

KORIŠTENJE MENADŽERSKIH IZVJEŠTAJA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA

dr. sc. Mladen Meter





1. Osnovne informacije o istraživanju
2. Strategija i koncepti menadžerskog izvještavanja
3. Struktura i sadržaj menadžerskih izvještaja
4. Raspoloživost i kvaliteta podataka za menadžerske izvještaje
5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi

1. Osnovne informacije o istraživanju



Empirijsko istraživanje o korištenju menadžerskih izvještaja u hrvatskim poduzećima

- **Predmet istraživanja:**

- Kako je uspostavljen **sustav menadžerskog izvještavanja**?
- Kakva je **struktura, sadržaj i kvaliteta** menadžerskih izvještaja?
- **Na koji način se koriste** menadžerski izvještaji?

- **Cilj istraživanja:**

- **Izrada preporuka** za korištenje menadžerskih izvještaja u praksi.

1. Osnovne informacije o istraživanju

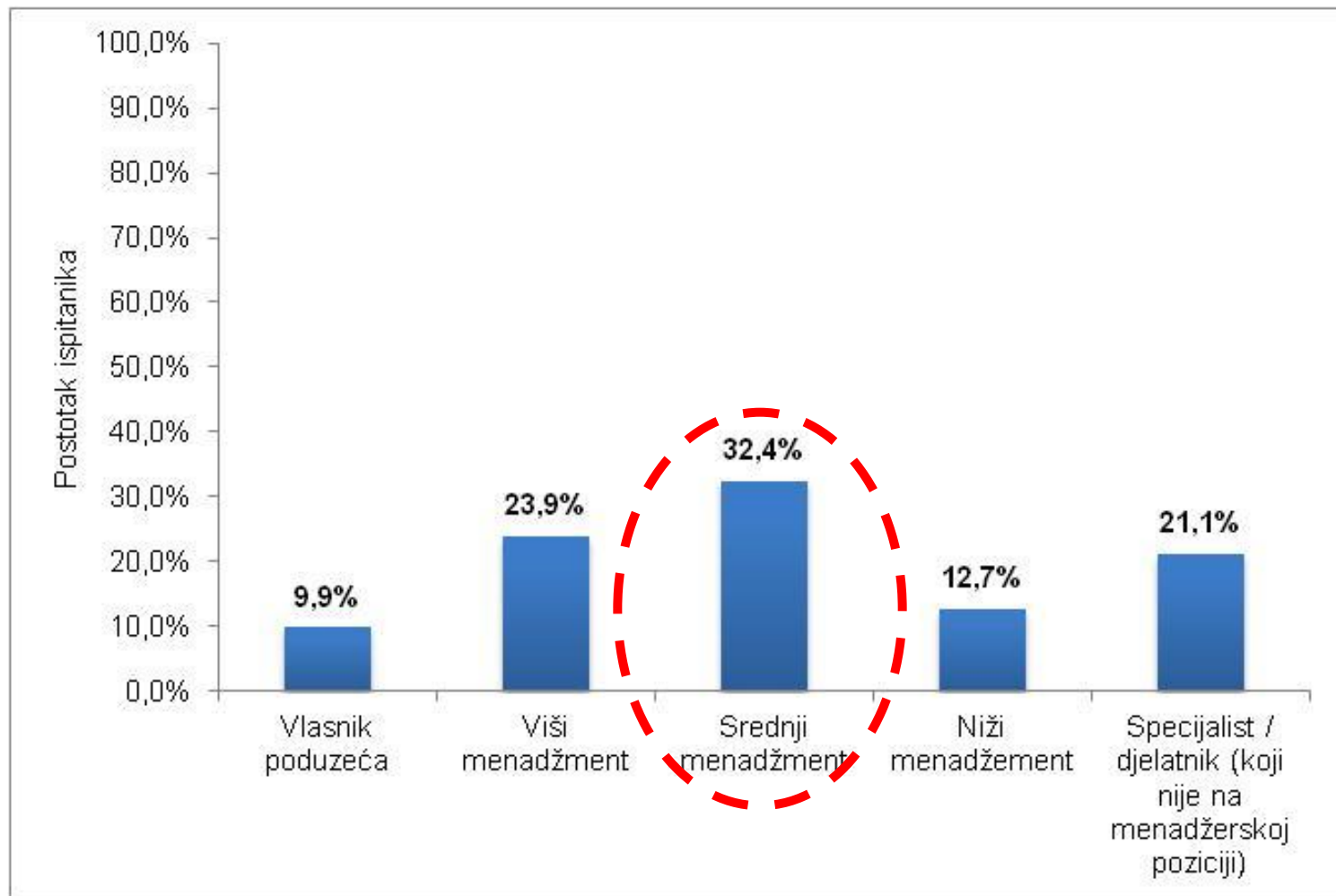


- **Vrsta empirijskog istraživanja:** kvantitativno istraživanje na slučajnom reprezentativnom uzorku
- **Instrument istraživanja:** anketni upitnik
- **Uzorak istraživanja:** anketa je bila dostupna na internetskoj stranici poduzeća 2 tjedna do 06.06.2013., te je potpuno ispunjen **71 upitnik**
- **Ispitanici:**
 - Vlasnici poduzeća
 - Menadžment poduzeća (viša, srednja i niža razina)
 - Voditelji i djelatnici u kontroingu, računovodstvu, financijama i internoj reviziji
 - ✓ **Svi koji izrađuju ili koriste menadžerske izvještaje u svom radu**
- **Anonimnost:** ispitivanje je bilo potpuno **anonimno** te su nakon statističke obrade **korišteni samo zbirni rezultati istraživanja**

1. Osnovne informacije o istraživanju



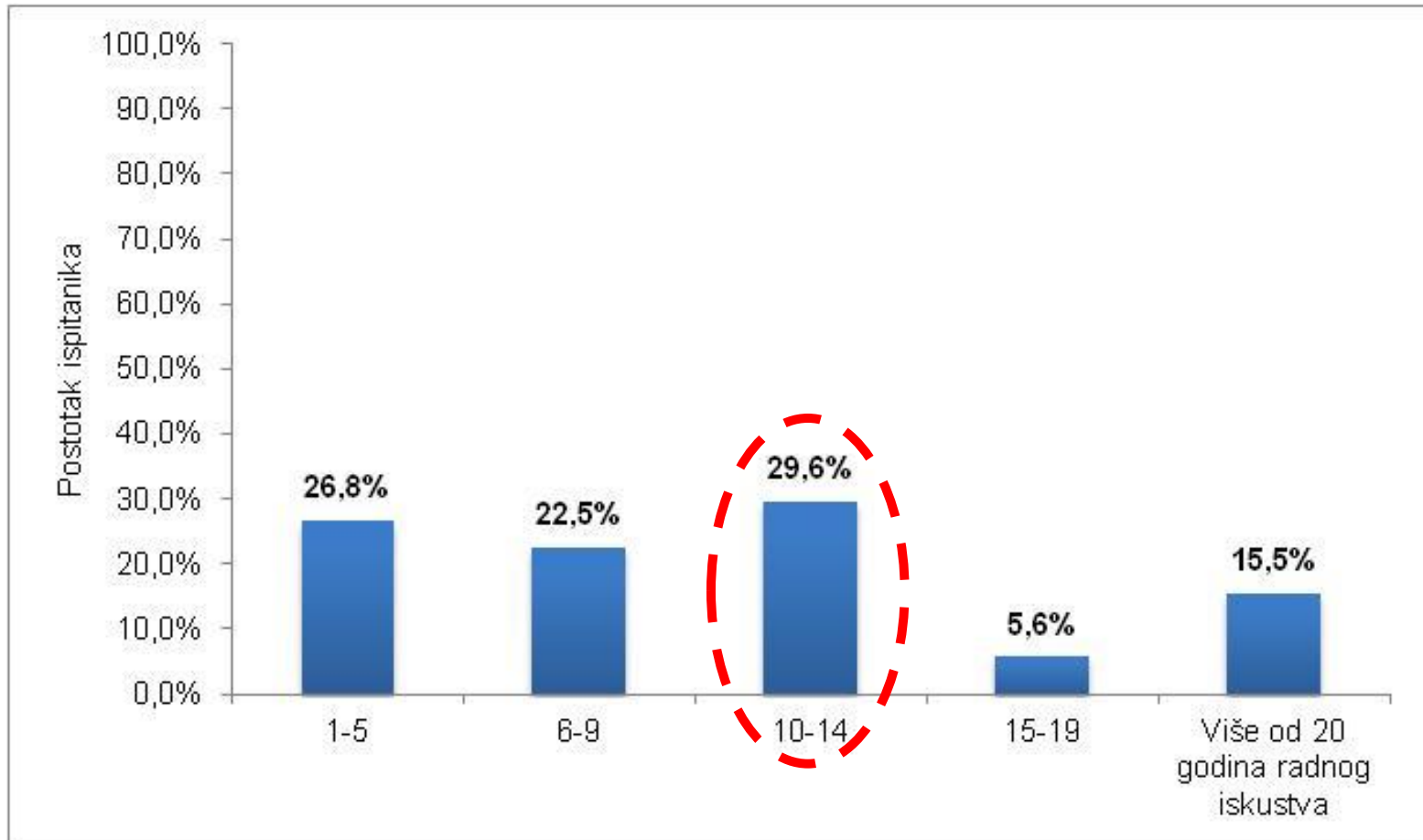
- **Pozicija ispitanika u organizacijskoj strukturi poduzeća**



1. Osnovne informacije o istraživanju



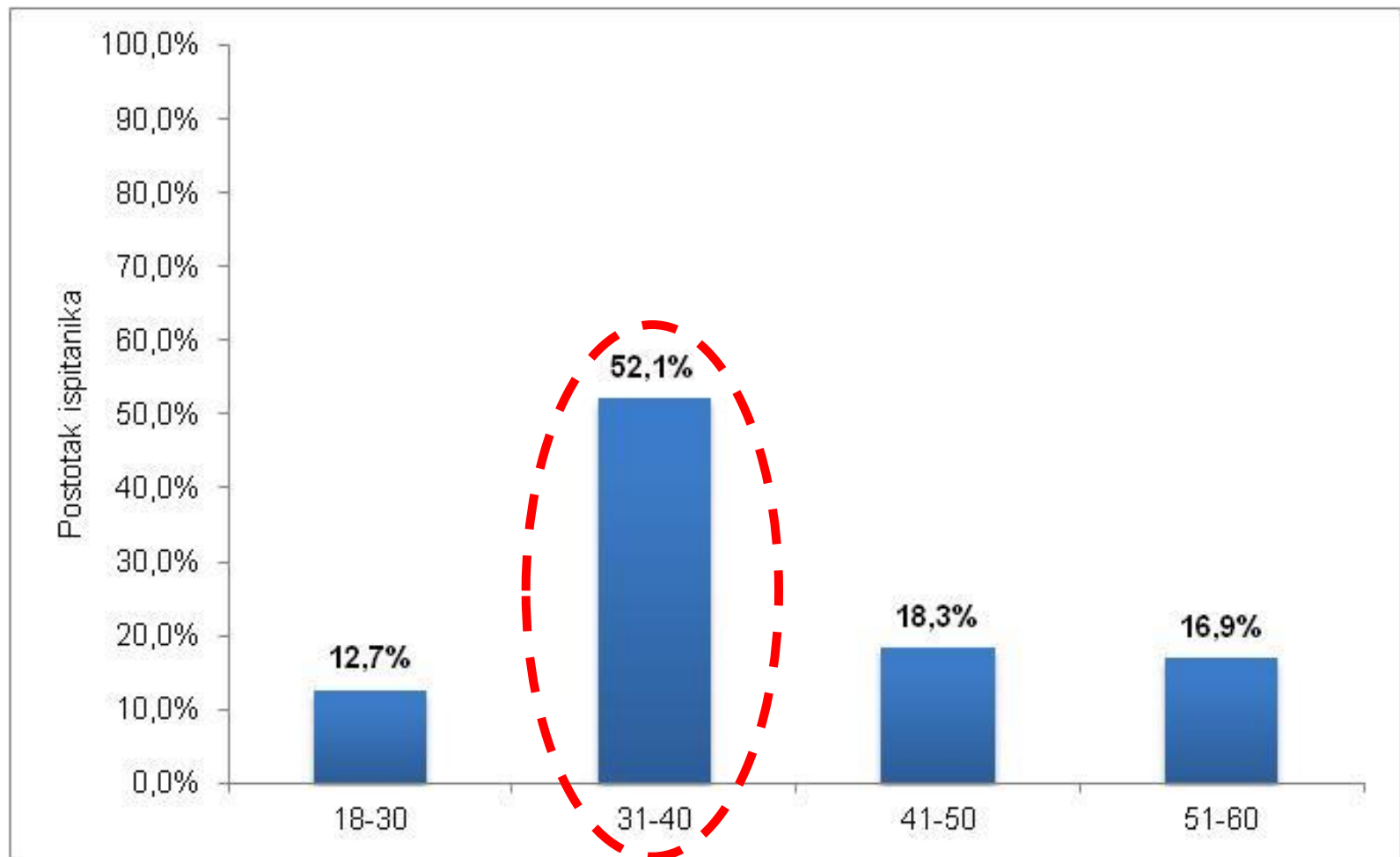
- Radno iskustvo u organizaciji



1. Osnovne informacije o istraživanju



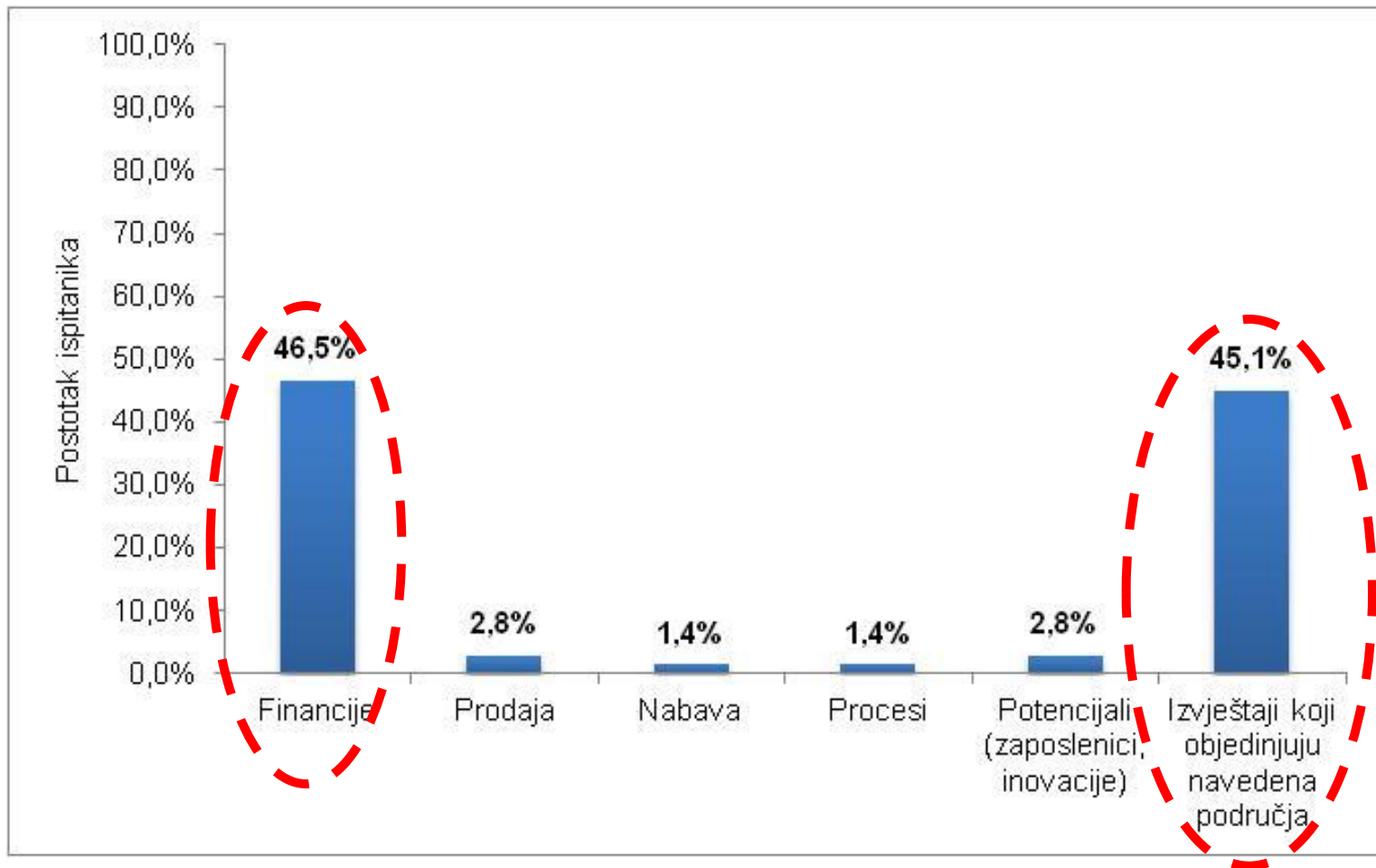
- Dob ispitanika**



1. Osnovne informacije o istraživanju

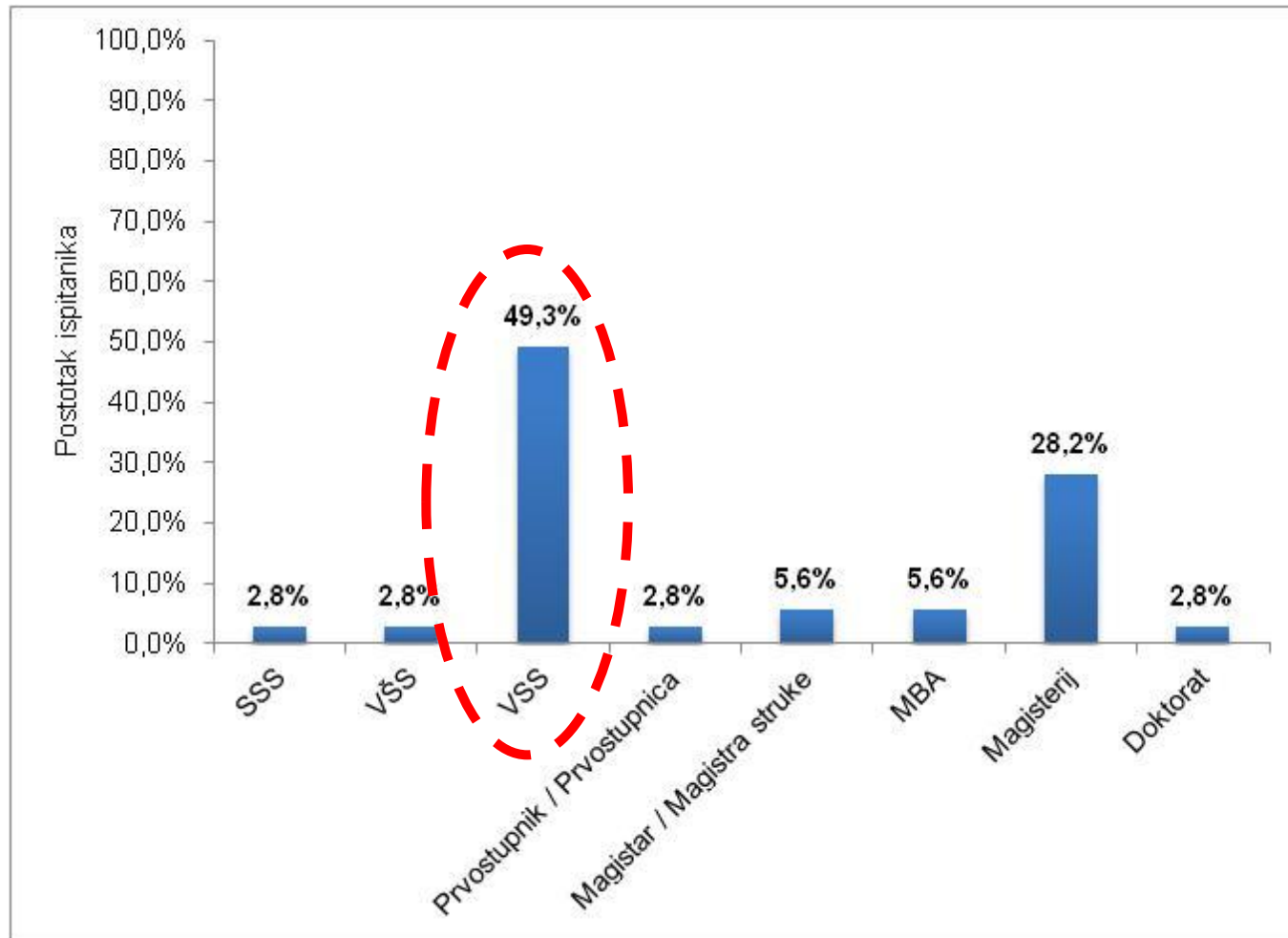


- Poslovno područje menadžerskih izvještaja





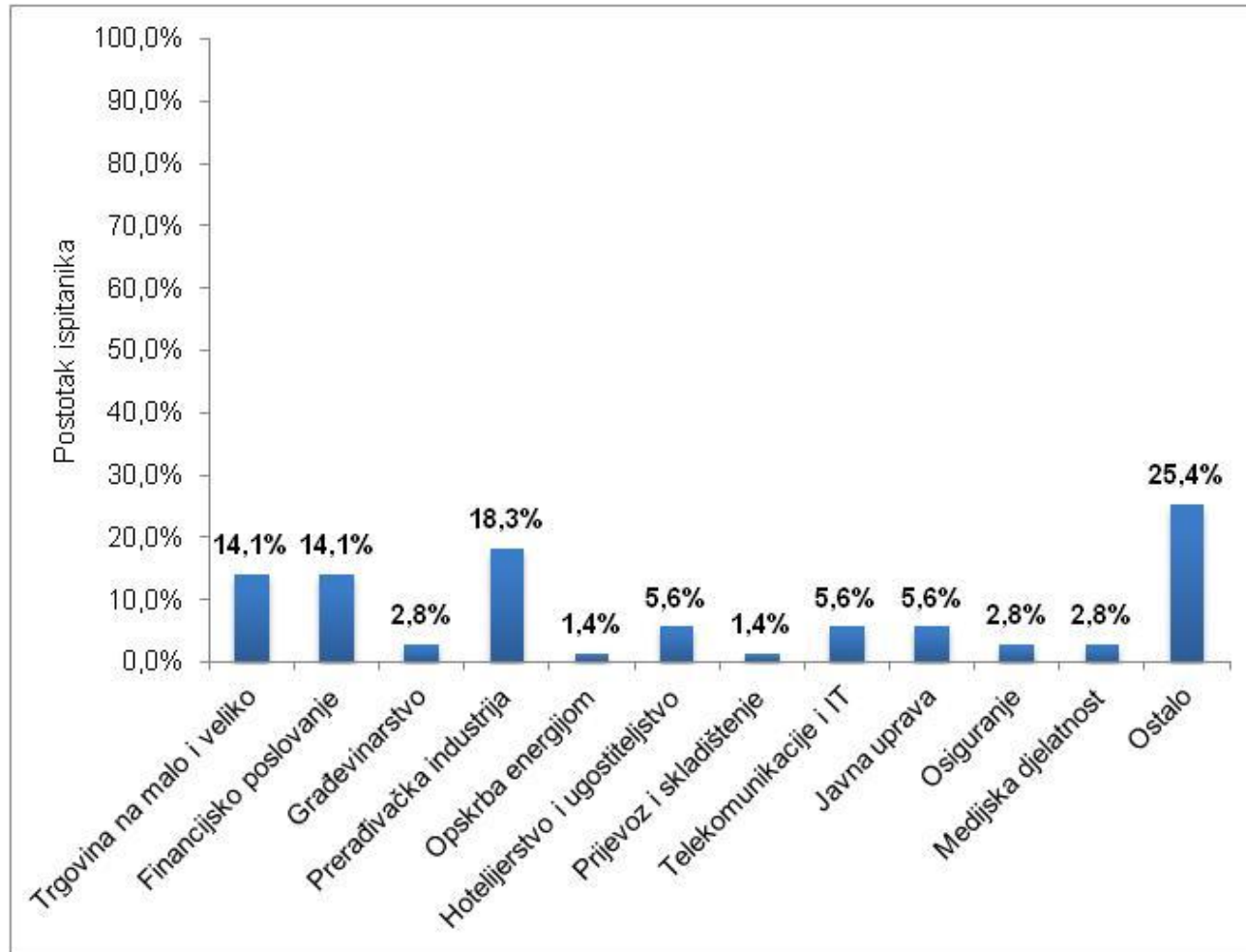
- Kvalifikacijska struktura ispitanika



1. Osnovne informacije o istraživanju



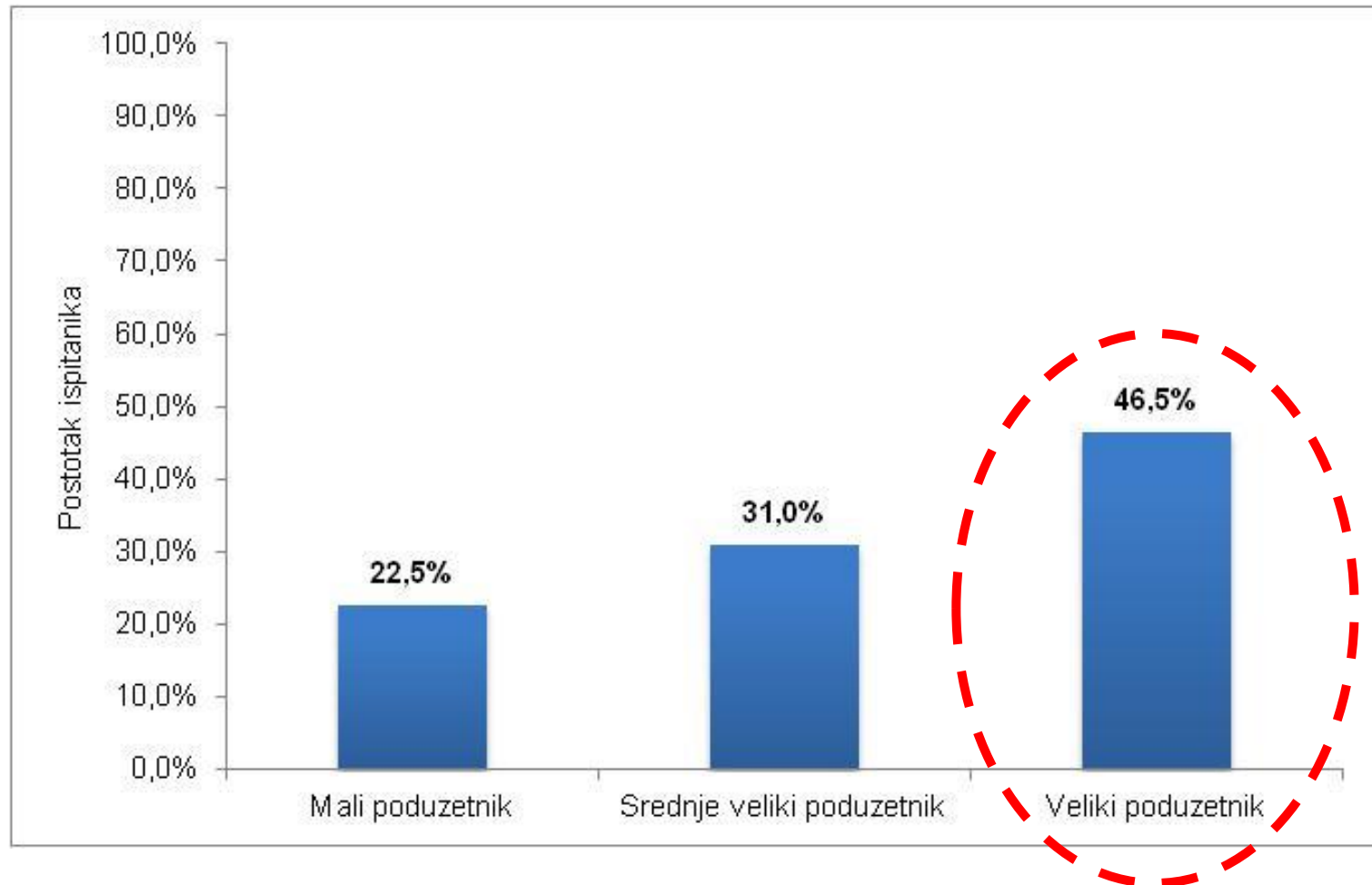
- **Temeljna djelatnost organizacije**



1. Osnovne informacije o istraživanju

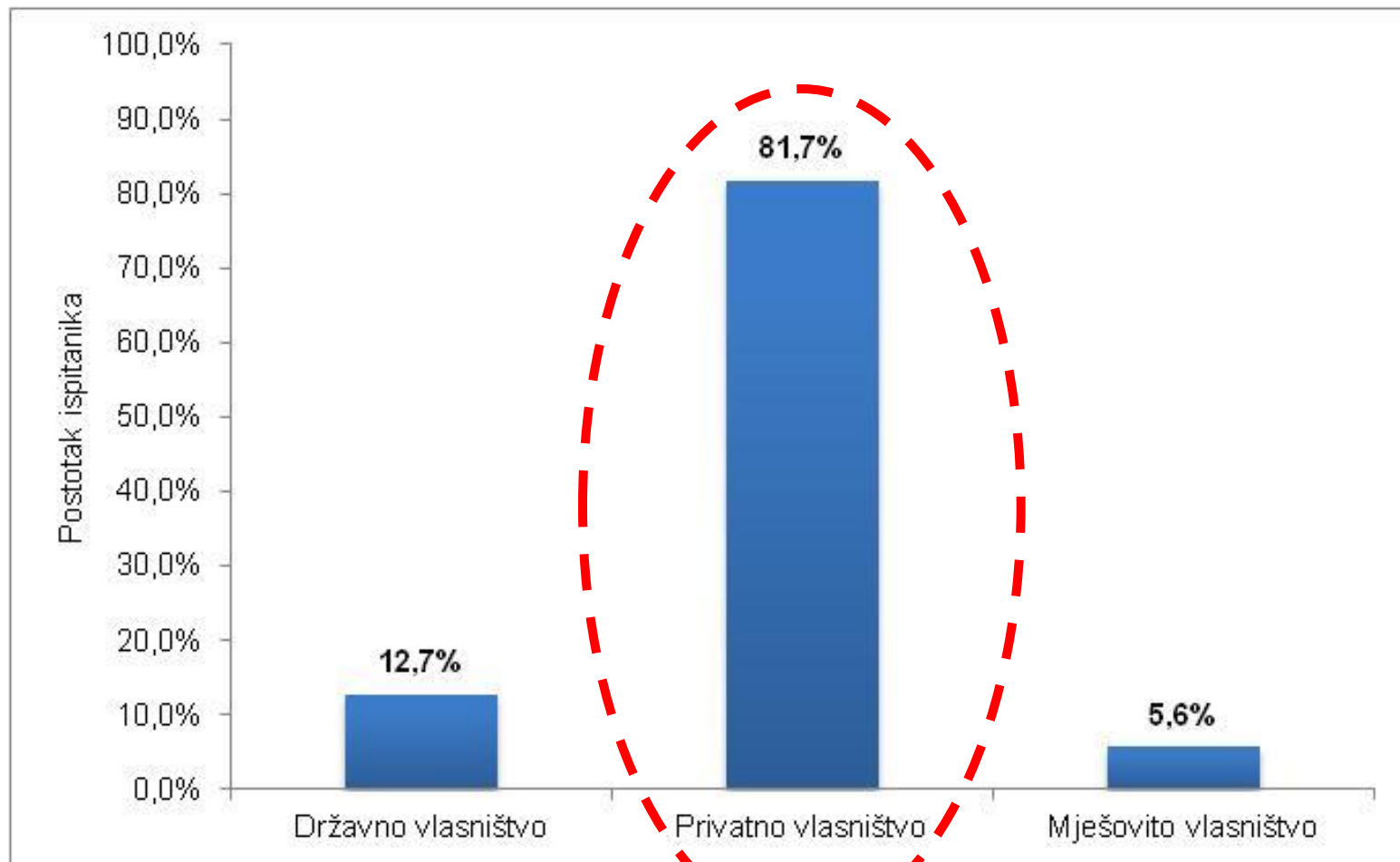


- **Klasifikacija poduzetnika**



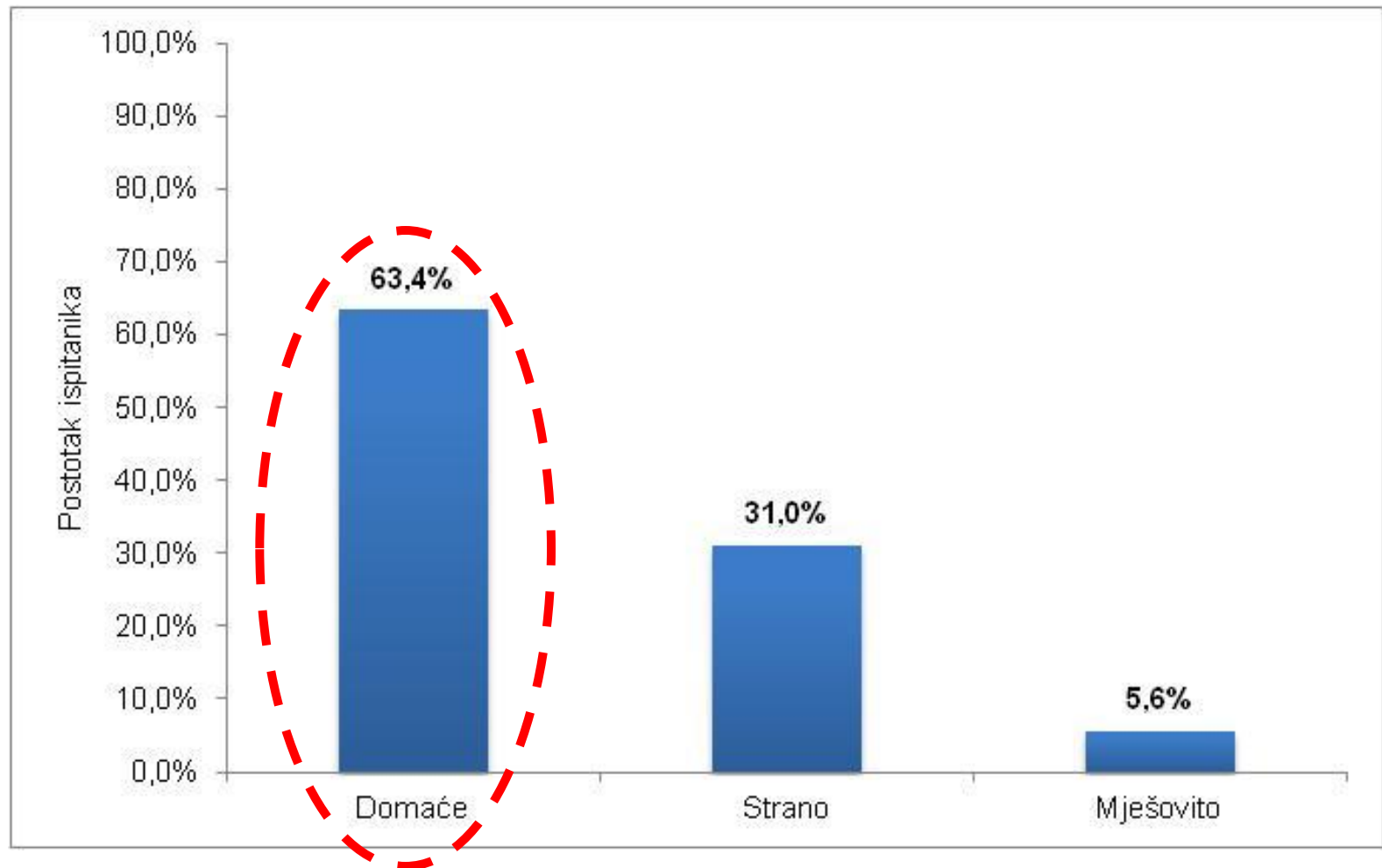


- Većinska vlasnička struktura





- **Porijeklo kapitala**





1. Osnovne informacije o istraživanju
2. **Strategija i koncepti menadžerskog izvještavanja**
3. Struktura i sadržaj menadžerskih izvještaja
4. Raspoloživost i kvaliteta podataka za menadžerske izvještaje
5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi

2. Strategija i koncepti menadžerskog izvještavanja



- **Strateško određenje poslovanja poduzeća – preduvjet za izgradnju i korištenje sustava menadžerskog izvještavanja**

| STRATEŠKO ODREĐENJE POSLOVANJA PODUZEĆA | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,38 | 1,313 |

| PROCESNA ODREĐENOST I POVEZANOST | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|----------------------------------|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,59 | 1,190 |

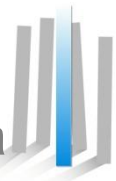
| STRUKTURIRANOST SKLADIŠTA PODATAKA | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|------------------------------------|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,45 | 1,216 |

| POZNAVANJE I KORIŠTENJE STRATEGIJSKIH INSTRUMENATA KONTROLINGA | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 2,72 | 1,161 |

| POZNAVANJE I KORIŠTENJE OPERATIVNIH INSTRUMENATA KONTROLINGA | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,35 | 1,122 |

| POZNAVANJE I KORIŠTENJE ANALITIČKIH POSLOVNIH ALATA | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,37 | 1,301 |

2. Strategija i koncepti menadžerskog izvještavanja



- Učestalost korištenja postojećih koncepata menadžerskih izvještaja u poduzeću

| STANDARDNI MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-----------------------------------|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 4,18 | 1,199 |

| AD-HOC MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-------------------------------|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,58 | 1,091 |

| STATIČKI MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---------------------------------|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,15 | 1,203 |

| DINAMIČKI MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|----------------------------------|----|---------|---------|-----------|-------|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,08 | 1,262 |



1. Osnovne informacije o istraživanju
2. Strategija i koncepti menadžerskog izvještavanja
3. Struktura i sadržaj menadžerskih izvještaja
4. Raspoloživost i kvaliteta podataka za menadžerske izvještaje
5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi

3. Struktura i sadržaj menadžerskih izvještaja



- **Struktura postojećih menadžerskih izvještaja u poduzeću**

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-----------------|----------|----------------|----------------|-----------------------------|-----------|
| BROJČANI PRIKAZ | 68 | 20,00 | 100,00 | 66,3 | 20,6 |

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-----------------|----------|----------------|----------------|-----------------------------|-----------|
| GRAFIČKI PRIKAZ | 68 | 0,00 | 60,00 | 19,7 | 15,1 |

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-------------------|----------|----------------|----------------|-----------------------------|-----------|
| TEKSTUALNI PRIKAZ | 68 | 0,00 | 60,00 | 14,0 | 13,4 |

3. Struktura i sadržaj menadžerskih izvještaja



- **Temeljne sastavnice sadržaja menadžerskog izvještaja**

| SAŽETAK | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,6 | 1,2 |

| FINANCIJSKE INFORMACIJE | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-------------------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 4,1 | 1,0 |

| NEFINANCIJSKE INFORMACIJE | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---------------------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 2,8 | 1,1 |

| POJMOVNIK | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-----------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 2,5 | 1,2 |

3. Struktura i sadržaj menadžerskih izvještaja



- Zastupljenost pokazatelja u menadžerskom izvještaju

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----------|----------------|----------------|-----------|-----------|
| UNUTARNJI FINANCIJSKI POKAZATELJI | 67 | 25,00 | 100,00 | 60,7 | 21,4 |

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----------|----------------|----------------|-----------|-----------|
| UNUTARNJI NEFINANCIJSKI POKAZATELJI | 67 | 0,00 | 60,00 | 18,1 | 12,9 |

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|------------------------------------|----------|----------------|----------------|-----------|-----------|
| VANJSKI FINANCIJSKI POKAZATELJI | 67 | 0,00 | 50,00 | 13,2 | 12,9 |

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----------|----------------|----------------|-----------|-----------|
| VANJSKI NEFINANCIJSKI POKAZATELJI | 67 | 0,00 | 30,00 | 8,0 | 7,9 |

3. Struktura i sadržaj menadžerskih izvještaja



- Tipične usporedbe u menadžerskim izvještajima u poduzeću

| OSTVARENJE (T) / OSTVARENJE (T-1) | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-----------------------------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 4,4 | 1,1 |

| OSTVARENJE (T) / PLAN (T) | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---------------------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 4,2 | 1,2 |

| OSTVARENJE (T) / PROGNOZA (T) | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-------------------------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,7 | 1,3 |

| PROGNOZA (T) / PLAN (T) | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-------------------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,5 | 1,4 |



1. Osnovne informacije o istraživanju
2. Strategija i koncepti menadžerskog izvještavanja
3. Struktura i sadržaj menadžerskih izvještaja
4. Raspoloživost i kvaliteta podataka za menadžerske izvještaje
5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi

4. Raspoloživost i kvaliteta podataka za menadžerske izvještaje



- Zatvaranje razdoblja računovodstvene evidencije

| ZATVARANJE RAZDOBLJA RAČUNOVODSTVENE EVIDENCIJE ZA PRETHODNI MJESEC | n | % |
|---|-----------|---------------|
| 5. u mjesecu | 14 | 19,7% |
| 10. u mjesecu | 21 | 29,6% |
| 15. u mjesecu | 16 | 22,5% |
| 20. u mjesecu | 9 | 12,7% |
| 25. u mjesecu | 11 | 15,5% |
| Ukupno | 71 | 100,0% |

4. Raspoloživost i kvaliteta podataka za menadžerske izvještaje



- Kvaliteta podataka za menadžerske izvještaje

| RELEVANTNOST | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 4,2 | 0,9 |

| POUZDANOST | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 4,3 | 0,8 |

| POTPUNOST | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-----------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 4,0 | 0,9 |

| PRAVOVREMENOST | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|----------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,8 | 0,9 |

| RAZUMLJIVOST | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 4,0 | 1,0 |

| DOKAZIVOST | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|------------|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 4,2 | 0,9 |

4. Raspoloživost i kvaliteta podataka za menadžerske izvještaje



- Prijedlozi za poboljšanje procesa obrade i dostavljanja podataka/izvještaja

| Osigurano je pravovremeno dobivanje izvještaja/podataka od drugih odjela/osoba | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,4 | 1,1 |

| Uspostavljena je učinkovita informatička obrada podataka poslovanja poduzeća | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,3 | 1,2 |

| Jasno su uspostavljene odgovornosti oko sastavljanja i dostavljanja izvještaja | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 71 | 1,00 | 5,00 | 3,7 | 1,1 |

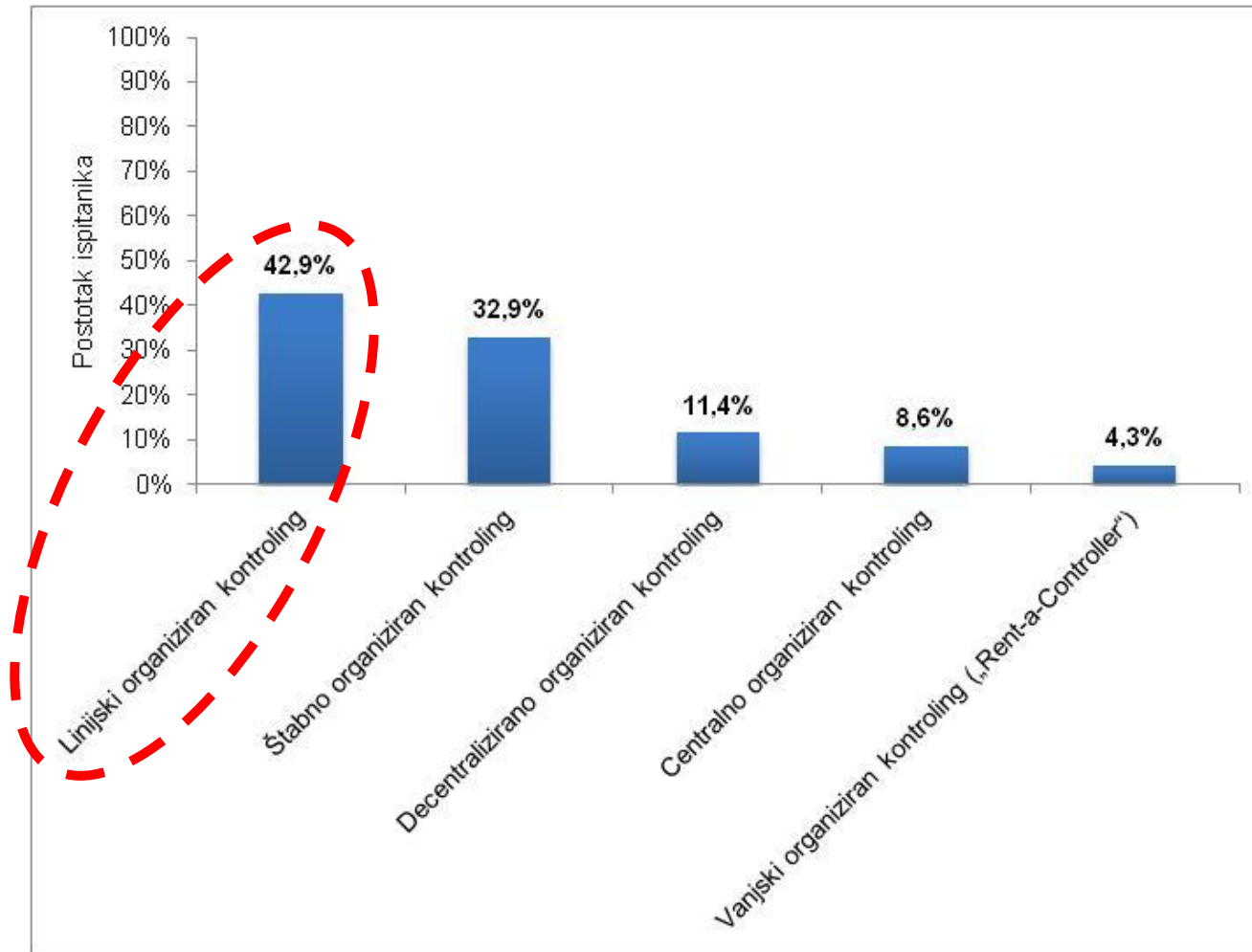


1. Osnovne informacije o istraživanju
2. Strategija i koncepti menadžerskog izvještavanja
3. Struktura i sadržaj menadžerskih izvještaja
4. Raspoloživost i kvaliteta podataka za menadžerske izvještaje
5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi

5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi



- Način organizacije kontrolinga u praksi



5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi



- Korisnici menadžerskih izvještaja u poduzeću**

| VLASNIK PODUZEĆA | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-----------------------------|----------|----------------|----------------|-----------------------------|-----------|
| | 70 | 1,00 | 5,00 | 3,7 | 1,3 |

| VIŠI MENADŽMENT | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|------------------------|----------|----------------|----------------|-----------------------------|-----------|
| | 70 | 1,00 | 5,00 | 4,2 | 1,2 |

| SREDNJI MENADŽMENT | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|-------------------------------|----------|----------------|----------------|-----------------------------|-----------|
| | 70 | 1,00 | 5,00 | 3,5 | 1,2 |

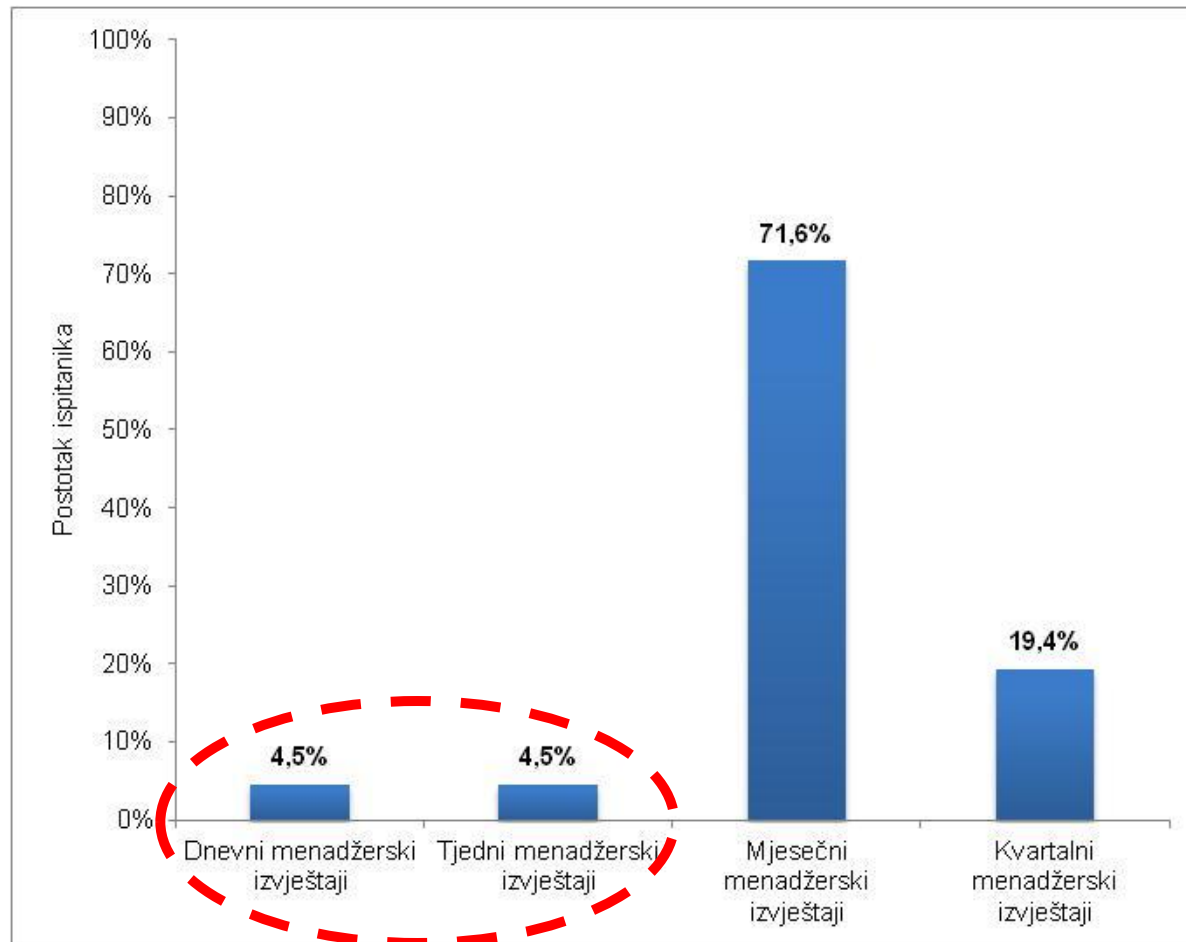
| NIŽI MENADŽMENT | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|------------------------|----------|----------------|----------------|-----------------------------|-----------|
| | 70 | 1,00 | 5,00 | 2,8 | 1,2 |

| SPECIJALIST / DJELATNIK (KOJI NIJE NA MENADŽERSKOJ POZICIJI) | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----------|----------------|----------------|-----------------------------|-----------|
| | 69 | 1,00 | 5,00 | 2,5 | 1,3 |

5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi



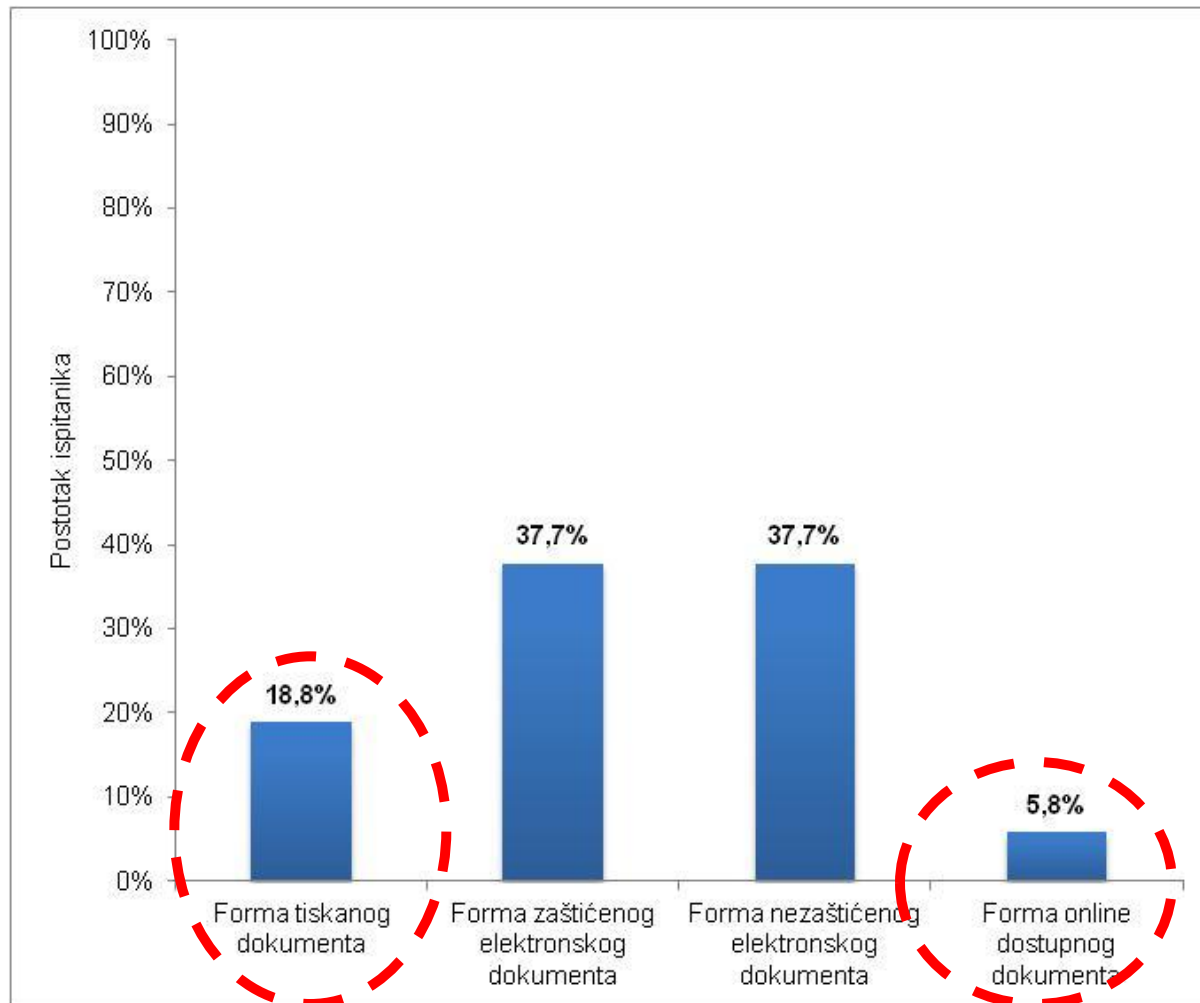
- Izrada i korištenje menadžerskih izvještaja u poduzeću (najzastupljenije korištenje)



5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi



- Najzastupljenija forma dostavljanja menadžerskih izvještaja



5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi



- Pokazatelji prihvaćanja menadžerskih izvještaja iz kontrolinga**

| POVRATNI UPITI OKO IZVJEŠTAJA I ANALIZA IZ KONTROLINGA | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 70 | 1,00 | 5,00 | 3,1 | 1,3 |

| UKLJUČENOST KONTROLERA KOD DONOŠENJA POSLOVNIH ODLUKA | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 70 | 1,00 | 5,00 | 2,9 | 1,1 |

| POZIVANJE KONTROLERA NA RELEVANTNE SASTANKE | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 70 | 1,00 | 5,00 | 3,1 | 1,2 |

| AKCEPTIRANJE KONTROLERA KAO RAVNOPRAVNOG PARTNERA, A NE PRVENSTVENO KAO ISPORUČITELJA BROJAKA | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----|---------|---------|-----------|-----|
| | 70 | 1,00 | 5,00 | 3,0 | 1,2 |



5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi

- Mogući prijedlozi za poboljšanje korištenja menadžerskih izvještaja

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-----|
| INTEGRACIJA I UČESTALA AKTUALIZACIJA PODATAKA U IZVJEŠTAJNOM MODULU POSLOVNOG INFORMACIJSKOG SUSTAVA | 70 | 1,00 | 5,00 | 3,2 | 1,2 |

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-----|
| GRAFIČKO I TEKSTUALNO ISTICANJE NAJVAŽNIJIH POKAZATELJA POSLOVANJA | 70 | 1,00 | 5,00 | 3,2 | 1,1 |

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|---|----|---------|---------|-----------|-----|
| BRZ DOSEG NAJVAŽNIJIH INFORMACIJA KROZ AUTOMATIZACIJU IZVJEŠTAVANJA | 70 | 1,00 | 5,00 | 2,9 | 1,1 |

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-----|
| KONKRETNI PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE IZVJEŠTAJA OD STRANE KORISNIKA | 70 | 1,00 | 5,00 | 3,0 | 1,1 |

| | N | Minimum | Maximum | \bar{X} | SD |
|--|----|---------|---------|-----------|-----|
| OSIGURAVANJE ISTINSKI POTREBNIH INFORMACIJA ZA DONOŠENJE BOLJIH POSLOVNIH ODLUKA | 70 | 1,00 | 5,00 | 3,1 | 1,1 |

5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi



- **STANDARD KVALITETE MENADŽERSKOG IZVJEŠTAVANJA***
- **Zadaća menadžerskog izvještavanja:**
 - Isporuka informacija **relevantnih za donošenje poslovnih odluka** (Financijske i nefinancijske informacije – Aktualne, Planirane, Prognozirane) **u formi standardnih i ad-hoc izvještaja**, da bi se **na temelju informacija i utvrđenih odstupanja** došlo do određenih **preporuka i mjera za postizanje ciljeva**
- **Perspektive KPU menadžerskog izvještavanja:**
 - Kvaliteta
 - Vrijeme
 - Troškovi

Prilagođeno prema: IGC – International Group of Controlling (2012) *Controlling Process KPIs – A Guideline for Measuring Performance in Controlling Processes*, Haufe Gruppe, Freiburg, München

5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi



- **KPU kvalitete menadžerskog izvještavanja:**

| KPU | Kalkulacija | Jedinica |
|----------------------------------|--|-----------------|
| <u>Dužina izvještaja</u> | Broj stranica standardnog izvještaja | Broj stranica |
| <u>Broj grešaka u izvještaju</u> | - | Broj |
| <u>Intenzitet diskusije</u> | Koordinacija između primatelja izvještaja i kontrolera | Broj sati |
| <u>Stupanj automatizacije</u> | Broj automatski izračunatih KPU/Ukupan % broj KPU * 100 | |
| <u>Zadovoljstvo korisnika</u> | Upitnik: srednja vrijednost | Raspon 1 - 5 |

5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi



- **KPU vremena menadžerskog izvještavanja:**

KPU

Kalkulacija

Jedinica

Točnost

Broj standardnih izvještaja prezentiranih na dogovoreni datum/Ukupna broj standardnih izvještaja * 100 %

Vrijeme izrade

Broj dana rada od početka (kraja mjeseca) do kraja (trenutka izrade standardnog izvještaja) Broj dana rada

5. Korištenje menadžerskih izvještaja u poslovnoj praksi



- **KPU troškova menadžerskog izvještavanja:**

| KPU | Kalkulacija | Jedinica |
|-----------------------------------|---|---------------------------------------|
| <u>Kapacitet</u> | - | Ekvivalent punog radnog vremena (FTE) |
| <u>Kapacitet (FTE)</u> | FTE menadžerskog izvještavanja/ FTE organizacije kontrolinga | % |
| <u>Troškovi procesa</u> | Troškovi osoblja povezani s krajnjim učinkom + udio u trošku materijala | HRK |
| <u>Troškovi procesa (prodaja)</u> | Troškovi procesa menadžerskog izvještavanja (HRK)/prodaja (HRK) * 100 | % |
| <u>Troškovi procesa (FTE)</u> | Troškovi procesa menadžerskog izvještavanja (HRK)/Ukupno FTE | HRK |

Pitanja





- **IGC - International Group of Controlling (1995.)**



IGC quality label



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.



Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje
je punopravni član
IGC – International Group of Controlling

“**CILJEVI** (www.igc-controlling.org):

- Promocija funkcije i uloge kontrolera
- Služi kao forum za razmjenu ideja i iskustava
- Služi kao platforma za harmonizaciju i razvoj koncepta kontrolinga kao i terminologije korištene u kontrolingu
- Održava povezanost između znanosti i povezanih područja
- Teži povećavanju tržišne transparentnosti i osiguranja kvalitete u području edukacijskih kontroling programa
- Određuje standarde kvalitete za članove IGC-a u kombinaciji sa izdavanjem “znaka kvalitete”

Rječnik za kontrolere



- Od 2000. više od 17.000 prodanih primjeraka (stanje 2010.)
- Nezaobilazna međunarodna literatura za određivanje pojmova i rada kontrolinga (korištenje u edukaciji kontrolera u Europi)
- Više od 100 pojmova iz područja kontrolinga (hrvatski, engleski, njemački)
- Hrvatsko trojezično izdanje “Rječnika za kontrolere” u izdanju Poslovne učinkovitosti, očekuje se u srpnju 2013.

HVALA NA POZORNOSTI!

e: mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu

w: www.poslovnaucinkovitost.eu

