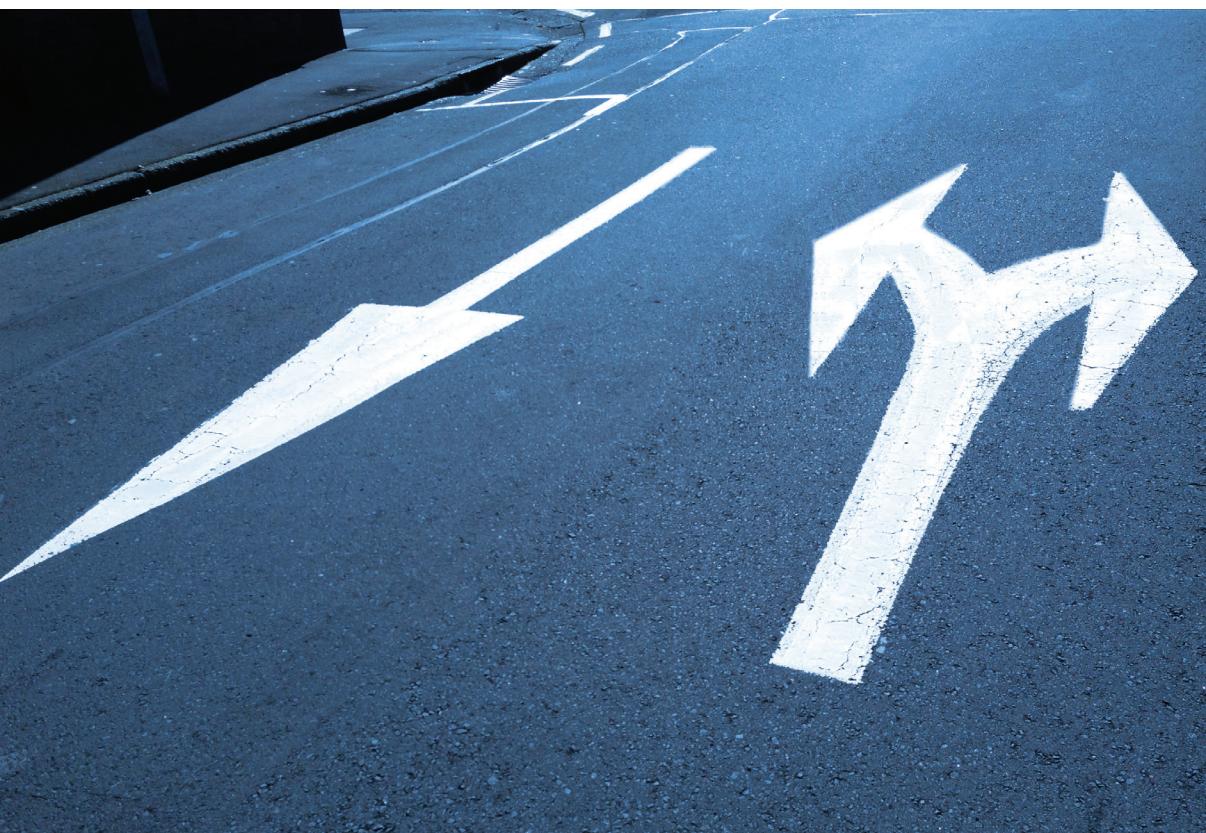


Izdavač **Poslovna učinkovitost**

Urednik **Mladen Meter**

Kontroling u praksi

INSTRUMENTI KONTROLINGA



POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | Financije | Menadžment

Kontroling u praksi

INSTRUMENTI KONTROLINGA

Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje

Svi podaci dostavljeni do uredničkog roka 26.5.2017. uključeni su u rad. Podaci i informacije prikazani su prema najboljem saznanju, ali bez jamstva za potpunost i točnost. Sadržaj rada je isključivo oblikovan prema vlastitim stavovima autora i ni u jednom slučaju ne predstavlja službeni stav organizacija u kojima su autori zaposleni.

Naziv:

Kontroling u praksi
INSTRUMENTI KONTROLINGA

Nakladnik:

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje
Pete Poljanice 11, Zagreb
www.poslovnaucinkovitost.eu
info@poslovnaucinkovitost.eu

Urednik:

Dr. sc. Mladen Meter

Recenzenti:

Prof. dr. sc. Sandra Janković
Prof. dr. sc. Tihomir Luković

Prijevod:

Sandra Burgsteiner, mag. oec.
Marina Meter, prof.

Lektura i korektura:

Ana Lovrenčić, prof.

Grafička priprema:

Duplerica d.o.o.

Tisak:

Radin print d.o.o.

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

© 2017. Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

CIP zapis je dostupan u računalnome katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 000965135.

ISBN 9789535772545

Predgovor

Temeljni ciljevi poslovanja poduzeća, između ostalih potencijalnih ciljeva, su ostvarenje profitabilnog, rentabilnog, likvidnog i dugoročno održivog poslovanja.

Za podršku upravljanju poslovanjem i postizanje zadanih poslovnih rezultata, poduzećima na raspolaganju stoe brojni koncepti i alati. Upravo je uloga kontrolinga, u partnerskom odnosu s menadžmentom, sudjelovati u kvalitetnom upravljanju poslovanjem. Kontroleri u svom radu vrlo često upotrebljavaju brojne instrumente kontrolinga – strateške instrumente kontrolinga za strateško planiranje i upravljanje poslovanjem, a operativne za ostvarenje operativnih ciljeva poslovanja. Primjena strateških instrumenata kontrolinga pomaže poduzeću da „čini prave stvari”, a operativnih instrumenata da „čini stvari na pravi način”.

Implementacija instrumenata kontrolinga radi osiguravanja boljeg upravljanja poduzećem isključivo je zadaća menadžmenta i kontrolinga poduzeća. Opseg i način primjene instrumenata kontrolinga u poduzeću može ovisiti o brojnim čimbenicima, kao što su: uspješnost poslovanja poduzeća, interna razina poznavanja instrumenata kontrolinga i koristi koje se mogu ostvariti njihovom primjenom, osobe zadužene za njihovu primjenu i unaprjeđenje, razina kompetencija zaposlenika, te ostali brojni unutarnji i vanjski čimbenici koji određuju potrebu odnosno način upravljanja poslovanjem.

Ova knjiga sadržava radeve o aktualnom stanju primjene instrumenata kontrolinga u hrvatskim poduzećima, preporukama za unaprjeđenje njihove primjene i odabranim instrumentima kontrolinga. Knjiga se sastoji od 11 tema, a u njoj izradi sudjelovalo je 17 renomiranih autora i praktičara iz Hrvatske i inozemstva.

Temeljni cilj ove knjige je pridonijeti oblikovanju i produbljivanju stručnih i znanstvenih spoznaja iz područja kontrolinga te dati poticaj razvoju prakse kontrolinga u Hrvatskoj kako bi se omogućio rast i razvoj poduzeća.

Zahvaljujemo autorima koji su u ovoj knjizi podijelili svoja vrijedna znanja, praktična iskustva i slučajeve iz poslovne prakse, kao i recenzentima te svima ostatima koji su sudjelovali u izradi knjige i svojim idejama i prijedlozima pridonijeli njenoj kvaliteti i prepoznatljivosti.

Nadamo se da će stručna javnost, kontroleri i menadžeri prihvati ovo izdanje kao koristan materijal te obveznu literaturu u obavljanju svog posla.

Dr. sc. Mladen Meter

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Konzultant za kontroling i financije

Autori

Mr. sc. Dalibor Brnos, MBA

Prokurist, Brionka d.d. Pula

Ivan Ćosić, MBA

Asistent na Katedri za računovodstvo, Zagrebačka škola ekonomije i managementa

Martin Esch

Znanstveni djelatnik i doktorand, EBS Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE)

Prof. dr. Ronald Gleich

Predsjednik Uprave EBS Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE) i direktor Horváth Akademie GmbH

Doc. dr. sc. Blaženka Hadrović Zekić

Docentica, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

Mr. sc. Tonći Jelić, dipl. ing.

Voditelj Odsjeka za planiranje i razvoj poslovanja, Hrvatska agencija za okoliš i prirodu

Mr. sc. Ratka Jurković

Direktorica, Svan consulting

Dr. sc. Mladen Meter

Konzultant za kontroling i financije, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Mr. sc. Hrvoje Mijić

Funkcija upravljanja rizicima, Veneto banka d.d.

Prof. dr. sc. Nidžara Osmanagić Bedenik

Redovita profesorica, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb

Dr. Mike Schulze

Direktor istraživanja „Controlling & Innovation”, EBS Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship (SITE)

Mato Šarčević, mag. oec.

Mlađi konzultant, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Marko Šarić, univ. spec. oec.

Direktor, Media dom d.o.o. za poslovno savjetovanje

Maja Španić Kezan, dipl. ing. rač., MBA

Vodeći konzultant, Poslovna inteligencija d.o.o.

Bojana Šprem, prof.

Stračna suradnica, Müller trgovina Zagreb d.o.o.

Mr. sc. Nataša Trojak

Viša predavačica / prodekanica za studente, Visoko učilište Algebra

Dr. sc. Hrvoje Volarević, profesor visoke škole

Predstojnik Katedre za računovodstvo, Zagrebačka škola ekonomije i managementa

Sadržaj

Predgovor	3
Autori	4
Primjena instrumenata kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća <i>Mladen Meter, Mato Šarčević</i>	7
Instrumenti integriranog i kriznog kontrolinga <i>Nidžara Osmanagić Bedenik</i>	21
Strateško planiranje u funkciji poduzetničkog pothvata <i>Ratka Jurković, Nataša Trojak</i>	37
Porterov model pet konkurenčkih sila <i>Dalibor Brnos</i>	49
Spirale slabljenja poslovanja <i>Blaženka Hadrović Zekić</i>	63
Analiza vrijednosti kupaca – upravljanje odnosima s kupcima na temelju vrijednosti <i>Martin Esch, Mike Schulze, Ronald Gleich</i>	75
Primjena modela obračuna troškova temeljenog na aktivnostima (Activity Based Costing) <i>Maja Španić Kezan</i>	89
Upravljanje ostvarenom vrijednosti u upravljanju projektima <i>Tonći Jelić</i>	99
Instrumenti kontrolinga – rizična vrijednost <i>Hrvoje Mijić</i>	113
Elementi za formiranje kreditnog rejtinga <i>Marko Šarić, Bojana Šprem</i>	137
Selekcija i evaluacija poslovnih partnera uz analitički hijerarhijski proces i aplikaciju Expert Choice <i>Hrvoje Volarević, Ivan Čosić</i>	149

Dr. sc. Mladen Meter

Konzultant za kontroling i financije, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

E-mail: mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu

Mato Šarčević, mag. oec.

Mlađi konzultant, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

E-mail: mato.sarcevic@poslovnaucinkovitost.eu

Primjena instrumenata kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća

Sažetak

Cilj ovog rada je prikazati analizu najznačajnijih rezultata empirijskog istraživanja o primjeni instrumenata kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća, te na temelju dobivenih rezultata dati preporuke za moguća unaprijeđenja. U radu se polazi od toga da je za kvalitetno strateško i operativno poslovanje poduzeća nužno upotrebljavati strateške i operativne instrumente kontrolinga. Primjena strateških instrumenata kontrolinga pomaže poduzeću da čini prave stvari, a operativnih instrumenata da čini stvari na pravi način. Na početku rada je predstavljen značaj i način uporabe te najčešći instrumenti kontrolinga, zatim analiza dobivenih rezultata, a na kraju rada nalaze se preporuke za moguća unaprijeđenja u upotrebi instrumenata kontrolinga u hrvatskim poduzećima.

Ključne riječi: strateški instrumenti kontrolinga, operativni instrumenti kontrolinga, instrumenti kontrolinga, kontroling

Abstract

The aim of this paper is to present the analysis of the most important results of empirical research on the application of controlling instruments in the practice of Croatian companies, and on the basis of the obtained results give recommendations for possible improvements. The paper starts from the fact that for high-quality strategic and operative business operations is necessary to use strategic and operative controlling instruments. The use of strategic controlling instruments helps the company "doing right things" and operative controlling instruments "doing things the right way". The paper was composed in such a way that at the beginning of the paper were presented the significance and the use of the most common controlling instruments, then the analysis of the results obtained and, finally, at the end of the paper, recommendations were made for possible improvements in the use of controlling instruments in Croatian companies.

Keywords: strategic controlling instruments, operative controlling instruments, controlling instruments, controlling

Uvod

Za podršku upravljanju poslovanjem i postizanje zadanih poslovnih rezultata poduzećima na raspolaganju stoje brojni koncepti i alati. Upravo je uloga kontrolinga, u partnerskom odnosu s menadžmentom, sudjelovati u kvalitetnom upravljanju poslovanjem. Kontroleri u svom radu vrlo često upotrebljavaju brojne instrumente kontrolinga – strateške instrumente kontrolinga za strateško planiranje i upravljanje poslovanjem, a operativne za ostvarenje operativnih ciljeva poslovanja.

Opseg i način uporabe instrumenata kontrolinga u poduzeću može ovisiti o brojnim čimbenicima, kao što su: uspješnost poslovanja poduzeća, interna razina poznavanja instrumenata kontrolinga i koristi koje se mogu ostvariti njihovom uporabom, postojanje zaduženih osoba za njihovu primjenu i unaprijeđenje, postojeća razina kompetencija zaposlenika te ostali brojni unutarnji i vanjski čimbenici koji određuju potrebu odnosno način upravljanja poslovanjem.

Kako se obično preporučuje način upotrebe instrumenata kontrolinga, tako je u pravilu i ovaj rad strukturno koncipiran. Na početku rada je utvrđeno postojeće stanje, napravljena je analiza, a na kraju rada dane su preporuke za poboljšanje upotrebe instrumenata kontrolinga u hrvatskim poduzećima, s krajnjim ciljem boljeg upravljanja poslovanjem i postizanja boljih poslovnih rezultata.

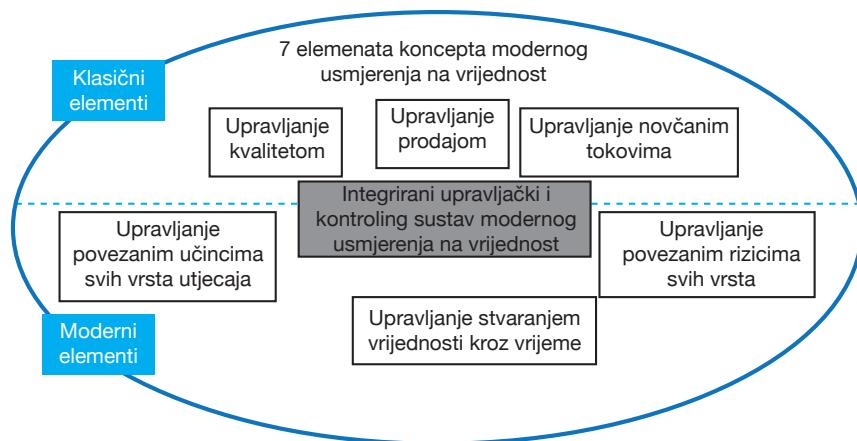
1. Instrumenti kontrolinga

1.1. Svrha upotrebe

Temeljni ciljevi poslovanja poduzeća su, između ostalih potencijalno postavljenih ciljeva, ostvarenje profitabilnog, rentabilnog, likvidnog i dugoročno održivog poslovanja. Rentabilnost, likvidnost i stabilnost / sigurnost često se navode kao elementi „zlatnog trokuta” (Rüegg-Strüm i Sander, 2009., str. 110.–115.). Drugim riječima, poslovanjem poduzeća je bitno stvarati vrijednost uvažavajući i upravljujući svim rizicima, a sve za korist svih uključenih dionika. Takav pristup poslovanju se u velikoj mjeri podudara s konceptom poslovanja temeljenim na upravljanju vrijednosti (eng. *Value Based Management – VBM*). Prema tom konceptu fokus u poslovanju nije isključivo na ostvarenju prihoda i profita, nego na strateškom upravljanju, čime se stavlja u fokus povećanje vrijednosti poslovanja (Schmidt et al., 2015., str. 40.).

Objedinjavanje klasičnih i modernih ciljeva poslovanja može se prikazati na sljedeći način:

Slika 1. 7 elemenata koncepta modernog usmjerjenja na vrijednost



Izvor: Schmidt et al., 2015., str. 45.

Instrumenti kontrolinga pomažu poduzeću da kvalitetno planira i upravlja poslovanjem integrirajući stratešku i operativnu razinu upravljanja, a pritom uvažavači klasične i moderne elemente u lancu stvaranja vrijednosti poslovanja poduzeća.

1.2. Strateški i operativni instrumenti kontrolinga

Postoje brojne klasifikacije instrumenata kontrolinga. Najuobičajenija podjela instrumenata kontrolinga je na dvije grupe: strateške i operativne, a u većini klasifikacija se nailazi na određene instrumente koji su praktički nezaobilazni, kako u uporabi, tako i u klasifikacijama (Meter et al., 2016., str. 12.). Prema tom je kriteriju odabранo po pet strateških i operativnih instrumenata kontrolinga koji su primijenjeni u provedenom empirijskom istraživanju u hrvatskim poduzećima:

Tablica 1. Pet odabranih strateških i operativnih instrumenata kontrolinga

Strateški instrumenti kontrolinga	Operativni instrumenti kontrolinga
Uravnotežena karta ciljeva (BSC)	Metode upravljanja troškovima
SWOT analiza	Analiza točke pokrića
PESTLE analiza	Analiza kontribucijske marže
BCG matrica	Analiza investicijskog proračuna
Analiza potencijala	Analiza odstupanja

Izvor: autor.

Potpuna, ali ne i konačna, klasifikacija instrumenata kontrolinga može se prikazati ovako:

Tablica 2. *Strateški i operativni instrumenti kontrolinga*

Strateški instrumenti kontrolinga	Operativni instrumenti kontrolinga
Strateško planiranje	Operativno planiranje
Analiza jakosti i slabosti	Analiza odstupanja
GAP analiza	Analiza doprinosa pokrića / kontribucijske marže
Analiza scenarija	Analiza pokazatelja (produktivnost, profitabilnost, rentabilnost, ekonomičnost, efikasnost i dr.)
SWOT analiza	Analiza investicijskog proračuna
PESTLE analiza	Metode upravljanja / obračuna troškova
7-K model	Metode vrednovanja poslovnih partnera
Kano model	Analiza točke pokrića
Porterovih „pet sila“	Obračun troškova procesa, kvalitete, okoliša i dr.
Analiza konkurenčije	ABC / Paretova analiza
Analiza okruženja	XYZ analiza
Analiza potencijala	Scoring modeli
Analiza životnog vijeka proizvoda	...
Portfolio analiza	
BCG matrica	
GE-McKinsey matrica	
BSC / SBSC	
Six Sigma	
Obračun ciljnih troškova	
<i>Benchmarking</i>	
<i>Shareholder Value Analysis</i>	
EVA (<i>Economic Value Added</i>)	
MVA (<i>Market Value Added</i>)	
...	

Izvor: autor.

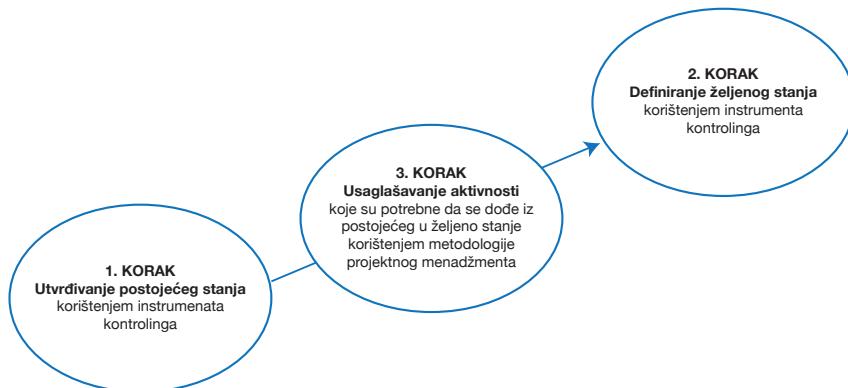
Različiti instrumenti kontrolinga upotrebljavaju se za različite ciljeve, a vrlo često je mogućnost uporabe povezana s poznavanjem tih instrumenata, korporativnom kulturom / postavkama upravljanja poslovanjem, kao i samom razinom internu razvijenih poslovnih procesa i sustava.

1.3. Način uporabe

Implementacija instrumenata kontrolinga kako bi se osiguralo bolje upravljanje poduzećem isključivo je zadaća menadžmenta i kontrolinga poduzeća (Vollmuth, 2008., str. 14.). Pojedinačni instrumenti kontrolinga, osim što imaju različitu namjenu kod uporabe – ovisno o ciljevima koji se žele postići njihovom primjenom, upotrebljavaju i različite dimenzije odnosno poglede na odabrani objekt promatranja. Međutim, ako se želi svrhovito i u potpunosti upotrebljavati instrumente kontrolinga, njihovu kvalitetnu operacionalizaciju

u poslovnoj praksi treba ih provesti kroz koncept PAŽ (P – postojeće stanje; A – aktivnosti; Ž – željeno stanje):

Slika 2. Koncept PAŽ za uspješno ostvarivanje ciljeva



Izvor: autor.

Preskakanje bilo kojeg od navedenih koraka, ili površno i nesustavno provođenje pojedinih koraka, u poslovnoj praksi može dovesti do suboptimalne uporabe određenog instrumenta kontrolinga, što dovodi do nepotpunih ili čak krivih interpretacija odnosno postupanja.

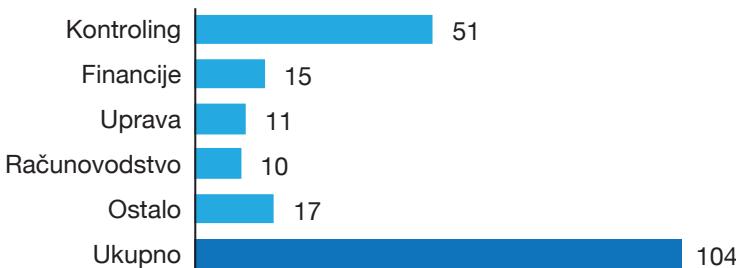
2. Primjena instrumenata kontrolinga u praksi

2.1. Uzorak istraživanja

Istraživanje o primjeni instrumenata kontrolinga u hrvatskim poduzećima provedeno je na uzorku od 104 ispitanika. Anketa je bila dostupna na internetskoj stranici Poslovne učinkovitosti od početka travnja do kraja svibnja 2017. godine, a nakon toga je provedena analiza prikupljenih podataka.

Struktura ispitanika prema različitim kriterijima prikazana je na slikama od 3 do 7.

Slika 3. Broj ispitanika prema organizacijskim jedinicama



KONTROLING AKADEMIJA POSLOVNA UČINKOVITOST

Kontroling akademija Poslovna učinkovitost specijalistički je edukacijski program namijenjen kontrolerima, menadžmentu, vlasnicima i svima onima koji žele steći znanja o kontrolingu u svrhu unaprjeđenja poslovanja vlastitog poduzeća. Edukacije održavaju iskusni stručnjaci iz poslovne prakse koji primjenom praktičnog pristupa i suvremenih metoda u izlaganju polaznicima pružaju nova iskustva i znanja potrebna za uspješan rad na području kontrolinga. Edukacije se radi bolje kvalitete i interakcije održavaju u grupama u kojima je broj polaznika ograničen.

Nakon višegodišnjeg uspješnog održavanja i iznimnog zadovoljstva polaznika edukacija specijalističkog kontroling programa Kontroling akademije, program je certificirao IGC (International Group of Controlling), čime je ovaj kontroling program Poslovne učinkovitosti stekao oznaku kvalitete IGC Quality Label. IGC Quality Label dodjeljuje se programima obrazovanja kontrolera koji zadovoljavaju najviše standarde kvalitete i sadrže sve potrebne edukacijske komponente koje su nužne za uspješno obavljanje posla kontrolera.



**International Group of
Controlling**



This quality label is awarded by the IGC International Group of Controlling after thorough examinations. It confirms that a programme under this label corresponds with the IGC quality standards.

KONTROLING AKADEMIJA POSLOVNA UČINKOVITOST:

- sastoji se od 25 specijalističkih edukacija
- edukacije održava 15 renomiranih stručnjaka iz Hrvatske i inozemstva s dokazanim uspjehom u poslovnoj praksi na interaktivan, kreativan i suvremen način
- čija je kvaliteta potvrđena međunarodno priznatim IGC-ovim (International Group of Controlling) certifikatom kvalitete IGC Quality Label
- čijim završetkom programa stječe se međunarodno priznati certifikat – Certificirani kontroler / Certified Controller

POSLOVNA UČINKOVITOST D.O.O. ZA POSLOVNO SAVJETOVANJE

W: www.poslovnaucinkovitost.eu
E: www.info@poslovnaucinkovitost.eu

Kontroling u praksi

INSTRUMENTI KONTROLINGA

Temeljni ciljevi poslovanja poduzeća, između ostalih potencijalnih ciljeva, su ostvarenje profitabilnog, rentabilnog, likvidnog i dugoročno održivog poslovanja.

Za podršku upravljanju poslovanjem i postizanje zadatah poslovnih rezultata poduzećima na raspolaganju stoje brojni koncepti i alati. Upravo je uloga kontrolinga, u partnerskom odnosu s menadžmentom, sudjelovati u kvalitetnom upravljanju poslovanjem. Kontroleri se u svom radu vrlo često koriste brojnim instrumentima kontrolinga – strateškim instrumentima kontrolinga za strateško planiranje i upravljanje poslovanjem, a operativnim za ostvarenje operativnih ciljeva poslovanja.

Primjena strateških instrumenata kontrolinga pomaže poduzeću da „čini prave stvari”, a operativnih instrumenata da „čini stvari na pravi način”.

Ova knjiga sadržava radeve o aktualnom stanju primjene instrumenata kontrolinga u hrvatskim poduzećima, preporukama za unaprjeđenje njihove primjene i odabranim instrumentima kontrolinga. Knjiga se sastoji od 11 tema, a u njenoj izradi sudjelovalo je 17 renomiranih autora i praktičara iz Hrvatske i inozemstva.

ISBN 9789535772545

