analizu vrijednosti trebali

biti uključeni ne samo stručnjaci iz nabave, proizvodnje i prodaje, nego ako je moguće, i dobavljači i kupci. Kontroler često preuzima vođenje tima.

Apsorpcijski pristup analizi troškova

Apsorpcijski pristup analizi troškova (engl. *absorption costing*; njem. *Vollkostenrechnung*) je način raspoređivanja troškova u kojem su svi troškovi nastali u poslovanju poduzeća dodijeljeni pojedinačnim proizvodima i uslugama. *Potpuni troškovi* su ili svi troškovi koji su nastali tijekom proizvodnje proizvoda ili pružanja usluge (*potpuni troškovi proizvodnje*) ili svi troškovi proizvoda koji su prodani unutar nekog razdoblja (*puna cijena koštanja*). Obračun potpunih troškova moguć je samo uz *alokaciju* → *fiksni troškovi*, tj. uz njihovu proporcionalnu raspodjelu budući da svi troškovi koji se pojavljuju u poslovanju nisu u izravnoj *uzročnoj vezi* s proizvedenim ili prodanim proizvodima. Zbog narušavanja načela uzročnosti, alocirani fiksni troškovi nikad ne mogu biti relevantni za → *računovodstvo odgovornosti*, kao ni za *menadžersko računovodstvo* jer se oni ne mijenjaju proporcionalno s obujmom proizvodnje.





K

Kaizen/kontinuirano unapređivanje

Japanska riječ *kaizen* (engl. *kaizen/continuous improvement*; njem. *Kaizen/kontinuierlicher Verbesserungsprozess/KVP*), koja se sastoji od dva kanji-simbola “kai” (mijenjati) i “zen” (dobrota), znači težiti kontinuiranom, sustavnom i postupnom unapređivanju. Kaizen je pristup orijentiran na ljude s obzirom na to da promovira motivaciju zaposlenika i njihovu identifikaciju sa zadacima koje obavljaju, u kojima imaju mogućnost pridonijeti razvoju procesa. Primjena koncepcije kaizen u Europi također je poznata kao *kontinuirano unapređivanje*. Najbitniji element u kontinuiranom unapređivanju je radionica. Ondje sudionici – najčešće zaposlenici na području koje se temeljito proučava – pod vodstvom moderatora specijalno obučenog za tu svrhu analiziraju postojeće radne procese i razrađuju moguća unapređenja u područjima u kojima su identificirane slabosti. Realizaciju obrađenih prijedloga unapređenja u pravilu provode sami sudionici odmah po završetku radionice.

Kalendar za kontroling

Kontroling i kontrolerski posao moraju se obavljati u skladu s datumima i rokovima, što može olakšati uporaba *godišnjeg kalendara kontrolinga* (engl. *controlling year planner*; njem. *Controlling-Kalender*) prikazanog u tablici na stranicama 34 i 35.

Klasterska analiza

Klasterska analiza (engl. *cluster analysis*; njem. *Clusteranalyse*) je algoritamski postupak za klasifikaciju objekata. Takvi objekti mogu biti klijenti ili proizvođači. Primjer navedenog je analiza posjeta internetske stranice (engl. *site hits*), odnosno korisničkih posjeta internetskim stranicama poduzeća, pri čemu je moguće zahvatiti informacije temeljene na kriterijima poput “vremena i/ili duljine posjeta” ili “registracije korisnika (da/ne)”. Ta se informacija nakon toga klasificira u kategorije na temelju njezinih obilježja: slični objekti bit će klasificirani u istu skupinu (npr. vrijeme posjećivanja kraće od 10 minuta); različiti objekti bit će razvrstani u različite skupine (npr. vrijeme posjeta prije i poslije 21 sat). Broj skupina nije fiksno određen na početku postupka. Cilj je identificirati one kategorije iz velike količine podataka koje se smatraju relevantnim informacijama. Primjerice, poduzeće može otkriti da će korisnik koji posjećuje stranicu prije 21 sat i u trajanju više od 10 minuta vjerojatno kupiti proizvod, pa prema tome treba biti klasificiran u klaster kupaca. Sukladno tome, posjetitelj koji je posjećuje nakon 21 sat u trajanju kraćem od 10 minuta bit će klasificiran kao surfer koji nema namjeru kupiti proizvod.

Klasterska analiza spada u najbitnije i najsloženije metode *analize podataka* i *prepoznavanja obrazaca*.

Ključne kompetencije

Tvorac pojma definira *core competencies* (engl. *core competence*; njem. *Kernkompetenzen*) kao sustavni sklop raznih tehnoloških i proizvodnih mogućnosti koje poduzeću omogućuju razvoj velikog broja linija proizvoda. Tri su odvojena područja *ključnih kompetencija* koja omogućuju stratešku uspješnost: kompetencije pristupa tržištu omogućuju usredotočeni prodor na tržište i uspostavljaju kontakt s kupcima, kompetencije vezane za integraciju bitne su za brzu i pouzdanu

kooperaciju između različitih organizacijskih jedinica i funkcija unutar poduzeća, dok se kompetencije vezane za funkcionalnost usredotočuju na pružanje izvanredne funkcionalnosti u proizvodima namijenjenima prodaji.

Šire definicije opisuju ključne kompetencije kao sklop sposobnosti širom organizacije za uspjeh u tržišnom natjecanju.

→strategija

→strateški alati

→korporativna politika

Kocka

U OLAP-u (engl. *Online Analytical Processing*) kocka (podatkovna kocka, hiper-kocka) (engl. *cube*; njem. *Würfel*) podrazumijeva višedimenzijski prikaz podataka ili tablicu podataka. Dobivena je kao rezultat križanja triju ili više dimenzija u kojem je strukturirana višedimenzijska baza podataka.

Primjerice kocka izrađena za analizu prodaje sadržava pokazatelje prihoda, prodaje i kontribucijske marže prema dimenzijama proizvoda, regija, kupaca, prodajnih kanala, vremena i verzija (planirano/ostvareno).

Grupiranja više dimenzija mogu biti pohranjena u jednoj (zapravo visokodimenzioniranoj) kocki (arhitektura temeljena na jednoj kocki) koja sadržava sve podatke, ili u više malih kocaka koje se povezuju samo tijekom izvršavanja upita (arhitektura temeljena na više kocaka).

Odabir između tih dviju metoda ovisi o analizi koju treba provesti, kao i o korištenom softverskom proizvodu i načinu na koji obrađuje prazna područja podataka (*sparsity*), odnosno načinu na koji su kocke povezane.

Kontribucijska marža

Kontribucijska marža (engl. *contribution margin*; njem. *Deckungsbeitrag*) označava višak neto-prihoda nakon oduzetih troškova koji im se mogu sučeliti jednodnačno i bez korištenja ključeva za raspodjelu →fiksni troškovi.

Kontribucijska marža I (KM I) izračunava se oduzimanjem *proporcionalnih troškova* proizvodnje prodanih proizvoda (→*troškovi proizvoda*) od neto-prihoda. KM I pokazuje koliko pojedini artikl, proizvod, itd. pridonosi pokriću fiksnih troškova, kao i dobiti poduzeća. Ona je mjerilo za procjenjivanje *profitabilnosti proizvoda*.

U trgovačkoj djelatnosti KM I odgovara razlici između neto prodajne cijene i troška nabave prodane robe i naziva se *trgovačka marža*.

Procjena profitabilnosti proizvoda uporabom kontribucijske marže I

Kontribucijska marža po jedinici proizvoda bitna je kada se kod određenih kupaca ili u jednom segmentu tržišta pojavljuje usko grlo što se tiče moguće količine prodaje. Tada treba jače poticati prodaju proizvoda s većom vrijednošću kontribucijske marže po jedinici proizvoda.

KM I kao postotak prodaje bitan je pokazatelj kada se kao usko grlo pojavljuje obujam prodaje kupcima, tržišni obujam ili stupanj zasićenosti tržišta. On također pokazuje koji proizvodi imaju relativno veći doprinos ostvarenju dobiti. *KM I po jedinici aktivnosti* troškovnog centra relevantan je pokazatelj kada raspoloživi kapacitet troškovnog centra uzrokuje usko grlo.

KM I po jedinici utrošenog materijala (kilogram, komad, metar) primjenjuje se kada je potrebno maksimizirati rezultat u slučajevima ograničene raspoloživosti određenih vrsta materijala.

Ako istodobno postoji više uskih grla koja se međusobno ograničavaju, dolazi do pitanja optimizacije koja mogu biti riješena metodama *linearnog programiranja*.

Kontribucijski račun dobiti i gubitka (jednorazinski i višerazinski obračun)

Kontribucijski račun dobiti i gubitka (engl. *contribution accounting*; njem. *Deckungsbeitragsrechnung*) je instrument za planiranje i upravljanje poslovnim aktivnostima poduzeća usmjeren na ostvarenje planirane dobiti, pri čemu ima dvije zadaće:

- omogućiti menadžerima bolje ocjenjivanje vjerojatnih učinaka koje će njihove odluke imati na dobit (*računovodstvo odlučivanja*)
- oblikovati ciljeve u brojčane veličine koje osiguravaju procjenu učinka menadžera (*računovodstvo odgovornosti*).

Kontribucijski račun dobiti i gubitka povezuje tržišno orijentirani način razmišljanja s ekonomskim količinama i vrijednostima. On polazi od razmišljanja iz perspektive kupca. Dobro razvijeni oblik kontribucijskog računa dobiti i gubitka na transparentan način pokazuje kreću li se tržišno planiranje i tehničke te organizacijske strukture poduzeća zajednički prema planiranoj ciljnoj dobiti.

Razine kontribucijskog računa dobiti i gubitka

Budući da se fiksni troškovi ne mijenjaju u izravnoj ovisnosti o broju prodanih ili proizvedenih jedinica te stoga nikada nije moguće izračunati stvarni potpuni trošak jedinice proizvoda, razvijen je razinski kontribucijski račun dobiti i gubitka radi poboljšanja mogućnosti upravljanja poslovanjem.

Razine kontribucijskog računa dobiti i gubitka pojavljuju se kada se od KM I (kontribucijska marža I) oduzimaju skupine fiksnih troškova koji su jednoznačno i bez uporabe ključeva dodjeljivi promatranim objektima. Doduše, i dalje nije moguće vidjeti koliko je pojedina stavka pridonijela dobiti, ali se iznos koji artikl, proizvod, grupa proizvoda ili asortiman proizvoda ima za pokriće fiksnih troškova može planirati, kontrolirati i za njega netko može biti odgovoran.

Račun uspješnosti prodaje

Kada je sastavljen u obliku *računa uspješnosti prodaje*, višerazinski račun dobiti i gubitka omogućuje brojne načine korištenja sa svrhom mjerenja i upravljanja učinkom na području troškova i prodaje. Cilj *računa uspješnosti prodaje* je prikazati rezultate i razinu uspjeha jedne ili više prodajnih organizacija prema pojedinačnim izvorima dobiti. Uz to sve promjene na koje prodaja ne može utjecati ili za nju nisu relevantne moraju biti izolirane. Stoga su u *računu uspješnosti prodaje* troškovi proizvoda uvijek standardizirani. Drugim riječima, kao što je i planirano, pri izvršenju naloga, kao i pri njegovoj predkalkulaciji oduzimaju se od neto-prihoda, te se fiksni troškovi drugih funkcijskih područja u planu i ostvarenju uvijek stavljaju kao planске veličine. Odstupanja između plana i ostvarenja koja se ne mogu pripisati prodaji ne prikazuju se ni u *računu uspješnosti prodaje*, nego se iskazuju u *sazetku odstupanja*.

Račun uspješnosti prodaje, kao višeražinski kontribucijski račun dobiti i gubitka, izrađen je u obliku *metode troškova prodanih učinaka* te se iskazuje kao ukupni račun svih čimbenika ostvarenja dobiti koji utječu na upravljanje rezultatom prodaje.

Broj iskazanih razina kontribucije ovisi o organizacijskoj strukturi poduzeća, pri čemu je tu strukturu moguće pronaći i u samim razinama *računa uspješnosti prodaje*.

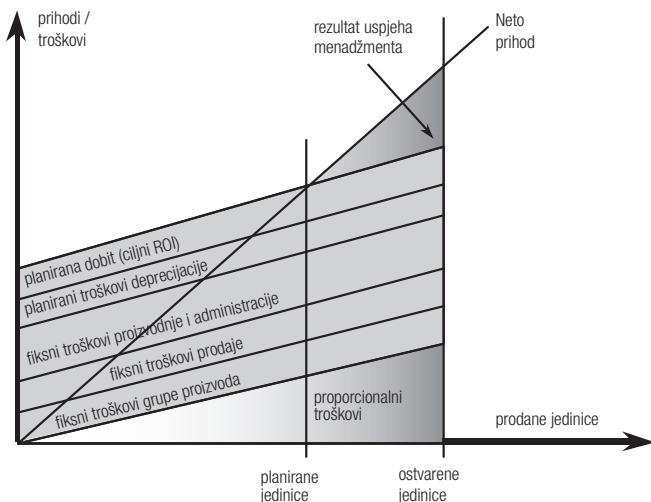
| Struktura računa uspješnosti prodaje | Ukupno | Grupa proizvoda A | | | Grupa proizvoda B | | |
|---|----------|-------------------|----|----|-------------------|----|----|
| | Poduzeće | Ukupno | P1 | P2 | Ukupno | P3 | P4 |
| Bruto-prodaja | | | | | | | |
| Popusti | | | | | | | |
| Neto prodaja | | | | | | | |
| Prodajni odbitci | | | | | | | |
| Neto prihod | | | | | | | |
| Standardni troškovi proizvoda (standardni proporcionalni troškovi proizvodnje prodanih proizvoda) | | | | | | | |
| Kontribucijska marža I | | | | | | | |
| Fiksni troškovi proizvoda (npr. promocija) | | | | | | | |
| Kontribucijska marža proizvoda | | | | | | | |
| Fiksni troškovi grupe proizvoda (npr. razvoj tržišta) | | | | | | | |
| Kontribucijska marža grupe proizvoda | | | | | | | |
| Fiksni troškovi prodaje | | | | | | | |
| Kontribucijska marža prodaje (cilj menadžera zaduženog za cjelokupnu prodaju) | | | | | | | |
| Ostali planirani fiksni troškovi u razinama za: | | | | | | | |
| • proizvodnju | | | | | | | |
| • istraživanje i razvoj | | | | | | | |
| • administraciju | | | | | | | |
| • ostala funkcijska područja | | | | | | | |
| Kontribucijska marža relevantna za likvidnost | | | | | | | |
| Ciljni novčani tok | | | | | | | |
| Rezultat uspjeha menadžmenta | | | | | | | |

Budući da se sve češće mora sastavljati →*višedimenzijski kontribucijski račun dobiti i gubitka* i da se njegova struktura razlikuje za svako poduzeće, preporučljivo je ne samo brojčano, nego i tekstovno obilježiti razine kako ne bi došlo do zabune pri uporabi. *Račun uspješnosti prodaje* trebao bi što više uključiti sve stavke troškova i prihoda na koje može utjecati prodaja kako bi se prikazalo koliko je prodaja uspješna u ostvarivanju svojih ciljeva.

Vezano za sadržaj različitih razina kontribucijskog računa dobiti i gubitka:

- Od kontribucijske marže I oduzimaju se prije svega *fiksni troškovi proizvoda*. Drugim riječima, oni troškovi koji nedvosmisleno pripadaju određenom proizvodu, tj. troškovi promotivnih mjera za postizanje specifičnih KM I prioriteta.

- *Fiksnim troškovima grupe proizvoda ili divizije proizvoda* pripadaju izravni troškovi odgovarajuće grupe proizvoda kao što su troškovi alata, → *posebni izravni troškovi*, troškovi troškovnog centra, prodajni troškovi reklame i promocije. Navedeni troškovi više se ne mogu dodijeliti pojedinačnom proizvodu (jedinici), nego grupi proizvoda kao cjelini.
- *Fiksne troškove prodaje* čine svi fiksni troškovi nastali radi prodaje proizvoda i usluga na koje prodajni menadžment može izravno utjecati. Ti se troškovi ne mogu pripisati nijednoj određenoj grupi proizvoda ili usluga, nego mogu biti nedvosmisleno dodijeljeni samo ukupnoj prodaji.
- Unutar skupine troškova ostalih planiranih fiksnih troškova nalaze se svi preostali troškovi poduzeća relevantni za likvidnost, a koji se kao izravni troškovi ne mogu dodijeliti nijednoj pojedinačnoj diviziji ni hijerarhijski niže raspoređenim jedinicama unutar nje, kao ni prodajnoj organizaciji. Ti se troškovi pojavljuju u računu uspješnosti prodaje u planu, kao i u planskim te ostvarenim veličinama na koje prodaja ne može izravno utjecati.
- Ako je preostala kontribucijska marža dovoljna za pokrivanje vrijednosti *cilj-nog novčanog toka*, tada je plan kao cjelina ispunjen.



Kontribucijski račun dobiti i gubitka kupaca

Pomoću *kontribucijskog računa dobiti i gubitka kupaca* (engl. *customer contribution accounting*; njem. *Kundendeckungsbeitragsrechnung*) moguće je predočiti → *kontribuciju* (*doprinos*) pojedinog kupca nakon što su svi troškovi za koje je nedvojbeno da su nastali (postoji dokumentacija) u vezi s tim kupcem oduzeti od prihoda. Bitan alat za oblikovanje razvoja marketinške politike i za strateški menadžment je grupno analiziranje kupaca. Za tu svrhu kupci se klasifici-

raju u odgovarajuće skupine ili kategorije interesa. Moguća raspodjela prema kategorijama može izgledati ovako:

A-kupci = više od 250.000 prihoda

B-kupci = 50.000-250.000 prihoda

C-kupci = 10.000-50.000 prihoda

D-kupci = manje od 10.000 prihoda

E-kupci = novi kupci (šifra kupca bit će dodijeljena tijekom izvještajne godine).

Struktura kontribucijskog računa dobiti i gubitka kupaca

| Artikli | Obujam kupnje | Bruto prodaja | Prodajni odbici | Troškovi proizvoda | KM I % prodaje | KM faktor (KM/ prihod) | KM po jed. | % -udilo | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|--------------------|---------------------------|------------------------|------------|------------|---------|
| | | | | | | | | od prodaje | od KM I |
| | | | | | | | | | |
| Izravni fiksni troškovi kupca | | | | | | | | | |
| Kupac – kontribucijska marža | | | | | | | | | |
| Činjenice specifične za kupca: | | | | | Mjere/za raspravu: | | | | |

Kontrola

Kontrola (ovdje menadžerska kontrola) (engl. *control*; njem. *Kontrolle*) je zadaća menadžmenta koju nije moguće delegirati. Ona obuhvaća identificiranje razlike između planiranih i ostvarenih veličina, odlučivanje o potrebnim *korrektivnim djelovanjima*, kao i provjeru jesu li navedena djelovanja učinkovita te ako za to postoji potreba, i uvođenje samih sankcija. → *Kontroleri* interpretiraju i pripremaju dobivene rezultate za menadžment, ali tako ne oslobađaju menadžere njihove kontrolne zadaće, nego pridonose tome da menadžeri djeluju na način koji je usmjeren na budućnost i u tom smjeru potiču svoje zaposlenike.

Kontrolabilni troškovi

Kontrolabilni troškovi (engl. *controllable costs*; njem. *beeinflussbare Kosten*) su oni troškovi za koje je voditelj organizacijske jedinice (→ *troškovni centar*, → *uslužni centar*, → *profitni centar*) izravno odgovoran jer na njih može utjecati neovisno i prema slobodnoj volji. Njima pripadaju one troškovne vrste troškovnog centra koje se mogu jednoznačno dodijeliti bez korištenja ključeva za raspodjelu. Najbitnije vrste kontrolabilnih troškova su: troškovi osoblja bilo koje vrste, troškovi održavanja i popravaka, troškovi pomoćnog i osnovnog materijala, kao i troškovi koji nastaju zbog uporabe sredstava, te ostali → *zajednički troškovi*.

Nekontrolabilni troškovi su oni troškovi koje voditelj troškovnog centra ne može osobno mijenjati tijekom planskog razdoblja zato što to nije unutar njegove nadležnosti (troškovi su već dodijeljeni) ili zato što je razdoblje za prilagodbu troškova prekratko, većinom u slučaju imputirane amortizacije.

Svaki menadžer bi trebao prihvatiti *odgovornost* za izravno kontrolabilne troškove unutar svoje organizacijske jedinice. Stoga kontroleri moraju osigurati da se ukupni →*troškovi* poduzeća mogu evidentirati kao *pojedinačni troškovi* troškovnog centra, proizvoda ili narudžbe. To također omogućuje jednoznačno →*računovodstvo odgovornosti*.

Kontroler

Kontroleri (engl. *controller*; njem. *Controller*) pružaju usluge ostalim menadžerima. Oni oblikuju i održavaju alate za →*planiranje* i budžetiranje, za →*usporedbu budžetiranih i ostvarenih veličina* i →*prognozu*. Njihova je zadaća osigurati transparentnost troškova i rezultata na svakoj razini upravljanja: od korporativne politike preko strategije, operativnog planiranja i obavljanja svakodnevnih aktivnosti pa do samog izvršavanja. Oni vode brigu o tome da su sustavi koje su razvili i koje održavaju ažurnima prikladni za menadžere i za kontroling. To se osobito odnosi na činjenicu da su sustavi izgrađeni tako da podupiru ostvarivanje ciljeva, donošenje odluka i dodjeljivanje odgovornosti. *Controllership* je skupni termin za sve aktivnosti kontrolera.

Misijski kontrolera koju je osmislio International Group of Controlling (IGC) definira ulogu kontrolera na sljedeći način:

Kontroleri oblikuju i prate menadžerske procese određivanja ciljeva, planiranja i nadziranja te tako preuzimaju suodgovornost za postizanje ciljeva.

To znači da:

- Kontroleri brinu o transparentnosti strategije, poslovnog rezultata, financija i procesa te tako pridonose većoj ekonomičnosti.
- Kontroleri usklađuju djelomične ciljeve i planove te organiziraju cjelokupni sustav izvještavanja poduzeća usmjeren na budućnost.
- Kontroleri moderiraju i oblikuju menadžerske procese određivanja ciljeva, planiranja i nadziranja tako da svaki donositelj odluke može djelovati u skladu s usvojenim ciljevima.
- Kontroleri osiguravaju za to zahtijevanu uslugu pružanja ekonomskih podataka i informacija.
- Kontroleri oblikuju i održavaju *sustave za kontroling*.

Kontroleri su, prema tome, interni *savjetnici* svim donositeljima odluka i djeluju kao navigatori za postizanje ciljeva.

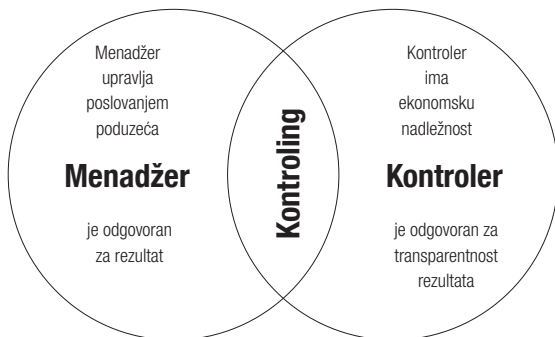
Odgovornost kontrolera proizlazi iz prethodno navedenih zadaća.

Kontroling

Kontroling (engl. *controlling*; njem. *Controlling*) se provodi suradnjom menadžera i kontrolera.

Kontroling je cjelokupni proces postavljanja ciljeva, planiranja i upravljanja u financijskom i ekonomskom području poslovanja poduzeća.

Kontroling obuhvaća postupke poput donošenja odluka, definiranja aktivnosti i procedura određivanjem alternativa, usmjeravanja pojedinaca i njihovih aktivnosti te postavljanje smjernica. Prema tome, menadžeri moraju prakticirati kontroling jer je njihova odgovornost definiranje ciljeva poduzeća i preciziranje potrebnih ciljnih vrijednosti kao dio procesa planiranja. Oni su isto tako odgovorni za postignute rezultate.



Kontroling se stoga smatra menadžerskom aktivnošću te bi se trebao provoditi u svakom poduzeću, koliko god malo ono bilo. Iz istog se razloga kontroling ne bi trebao smatrati isključivo poslom jedne osobe kontrolera.

Menadžment koji prakticira istinski kontroling usmjeren je na ciljeve i planiranje, gleda unaprijed, prilagodljiv je i decentraliziran. Uvođenje usluga kontrolinga ima smisla samo u onim poduzećima čiji menadžment vjeruje u kontroling i provodi ga.

Operativni kontroling uključuje one menadžerske aktivnosti koje pokrivaju određivanje ciljeva, planiranje i kontroling u srednjoročnom i jednogodišnjem razdoblju. Glavni ciljevi su likvidnost, dobit i financijska stabilnost.

Strateški kontroling uključuje one menadžerske aktivnosti koje obuhvaćaju planiranje, testiranje, implementaciju i nadziranje strategija. Vremenski horizont nije ograničen i određen je razdobljem koje se smatra relevantnim za razvoj strategije. Tipični se ciljevi odnose na postojeane ciljeve orijentirane na budućnost, kao što su →*potencijali za uspjeh*, tržišni udjeli kao i (slobodni) →*novčani tok*.

Kontroling neprofitnih organizacija/pronalaženje ciljeva i mjerenje učinaka

I u organizacijama koje ne djeluju s primarnim ciljem ostvarivanja dobiti →*kontroling* je upravljački proces pronalaženja i definiranja ciljeva, planiranja i upravljanja. Bitna razlika u odnosu na organizacije usmjerene na ostvarivanje dobiti je u različitom naglasku vezanom za ciljeve koje treba postići. U





Dictionary for Controllers

English Terms

| | | | |
|---|-----|--|-----|
| A | | | |
| Absorption costing | 118 | | |
| Accruals and deferrals | 118 | | |
| Accumulation | 118 | | |
| Activity level | 119 | | |
| Activity-based costing ABC | 119 | | |
| Actual data, actual activities, actual costs | 120 | | |
| Aggregation | 121 | | |
| Alternate Hierarchy | 121 | | |
| Analytical Applications | 122 | | |
| B | | | |
| Balanced Scorecard | 123 | | |
| Basel II | 123 | | |
| Benchmarking | 124 | | |
| Bonus systems (financial incentives) | 124 | | |
| Break-even analysis | 125 | | |
| Budgeting | 125 | | |
| Business Intelligence BI | 125 | | |
| Business plan | 126 | | |
| C | | | |
| Cash flow | 128 | | |
| CFROI (Cash Flow Return On Investment) | 131 | | |
| Cluster Analysis | 131 | | |
| Contribution accounting (Direct Costing and multi-step) | 131 | | |
| Contribution margin | 134 | | |
| Control | 135 | | |
| Controllable costs | 135 | | |
| Controller | 136 | | |
| Controller organisation | 136 | | |
| Controlling | 137 | | |
| Controlling year planner | 138 | | |
| Coordination | 138 | | |
| Core competence | 139 | | |
| Corporate Governance | 139 | | |
| Corporate policy | 139 | | |
| Cost Accounting | 142 | | |
| Cost allocation | 143 | | |
| Cost benefit analysis | 143 | | |
| Cost center accounting | 144 | | |
| Cost center, profit and service center | 144 | | |
| Cost drivers | 145 | | |
| Cost of sales method | 145 | | |
| Cost types | 145 | | |
| Costs of goods sold | 146 | | |
| Costs/Cost accounting | 147 | | |
| Cube | 148 | | |
| Customer contribution accounting | 149 | | |
| Customer value | 149 | | |
| Customizing | | | 151 |
| D | | | |
| Data export and import | | | 152 |
| Data Mart | | | 152 |
| Data Mining | | | 152 |
| Data Model/Modelling | | | 152 |
| Data redundancy | | | 153 |
| Data Warehouse | | | 153 |
| Database | | | 155 |
| Database Models | | | 155 |
| Decision accounting | | | 156 |
| Decision Support Systems DSS | | | 157 |
| Depreciation | | | 157 |
| Dimension | | | 157 |
| Direct costs | | | 158 |
| Due Diligence | | | 158 |
| E | | | |
| Early warning | | | 160 |
| Economic appraisal | | | 160 |
| Economic Value Added EVA | | | 160 |
| Enterprise Resource Planning ERP | | | 162 |
| Exception Reporting | | | 162 |
| Executive Information Systems EIS | | | 162 |
| Experience curve | | | 163 |
| Extraction Transformation Loading ETL | | | 164 |
| F | | | |
| Fair Value | | | 166 |
| Feedback/feed forward/control loop | | | 166 |
| Financial budget | | | 167 |
| Fixed costs | | | 168 |
| Flat-Files | | | 168 |
| Flexible budget | | | 168 |
| Forecast | | | 169 |
| G | | | |
| Granularity | | | 170 |
| H | | | |
| Harmonized accounting | | | 171 |
| Hierarchy | | | 172 |
| I | | | |
| Impairment (IFRS) | | | 173 |
| Imputed costs | | | 173 |
| Intangible Assets | | | 173 |
| Internal auditing | | | 174 |
| Internal control system ICS | | | 174 |
| Internal services | | | 175 |
| International Accounting Standards IAS/IFRS | | | 175 |
| Inventory valuation/inventory change | | | 176 |
| Investments | | | 176 |
| K | | | |
| Kaizen/Continuous Improvement | | | 178 |

| | | | |
|--|-----|--|-----|
| L | | Q | |
| Life cycle costs | 179 | Quality | 204 |
| Liquidity | 179 | Quantity structure/value structure | 204 |
| M | | R | |
| Management approach | 180 | Rating system | 205 |
| Management Information System MIS | 180 | Ratio systems | 205 |
| Management result account | 181 | Replication | 206 |
| Manager, management | 182 | Reporting | 206 |
| Marginal costs | 182 | Reporting system | 207 |
| Market share absolute, relative | 182 | Responsibility accounting | 207 |
| Market Value Added MVA | 183 | Return on Capital Employed ROCE | 207 |
| Meta data | 183 | Return on Investment ROI | 208 |
| Mission statement | 184 | Risk management | 208 |
| Moderating | 184 | S | |
| Multidimensional contribution accounting | 184 | Segment reporting | 210 |
| Multidimensional Expressions MDX | 186 | Sensitivity analysis | 210 |
| N | | Shareholder/shareholder value | 210 |
| Navigation | 187 | Simulation | 212 |
| Nesting | 187 | Special direct costs | 212 |
| NPO-Controlling/Finding objectives and measuring impacts | 187 | Stakeholder | 212 |
| O | | Standard costing | 212 |
| Objective/Target | 190 | Standards of performance SOP | 212 |
| Online Analytical Processing OLAP | 191 | Statement of changes in financial position | 213 |
| Online Transaction Processing OLTP | 192 | Statistical tools | 213 |
| Operating assets | 192 | Stock market ratios | 213 |
| Operating result | 193 | Strategic tools | 215 |
| Opportunity costs | 193 | Strategy | 217 |
| Overheads/indirect costs | 193 | Structure costs | 218 |
| P | | Structured Query Language SQL | 218 |
| Percentage of completion method POC | 194 | Success and value in accounting | 218 |
| Performance measurement | 194 | Sustaining asset value | 219 |
| Period costing and cost of sales method in external accounting | 194 | T | |
| Planned costs/planned activity | 196 | Target costing | 221 |
| Planning and planning framework | 196 | Time-based Management | 221 |
| Portfolio concept | 197 | Total Quality Management TQM | 221 |
| Potentials for success | 198 | Transfer prices | 221 |
| Primary and secondary costs | 199 | Treasurer | 222 |
| Product costing | 199 | U | |
| Product costing scheme | 200 | US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) | 223 |
| Product costing with activity units | 200 | V | |
| Product costs | 201 | Value engineering | 224 |
| Production planning and scheduling | 201 | Variance analysis/comparison of budgeted and actual figures CBA | 224 |
| Profit objective/ROI budget | 201 | Variances | 224 |
| Profitability | 202 | W | |
| Prognoses | 202 | Weighted Average Cost of Capital WACC | 225 |
| Project controlling | 202 | Work plan | 227 |
| Proportional costs | 203 | Z | |
| Prototyping | 203 | Zero Base Budgeting ZBB | 228 |

A

Absorption costing

Absorption costing (hrv. *apsorpcijski pristup analizi troškova*; ger. *Vollkostenrechnung*) is the form of costing in which all costs incurred by the business are charged to the individual products and services. *Full costs* are either all costs, which have arisen during the manufacturing of a product or delivery of a service (*full manufacturing costs*) or, alternatively, all costs, which have arisen for the products sold within a period (*full cost price*). The calculation of full costs is only possible through the →*allocation* of the structure costs, that is to say by proportionally splitting them, since not all costs arising in a business stand in a direct *causal relationship* with the goods manufactured or sold. Because of this violation of the causal principle, allocated structure costs can never be relevant for →*responsibility accounting* as well as →*decision accounting*, as they do not vary in proportion to the output.

Accruals and deferrals

Accruals and deferrals (hrv. *aktivna i pasivna vremenska razgraničenja*; ger. *Abgrenzungen*) distinguish *expense* and *revenue* in financial accounting from costs and income in cost accounting. Any amounts not related to the aims of the business should not appear in cost accounting. Such amounts include *neutral and extraordinary expenses* and expenses on those parts of real estate, which are not necessary for running the business. Further examples are donations and gifts, as well as expenses arising from speculative transactions. The same principle applies to the accrual and deferral of revenue.

Accruals and deferrals are also undertaken to even out profits; this is done above all by deferring costs from one period to the next to avoid showing results that are either too good or too poor. However, controllers regard this method with scepticism. Since controllers do not consider variances as evidence of guilt, but rather as a cause for reflection, results should reflect the actual events of a specific business period – with costs and revenue accrued accordingly.

There is a tendency in *management accounting* nowadays, brought about by the valuation principles enshrined in the →*IAS* (International Accounting Standards) and the →*US GAAP* (Generally Accepted Accounting Principles), to show as far as possible only those costs, which relate to actual expenses. Based on this approach, imputed *cost elements* should disappear, while, on the other hand, depreciation e.g. on debtors and inventory can be regarded as costs. Thus the publicly presented result can be more easily reconciled with the internal result; however, this approach overlooks the fact that *external reporting* and *management accounting* serve different purposes.

Accumulation

Accumulation (hrv. *akumulacija*; ger. *Kumulieren*) is generally understood as the collecting, adding, accumulating, or growing of data. In statistics, to accumulate means the step-by-step addition of numerical data of all the elements of a chain. At the same time interim sums with previously determined data cat-

egories are formed. A typical application is the accumulation of values along the time axis with interim sums for time intervals like weeks, months and quarters. Another common application is the accumulation of sales figures along a descending ranking of clients or products in the *ABC-analysis*.

Activity level

In cost accounting, *activity level* (hrv. *razina aktivnosti*; ger. *Beschäftigung*) stands for the output of a specific cost center and is expressed in *activity or output units* of that cost center.

Actual performance is measured either manually or by computer with tools or procedures designed to gather output figures. This is generally known as *operative data collection*. Possible examples of operative data collecting are: manual time-recording or counting of items or units, computer-based measurement of output quantities, recording of production steps via work tickets, etc. →*PPS*. During planning, there are two alternative possibilities for establishing the *planned activity level* of a cost center:

- **Production planning:** Based on the *production program*, the *capacity demand* for each manufactured product as well as for each relevant cost center is derived from *bills of materials* and *work plans*. This yields the planned capacity utilisation for this cost center (in the sense of the output required by the market).
- **Production forecasting:** In those businesses that manufacture directly to *customer orders*, it is not possible to derive the planned activity level directly from the planned production. Therefore, during the planning phase, the number and structure of the future orders can only be estimated because order-specific details of production such as setup, waiting, reprogramming and processing times are unavailable at this time. In this case, the planned activity level of a specific cost center is estimated on the basis of past figures. These can be: combination of the sales outputs, activity levels of the previous years, average number of employees per cost center, product mix of previous years, proportion of invoiced output to machine/employee hours performed in the past, etc.

The calculation of the planned *cost rate* of a cost center is based on the planned activity level, since it is not the installed capacity, which is being sold but the output produced.

The degree of *capacity utilisation* of a cost center is the comparison between the actual activity of a period and its planned activity level.

→*Comparison of budgeted and actual figures CBA*

Activity-based costing ABC

Activity Based Costing (hrv. *model upravljanja troškovima temeljen na aktivnostima*; ger. *Prozesskostenrechnung*) is a procedure that measures the cost of ob-





Controller-Wörterbuch

Die deutsche Begriffe

| | | | |
|--|-----|---|-----|
| A | | Dimension | 265 |
| Abgrenzungen | 232 | Due Diligence | 266 |
| Abschreibungen | 232 | E | |
| Abweichungen | 232 | Economic Value Added EVA | 267 |
| Aggregation | 233 | Einzelkosten | 269 |
| Alternative Hierarchie | 233 | Enterprise Resource Planning ERP | 269 |
| Analytische Anwendungen | 234 | Entscheidungsrechnung | 269 |
| Arbeitsplan | 235 | Entscheidungsunterstützungssysteme EUS | 270 |
| B | | Erfahrungskurve | 270 |
| Balanced Scorecard | 236 | Erfolg und Wert im Rechnungswesen | 271 |
| Basel II | 236 | Erfolgspotentiale | 272 |
| Beeinflussbare Kosten | 237 | Erwartungsrechnung | 272 |
| Benchmarking | 237 | Exception Reporting | 273 |
| Berichtssystem | 238 | Executive Information Systems EIS | 273 |
| Berichtswesen | 238 | Extraction Transformation Loading ETL | 274 |
| Beschäftigung | 239 | F | |
| Bestandsbewertung/Bestandsveränderung | 240 | Fair Value | 276 |
| Betriebsergebnis | 240 | Feedback/Feedforward/Regelkreis | 276 |
| Betriebsnotwendiges Vermögen | 241 | Finanzplan | 277 |
| Bewegungsbilanz/Kapitalflußrechnung | 241 | Fixkosten | 278 |
| Bezugsgrößenkalkulation | 242 | Flache Dateien | 278 |
| Bonussysteme (finanzielle Anreizsysteme) | 242 | Früherkennung | 278 |
| Börsenkennzahlen | 242 | G | |
| Break-Even-Analyse | 244 | Gemeinkosten | 279 |
| Budgetierung | 244 | Gesamtkostenverfahren GKV und Umsatzkostenverfahren UKV in der externen Rechnungslegung | 279 |
| Business Intelligence BI | 244 | Geschäftsplan (Business Plan) | 280 |
| C | | Gewinnziel/Gewinnplanung | 281 |
| Cash Flow | 246 | Granularität | 282 |
| CFROI (Cash Flow Return On Investment) | 249 | Grenzkosten | 282 |
| Clusteranalyse | 249 | H | |
| Controller | 250 | Harmonisiertes Rechnungswesen | 283 |
| Controllerorganisation | 250 | Herstellkosten/Herstellungskosten | 284 |
| Controlling | 251 | Hierarchie | 284 |
| Controlling-Kalender | 252 | I | |
| Corporate Governance | 252 | Impairment (IFRS) | 286 |
| Cost Center, Profit und Service Center | 253 | Innerbetriebliche Leistungen | 286 |
| Customizing | 256 | Intangible Assets | 286 |
| D | | International Accounting Standards IAS/IFRS | 287 |
| Data Mart | 257 | Interne Revision | 288 |
| Data Mining | 257 | Internes Kontrollsystem IKS | 288 |
| Data Warehouse | 257 | Investitionen | 289 |
| Datenbank | 259 | Istdaten, Istleistungen, Istkosten | 289 |
| Datenbankmodelle | 259 | K | |
| Datenexport, -import | 260 | Kaizen/KVP | 291 |
| Datenmodell/Datenmodellierung | 260 | Kalkulationsschema | 291 |
| Datenredundanz | 261 | Kalkulatorische Kosten | 292 |
| Deckungsbeitrag | 261 | Kapitalkostensatz WACC | 292 |
| Deckungsbeitragsrechnung | | Kennzahlensysteme | 295 |
| (ein- und mehrstufig) | 262 | | |

| | | | |
|---|-----|--|-----|
| Kernkompetenzen | 295 | Prototyping | 325 |
| Kontrolle | 296 | Prozeßkostenrechnung | 325 |
| Koordination | 296 | Q | |
| Kosten | 296 | Qualität | 326 |
| Kostenart | 298 | R | |
| Kostenrechnung | 298 | Ratingsystem | 327 |
| Kostenstellenrechnung | 299 | Rentabilität | 327 |
| Kostenträgerrechnung | 299 | Replikation | 327 |
| Kostentreiber | 300 | Return on Capital Employed ROCE | 328 |
| Kumulieren | 300 | Return on Investment ROI | 328 |
| Kundendeckungsbeitragsrechnung | 301 | Risikomanagement | 329 |
| Kundenwert | 302 | S | |
| L | | Segmentberichterstattung | 331 |
| Lebenszykluskosten | 304 | Sensitivitätsanalyse | 331 |
| Leistungsbeurteilung | 304 | Shareholder/Shareholder Value | 331 |
| Leitbild | 304 | Simulation | 333 |
| Liquidität | 305 | Soll-Ist-Vergleich SIV | 333 |
| M | | Sollkosten | 333 |
| Management Approach | 306 | Sondereinzelkosten SEK | 334 |
| Managementenerfolgsrechnung | 306 | Stakeholder | 334 |
| Management-Informationssystem MIS | 307 | Standardkostenrechnung | 334 |
| Manager, Management | 308 | Standards of Performance SOP | 335 |
| Market Value Added MVA | 308 | Statistische Werkzeuge | 335 |
| Marktanteil absolut, relativ | 309 | Strategie | 335 |
| Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung | 309 | Strategische Werkzeuge | 336 |
| Mengengerüst/Wertgerüst | 312 | Structured Query Language SQL | 339 |
| Metadaten | 312 | Strukturkosten Struko | 339 |
| Moderation | 312 | Substanzerhaltung | 339 |
| Multidimensional Expressions MDX | 313 | T | |
| N | | Target Costing | 341 |
| Navigation | 314 | Time-based Management | 341 |
| Nesting | 314 | Total Quality Management TQM | 341 |
| NPO-Controlling/Zielfindung und Wirkungsmessung | 315 | Treasurer | 341 |
| Nutzwertanalyse | 317 | U | |
| O | | Umlagen | 342 |
| Online Analytical Processing OLAP | 318 | Umsatzkostenverfahren UKV | 342 |
| Online Transaction Processing OLTP | 319 | Unternehmenspolitik | 343 |
| Opportunitätskosten | 319 | US GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles) | 344 |
| P | | V | |
| Percentage of Completion Method POC | 320 | Verantwortlichkeitsrechnung | 346 |
| Plankosten/Planleistungen | 320 | Verrechnungspreise | 346 |
| Planung und Planungssystematik | 321 | Vollkostenrechnung | 346 |
| Portfoliokonzept | 322 | W | |
| Primäre und sekundäre Kosten | 323 | Wertanalyse | 347 |
| Produktionsplanung und -steuerung PPS | 323 | Wirtschaftlichkeitsrechnung | 347 |
| Produktkosten Proko | 324 | Würfel | 347 |
| Prognosen | 324 | Z | |
| Projektcontrolling | 324 | Zero Base Budgeting ZBB | 348 |
| Proportionale Kosten | 325 | Ziel | 348 |





K

Kaizen/KVP

Das japanische Wort *Kaizen*, das sich aus den beiden Kanji-Zeichen Kai (Ändern) und Zen (Güte) zusammensetzt, bedeutet das Streben nach ständiger, systematischer und schrittweiser Verbesserung. Kaizen ist ein humanorientierter Ansatz, da er die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit den Arbeitsinhalten fördert, indem sie die Möglichkeit erhalten, Prozesse mitzugestalten. Die Umsetzung des Kaizen-Gedankens wird in Europa auch als *Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß* (KVP) bezeichnet.

Wichtigstes Element des KVP ist der Workshop. Darin analysieren die Teilnehmer - in der Regel Mitarbeiter des zu untersuchenden Bereichs - unter Anleitung eines eigens dafür ausgebildeten Moderators die eingeführten Arbeitsprozesse und erarbeiten Verbesserungsmöglichkeiten zu festgestellten Schwachstellen. Die Realisierung der erarbeiteten Lösungsvorschläge erfolgt in der Regel durch die Teilnehmer selbst unmittelbar im Anschluß an den Workshop.

Kalkulationsschema

Um die Kosten eines Produkts oder einer Dienstleistung zu ermitteln, bedient man sich eines *Kalkulationsschemas* (hrv. *shema obračuna troškova proizvoda*; eng. *product costing scheme*), das aufzeigt, wie die einzelnen Kostenelemente zusammenzufügen sind. Das bekannteste dieser Schemata, das auf der Methode der \rightarrow Bezugsgrößenkalkulation basiert, hat folgende Struktur:

| Kalkulationsschema (herkömmlich) | Proportionalkostenrechnung | Vollkostenrechnung |
|---|----------------------------|-----------------------------|
| Einzelmaterialkosten | • | • |
| Materialgemeinkosten | | • |
| Proportionale Fertigungskosten | • | • |
| Strukturkosten der Fertigung | | • |
| Fremdleistungskosten | • | • |
| Sondereinzelkosten der Fertigung | • | • |
| | Produktkosten | Volle Herstellkosten |
| Sondereinzelkosten des Vertriebs | | • |
| Vertriebsstrukturkosten (Vertriebsgemeinkostenzuschlag) | | • |
| Verwaltungsstrukturkosten (Verwaltungsgemeinkostenzuschlag) | | • |
| | | Volle Selbstkosten |

Die Werte, die sich aus der Proportionalkostenrechnung (oder *Produktkostenrechnung*) ergeben, werden für die Erstellung der →*Deckungsbeitragsrechnung* benötigt, diejenigen der Vollkostenrechnung für die →*Bestandsbewertung*, bzw. für die Bestimmung kostengestützter Verkaufspreisziele. Aus diesem Grund ist diese Kalkulation für jede Einheit im Artikelstamm, also für alle Halbfabrikate und für jeden hergestellten Artikel, durchzuführen.

→*Kosten*

Kalkulatorische Kosten

Kalkulatorische Kosten (hrv. *imputirani troškovi*; eng. *imputed costs*) sind Kostenarten, die nicht direkt einer Aufwandsart der Finanzbuchhaltung entsprechen, weil sie entweder von dieser abgegrenzt werden oder ihnen kein direkter Aufwand gegenübersteht. Oft handelt es sich um *Opportunitätskosten*, das sind Kosten entgehender Gelegenheit, Zinsen oder Lohn zu verdienen. Die bekanntesten davon sind:

- *kalk. Sozialleistungskosten* (zur Belastung der Kostenstellen mit einer einzigen Kostenart für die Vielzahl von Sozialaufwandsarten, die der Stellenleiter nicht selbst direkt beeinflussen kann)
- *kalk. Abschreibungen*
- *kalk. Zinsen*
- *kalk. Unternehmerlohn*
- *kalk. Wagniskosten.*

In der Finanzbuchhaltung werden als Zinsen nur Beträge berücksichtigt, die an Fremdkapitalgeber bezahlt werden. Im *betrieblichen Rechnungswesen* will man den Zinskosten des gesamten Kapitals, also auch des Eigenkapitals, Rechnung tragen, weshalb für das *betriebsnotwendige Vermögen* ein kalkulatorischer Zinssatz angesetzt wird. Im besten Falle werden die kalkulatorischen Zinsen analytisch geplant, was zu einem *Gewinnbedarfsplan* und zu einem *ROI-Ziel* führt.

→*Gewinnziel*

→*Kosten*

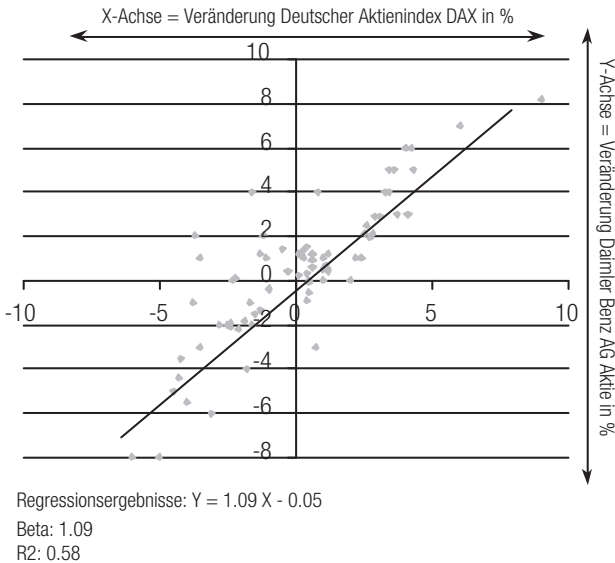
Kapitalkostensatz WACC

Die *Weighted Average Costs of Capital* (gewichteter Kapitalkostensatz) (hrv. *ponderirani prosječni trošak kapitala*; eng. *Weighted Average Cost of Capital WACC*) werden berechnet, um eine *marktgerechte Verzinsung* zu simulieren. Dabei geht man davon aus, daß das Risiko, in eine Kapitalgesellschaft zu investieren, durch Vergleich mit marktüblichen Zinssätzen quantifiziert werden kann. Es werden zwei Risikoarten unterschieden:

- das Risiko, in den durchschnittlichen Aktienmarkt zu investieren (*objektives Risiko*)
- das Risiko, in Titel eines bestimmten Unternehmens zu investieren (*subjektives Risiko*).

Das *objektive Risiko* ist die Differenz zwischen einem risikofreien Zinssatz (üblicherweise Zinssatz für Staatsanleihen mit garantierter Zinszahlung und Rückzahlung) und der erwarteten Verzinsung des durchschnittlichen Aktienmarktes (Kurswertsteigerungen und Ausschüttungen). Diese Sätze werden von Banken und Börseninstitutionen regelmäßig für bestimmte Märkte, z.B. Swiss Performance Index, berechnet.

Die gleichen Institutionen berechnen auch den Beta-Faktor, der zur Beurteilung des *subjektiven Risikos* herangezogen wird. Der *Beta-Faktor* zeigt – etwas vereinfacht – wie stark die Kurse des ausgewählten Titels nach oben oder nach unten ausschlagen, wenn der Gesamtmarkt um einen Prozentpunkt nach oben oder nach unten ausschlägt. Der Beta-Faktor ist somit ein Maß der *Volatilität* eines Titels. Er kann sich im Zeitablauf ändern, doch wird er auf Basis der laufenden Notierungen getätigter Börsentransaktionen immer wieder neu berechnet. Das Beispiel zeigt, wie aus einer Punktwolke (den getätigten Transaktionen) der Beta-Faktor ermittelt wird:



Der Wert 1.09 aus der Regressionsrechnung ist der Beta-Faktor für diese Aktie. Er gibt an, daß die Daimler Benz-Aktie durchschnittlich um 1.09% steigt, wenn der DAX um 1% steigt, beziehungsweise um ebensoviel fällt, wenn der DAX um 1% sinkt. Der Regressionskoeffizient R2 ist das Maß für die Abbildungsqualität der Kurve. Ein R2 von +1 oder -1 besagt, daß die Regressionsgerade die Punktwolke genau abbildet, ein R2 von Null bedeutet keinerlei Übereinstimmung.

Beta-Faktoren werden nicht nur für börsenkotierte Unternehmen berechnet, sondern durch die Banken auch zwecks Beurteilung von kleinen und mittleren Unternehmen geschätzt. Diese Betas können von Interessierten abgefragt werden.

Die Multiplikation des objektiven Markttrisikos mit dem subjektiven Risiko des Titels plus der risikofreie Zinssatz ergeben die zu erreichende marktgerechte Verzinsung des Eigenkapitals nach Ertragsteuern. Im Beispiel ist der Beta-Faktor mit 1.5 angenommen worden, was eine zu erzielende Eigenkapitalverzinsung von 16% ergibt, wenn der risikofreie Zinssatz und das subjektive Risiko addiert werden.

WACC = Weighted Average Cost of Capital (nach Steuern)

| | | | |
|--|--------------|-------------------------------|----------------------|
| Risikofreier Zinssatz | 4.0% | | |
| Durchschnittliche Verzinsung des Aktienmarkttest | 12.0% | | |
| objektives Markttrisiko | 8.0% | | |
| b-Faktor | 1.5% | | |
| subjektives Markttrisiko | 12.0% | | |
| ➔ Risikofreier Zinssatz | 4.0% | | |
| Geforderte Eigenkapitalverzinsung | 16.0% | | |
| effektiver Zins für zinskostendes Fremdkapital | 6.0% | | |
| (Ertrag-)Steuersatz | 25.0% | | |
| Fremdkapitalkosten | 4.5% | | |
| | | Kapitalanteile 100% | gewichtete Zinssätze |
| | | Eigenkapital 40.0% | 6.40% |
| | | Fremdkapital 60.0% | 2.70% |
| | | Kapitalkostensatz WACC | 9.10% |

Jetzt ist noch die Zinsbelastung für das zu verzinsende Fremdkapital zu berechnen. Dazu geht man von den im Unternehmen wirklich bezahlten Fremdzinsen aus und berechnet den durchschnittlichen Zinssatz (hier 6%). Dieser ist jedoch noch nach unten zu korrigieren, weil insgesamt eine Zielgröße nach Steuern gesucht wird. Da Fremdkapitalzinsen als Aufwand vor Steuern abgezogen werden können, führen sie zu einer Steuerersparnis gegenüber der Finanzierung mit Eigenkapital. Deshalb wird der Fremdkapitalzinssatz um den im Land geltenden Ertragsteuersatz nach unten korrigiert.

Zum Schluß müssen die sich ergebenden Werte für Eigenkapital (16%) und Fremdkapital (4.5%) noch mit dem in der Zukunft vorgesehenen Finanzierungsverhältnis gewichtet werden.

Der WACC sagt somit aus, zu wieviel Prozenten sich das eingesetzte zinskostende Kapital verzinsen sollte, wenn die Situation im Anlagenmarkt, die steuerliche Belastung und die vorgesehene Finanzierungsstruktur für ein konkretes Unternehmen zugrundegelegt werden.

→Shareholder Value →Economic Value Added →Kundenwert





Popis ključnih pojmova

A

ABC-analiza 5
ABC-analysis 119
Abgrenzung 232, 249
Absatzplan 324
Abschreibungen 232, 246, 248, 267, 286, 339
Abschreibungsbudget 282
Absorption costing 118, 156
Abstimmbrücke 307
Abweichung 232
Abweichungsanalyse 233, 276
Abweichungsresümee 263, 306
Accrual Principle 223, 345
Accruals and deferrals 118, 131
Accumulation 118
Acquisition value 219
Activity-based costing ABC 119, 145, 325
Activity level 119, 196
Activity unit 144, 196, 200, 213
Activity-based management 120
Actual activity 120, 168
Actual data 120
Ad hoc-pretraživanja 50
Added Value 162, 268
Advanced Budgeting 125, 244
Aggregation 121, 191, 233, 318
Agregacija 4, 63
Aktivna i pasivna vremenska razgraničenja 4
Akumulacija 4
Alati poslovne inteligencije 74
Allocation key 143
Alokacija troškova 28
Alternative Hierarchien 233
Alternativna hijerarhija 5
Amortizacija 18, 59, 62, 102
Analitičke aplikacije 5
Analiza industrije 90
Analiza jaza 91
Analiza konkurencije 90
Analiza novčanog toka 28
Analiza odstupanja 6, 63
Analiza okoline 90
Analiza osjetljivosti 7
Analiza podataka 32
Analiza portfelja 89
Analiza potencijala 90
Analiza točke pokrića 7
Analiza troškova i koristi 7
Analiza vrijednosnog lanca 89

Analiza vrijednosti 7
Analytical applications 122
Analytische Anwendungen 234
Angažirani kapital 18, 76
Anschaffungswert 339
Application Programming Interface API 78
Apsorpcijski pristup analizi troškova 8, 82
Arbeitsplan 235, 239, 290, 312, 324, 325
Aspekti troškova 97
Atribut 54
Attribut 261
Attribute 153, 156
Aufträge 290
Auftragsorientiert 239
Außerordentliche Aufwendungen 232

B

Balanced Scorecard 123, 187, 236, 314
Bar-Break-Even 244
Barwert 302, 303
Basel II 9, 93, 123, 205, 236, 327
Basisstrategie 338
Batch-OLAP 64, 191, 318
Baza podataka 9, 92
Bearbeitungsstand 325
Beeinflussbare Kosten 237
Beeinflussbarkeit 297
Benchmarking 9, 10, 124, 237
Berater 250
Bereitschaftskosten 339
Berichterstattung 238
Berichtssystem 238, 273
Berichtswesen 236, 238
Beschaffungsentscheidung 304
Beschäftigung 239, 320
Beschäftigungsgrad 239, 333
Best practice 124
Bestandsbewertung 240, 292
Beta-factor 225
Beta-Faktor 72, 293
Beteiligungs-Controller 251
Betriebliches Rechnungswesen 287, 292, 346
Betriebsdatenerfassung BDE 239, 290
Betriebsergebnis 240, 307
Betriebsnotwendiges Vermögen 241, 249
Betriebsvergleich 237
Betriebswirtschaftliche Abteilung 251
Better Budgeting 125, 244
Bewegungsbilanz 241
Bewertung 296

- Beyond Budgeting 125, 244
 Beziehung 261
 Bezugsgrößen 335
 Bezugsgrößeneinheit 239, 242, 290, 299, 320
 Bezugsgrößenkalkulation 242, 291
 Bezugsobjekte 269, 279
 Bill of materials 201, 204
 Bilježenje troškova 29
 Bindestrich-Controller 251
 Blagajnik 84
 Bolje budžetiranje 10
 Bonussysteme 242
 Börsenkapitalisierung 308
 Börsenkennzahlen 242, 243
 Bottleneck 193
 Bottom up planiranje 69
 Bottom up-Planung 322
 Branchenanalyse 337
 Break-Even 125
 Break-Even der Substanzerhaltung 244
 Break-even point 125
 Break-even to maintain assets 125
 Break-Even-Punkt 244
 Bruto marža 106
 Bruto novčani tok 58
 Brutto-Cash Flow 246
 Bruttorechnung 263
 Budget 125, 244
 Budgetierung 234, 244, 348
 Budgetierungstechnik 348
 Budgeting 122, 125, 228
 Budžet 10
 Budžet likvidnosti 22
 Budžet solventnosti 22
 Budžetirani troškovi 6
 Budžetiranje 6, 10
 Budžetiranje s nultom osnovicom 10
 Business Administration Department 136
 Business concept 139
 Business Intelligence BI 125, 152, 244, 257, 313
 Business plan 126, 127, 280
- C**
- Capacity costs 218
 Capacity demand 119
 Capacity utilisation 119
 Capital Employed CE 18, 65, 131, 161, 183, 192, 249, 267, 328
 CAS (Computer Aided Selling) 6, 122, 235
 Cash break-even 125
 Cash Cow 49, 198, 323
 Cash flow 128, 138, 202, 210, 241, 246, 252, 282, 322
 Cash flow analysis 176
 Cash flow before deduction of interest and income tax 128
 Cash flow from operations 129, 247
 Cash Flow II 129, 247
 Cash flow statement 167, 213
 Cash Management 179, 305
 Cash Value Added 162, 268
 Causal relationship 118, 144
 CFBIT 11, 99, 128, 144, 214, 243, 246, 249, 253
 CFROI 11, 131, 249
 Chancen 337
 Chancen und Risiken 278
 Chief Financial Officer CFO 137, 251
 Cilj 10, 11, 42, 68, 75, 94, 105
 Ciljna dobit 12
 Ciljna točka pokriva 7
 Ciljni novčani tok 13, 38
 Ciljni obračun troškova 13
 Ciljni ROI 12, 13, 27
 Cluster analysis 131
 Clusteranalyse 249, 250
 CM I as percentage of sales 135
 CM I per activity unit 135
 CM I per material input unit 135
 CM per unit 135
 Competition analysis 215
 Consolidation 122
 Consultants 136
 Continuous Improvement 32, 178
 Contribution accounting 131, 200
 Contribution margin 134, 184, 190, 193
 Control 135, 136
 Controllability 147
 Controllable costs 131, 135
 Controller 135, 136, 138, 174, 184, 189, 194, 196, 208, 210, 224, 250, 251, 288, 296, 304, 313, 316, 321, 331
 Controller Service 136
 Controller team 136
 Controllerdienst 251, 329
 Controllership 40, 66, 136, 250
 Controllersicht 240
 Controller-Verantwortung 250
 Controlling 137, 187, 190, 251, 315, 348
 Controllingsysteme 250
 Coordination 138

- Core competences 139, 199
 - Corporate Governance 139, 252
 - Corporate identity 184
 - Corporate policy 139, 184
 - CORRA 100, 142, 143
 - Cost accounting 120, 142, 147
 - Cost allocation 143, 144, 221
 - Cost benefit analysis 143
 - Cost center 135, 143, 144, 158, 169, 193, 221, 253
 - Cost center accounting 144
 - Cost cube 147
 - Cost driver 120, 145, 300
 - Cost elements 118
 - Cost management 120, 163
 - Cost object 143, 169, 199
 - Cost of sales 129
 - Cost of sales method 132, 145, 194, 223
 - Cost rate 119, 144, 204
 - Cost types 145
 - Costs 147
 - Costs of goods sold 146, 223, 344
 - Critical success factors 198, 221
 - CRM Customer Relationship Management 6, 122, 234
 - Cube 148, 191, 347
 - Current market value 157
 - Current value 220
 - Customer contribution accounting 149
 - Customer relation 150
 - Customer value 149, 150
 - Customizing 151, 256
- D**
- Data analysis 131
 - Data Base Management System DBMS 9, 155
 - Data Explosion 319
 - Data mart 14, 20, 24, 50, 84, 92, 152, 153, 164, 170, 181, 218, 257, 261, 274, 282, 308, 339
 - Data mining 126, 152, 163, 213, 245, 257, 274, 308, 335
 - Data model 152, 158
 - Data warehouse 152, 153, 164, 170, 181, 218, 257, 274, 282, 308, 339
 - Database 153, 155, 181, 191, 218
 - Database marketing 122, 234
 - Database models 155
 - Datenbank 259, 261, 308, 318, 339
 - Datenexport 260
 - Datenimport 260
 - Datenmodell 259, 260, 265
 - Datenredundanz 261, 278, 327
 - Datenwürfel 347
 - DBMS Data Base Management System 9, 155, 259
 - DBU 262
 - Decentralisation 137
 - Decentralised controllership 137
 - Decentralizacija 66
 - Decentralizirani kontroling 66
 - Decision accounting 118, 132, 147, 156, 190, 193, 262
 - Decision Support System DSS 157, 180, 181
 - Deckungsbeitrag 261, 301, 309, 322
 - Deckungsbeitrag I 261, 262, 319
 - Deckungsbeitragsrechnung 262, 292
 - Deckungsbeitragsziele 348
 - Definicija praktičara 59
 - Depreciation 128, 157, 173, 219
 - Deprecijacija 14
 - Dezentrale Controller 251
 - Dezentralisierung 251
 - Dicing 57, 187, 314
 - Dienstleister 250
 - Diferencijacija 91
 - Diferencijacijska strategija 91
 - Differenzierung 338
 - Dimension 121, 148, 157, 191, 265, 318, 347
 - Dimenzija 4, 14, 33, 63
 - Dinamička likvidnost 47
 - Dinamičke metode 29
 - Dionik 16
 - Direct costing 131, 145, 342
 - Direct costs 148, 158, 193
 - Direct material costs 146
 - Direct method 130
 - Direkte Methode 248
 - Direktna metoda 60
 - Discounted cash flow method 166, 173, 177
 - Discounted Cash Flow-Verfahren 276
 - Divizija proizvoda 38
 - Dizajn proizvoda 99
 - Dobit po dionici 106
 - Dobit prije kamata, poreza, deprecijacije i amortizacije 70
 - Dobit prije poreza 70
 - Dodana vrijednost 20
 - Dogs 323
 - Dopušteni troškovi 13
 - Dotted line 137, 251
 - Drill across 57, 187, 314



Rječnik za kontrolere obuhvaća najbitnije stručne pojmove iz područja kontrolinga u praksi na hrvatskom, engleskom i njemačkom jeziku.

Pojmovi su na svakom od jezika navedeni abecednim redoslijedom, pri čemu se spektar pojmova kreće od A kao *Agregacija* do Z kao *Zajednički troškovi*. Pojmovi nisu samo prevedeni, nego su prije svega detaljno objašnjeni uz mnogobrojne grafičke prikaze.

U ovom prijevodu četvrtog izdanja, Rječnik je izmijenjen i dopunjen novim pojmovima aktualnih rasprava na području financijskog izvještavanja i državnih tijela.

Cilj ovog trojezičnog rječnika za kontrolere je pridonijeti jedinstvenoj upotrebi stručnog kontrolerskog vokabulara. Rječnik je namijenjen praktičarima, ali i studentima kao referentni priručnik za najbitnije pojmove iz područja kontrolinga.

www.poslovnaucinkovitost.eu

info@poslovnaucinkovitost.eu

ISBN 978-953577250-7



9 789535 772507