

KORIŠTENJE INSTRUMENATA KONTROLINGA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA

dr. sc. Mladen Meter



Sadržaj



- 1. Pretpostavke korištenja instrumenata kontrolinga**
- 2. Strategijski instrumenti kontrolinga**
- 3. Operativni instrumenti kontrolinga**
- 4. Buduća perspektiva korištenja instrumenata kontrolinga**

1. Pretpostavke korištenja instrumenata kontrolinga

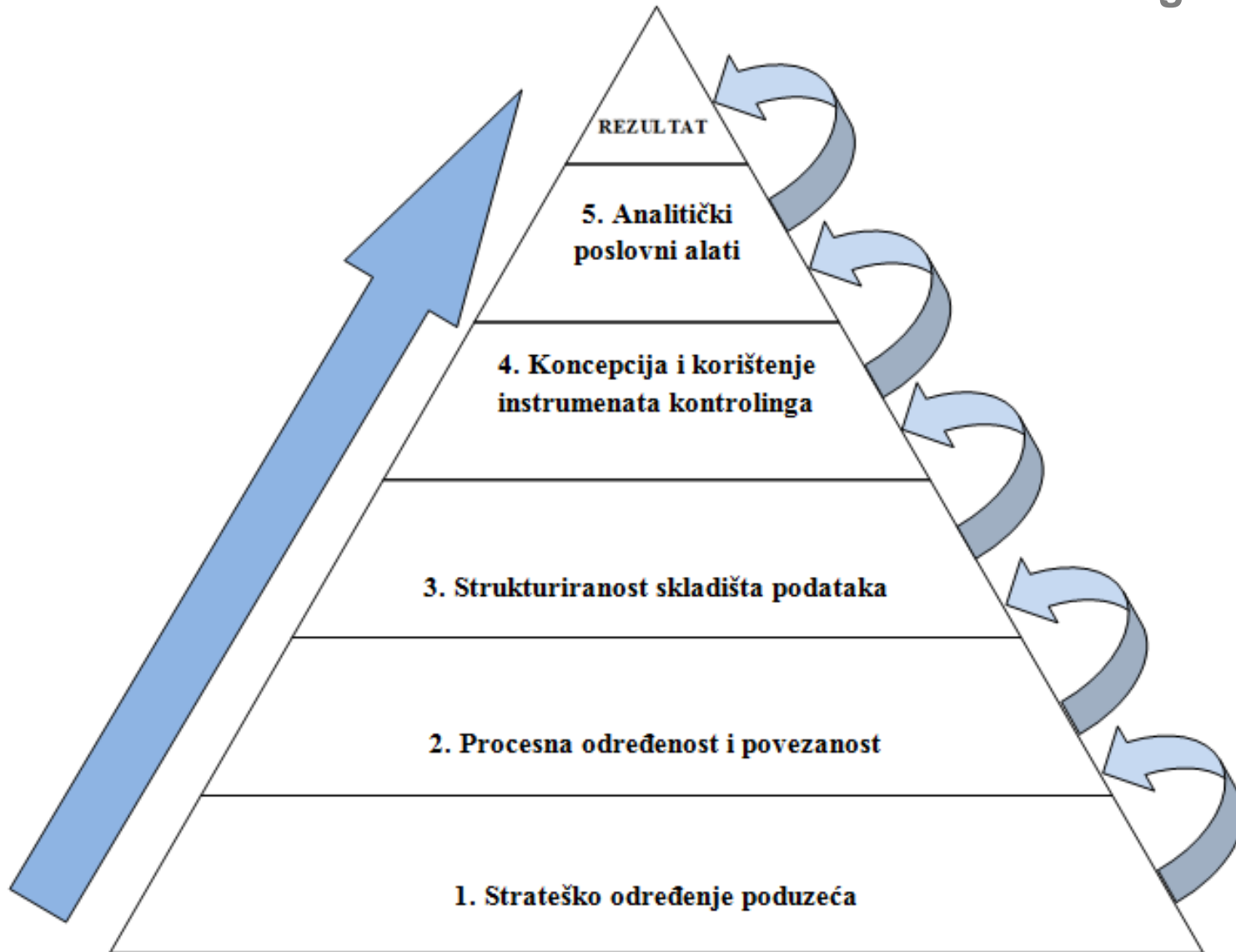


- **Strateško određenje poduzeća**
(proizvodi, klijenti, tržišta / zemljopisna područja, partnerstva...)
- **Procesna određenost i povezanost**
(definiranje procesa, obilježja, poboljšanja, integracija, aktualizacija, dokumentiranost...)
- **Strukturiranost skladišta podataka**
(definiranje poslovnih zahtjeva, dimenzionalno modeliranje podataka, način korištenja (klijent/server)...)
- **Koncepcija i korištenje instrumenata kontrolinga**
(razumijevanje i praktično korištenje – strategijski i operativni)
- **Analitički poslovni alati**
(razumijevanje i praktično korištenje MS Excel, (besplatni) alati poslovne inteligencije, ERP sustavi)



➤ REZULTAT

1. Pretpostavke korištenja instrumenata kontrolinga





Kompetencije kontrolera i financijskih stručnjaka

- **Stručne kompetencije**

(financijsko računovodstvo, troškovno računovodstvo, menadžersko računovodstvo, poslovanje poduzeća / poslovni procesi poduzeća, projektni menadžment, poslovno planiranje, instrumenti strategijskog kontrolinga, instrumenti operativnog kontrolinga, investicije i financiranje, upravljanje rizicima u poslovanju, interno izvještavanje, informatička rješenja i alati za poslovnu analizu, poznavanje stranih jezika)

- **Osobne kompetencije**

- **Socijalne kompetencije**

- **Konceptualne kompetencije**

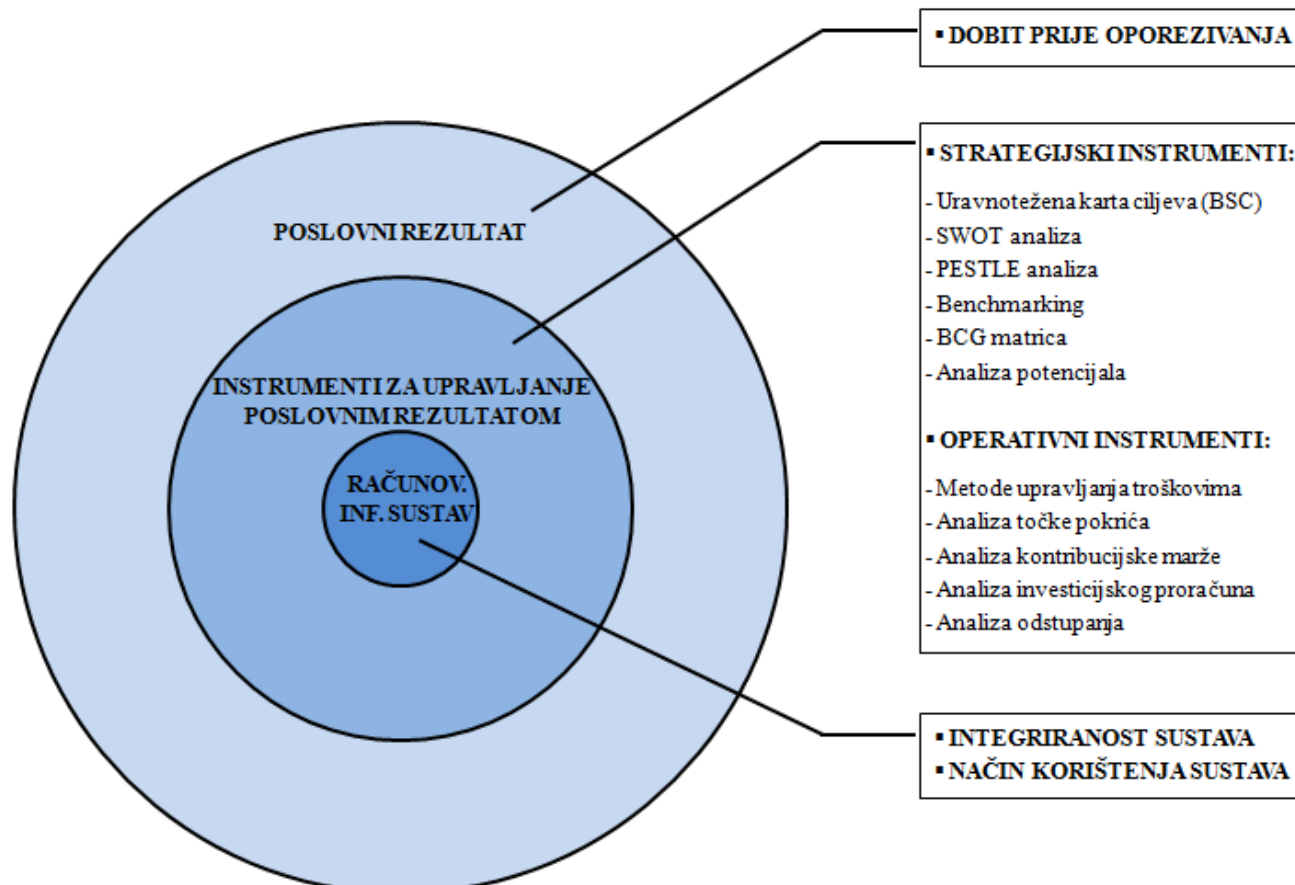


1. Pretpostavke korištenja instrumenata kontrolinga



Empirijsko istraživanje u najuspješnijim hrvatskim poduzećima

- **Predmet istraživanja:** utjecaj računovodstvenog informacijskog sustava na upravljanje poslovnim rezultatom poduzeća



1. Pretpostavke korištenja instrumenata kontrolinga



- **Vrsta empirijskog istraživanja:** kvantitativno istraživanje na slučajnom reprezentativnom uzorku
- **Instrument istraživanja:** anketni upitnik
- **Uzorak istraživanja:** 152 od 1.000 najvećih hrvatskih poduzeća prema dobiti prije oporezivanja od 2006. – 2010. godine
- **Stopa povrata ispunjenih upitnika:** 15,2%
- **Ispitanici:** voditelji i specijalisti odjela kontrolinga, financija, računovodstva i interne revizije
- **Korištene metode obrade podataka:** deskriptivna statistička analiza, t-test za nezavisne uzorke, ANOVA, Pearsonov i Spearmanov koeficijent korelacije

2. Strategijski instrumenti kontrolinga



Učestalost korištenja strategijskih instrumenata kontrolinga

| | | Rijetko | Niti rijetko niti često | Često | Ukupno |
|----------------------------------|--------|---------|-------------------------|-------|--------|
| Uravnotežena karta ciljeva (BSC) | Broj | 80 | 17 | 49 | 146 |
| | Broj % | 54,8% | 11,6% | 33,6% | 100,0% |
| SWOT analiza | Broj | 50 | 35 | 64 | 149 |
| | Broj % | 33,6% | 23,5% | 42,9% | 100,0% |
| PESTLE analiza | Broj | 97 | 17 | 27 | 141 |
| | Broj % | 68,8% | 12,1% | 19,1% | 100,0% |
| Benchmarking | Broj | 59 | 26 | 59 | 144 |
| | Broj % | 41,0% | 18,1% | 40,9% | 100,0% |
| BCG matrica | Broj | 107 | 16 | 18 | 141 |
| | Broj % | 75,9% | 11,3% | 12,8% | 100,0% |
| Analiza potencijala | Broj | 59 | 39 | 48 | 146 |
| | Broj % | 40,4% | 26,7% | 32,9% | 100,0% |

2. Strategijski instrumenti kontrolinga



Analiza učestalosti korištenja strategijskih instrumenata kontrolinga

| | | Uravnotežena karta ciljeva (BSC) | SWOT analiza | PESTLE analiza | Benchmarking | BCG matrica | Analiza potencijala |
|-------------------------------------|-----------|----------------------------------|--------------|----------------|--------------|-------------|---------------------|
| N | Valjano | 146 | 149 | 141 | 144 | 141 | 146 |
| | Nedostaje | 6 | 3 | 11 | 8 | 11 | 6 |
| Aritmetička sredina | | 2,54 | 3,10 | 2,09 | 2,97 | 1,85 | 2,79 |
| Medijan | | 2,00 | 3,00 | 2,00 | 3,00 | 1,00 | 3,00 |
| Mod | | 1,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 3,00 |
| Standardna devijacija | | 1,514 | 1,441 | 1,268 | 1,486 | 1,102 | 1,339 |
| Nagnutost | | 0,380 | -0,165 | 0,862 | -0,004 | 1,081 | 0,051 |
| Standardna pogreška za nagnutost | | 0,201 | 0,199 | 0,204 | 0,202 | 0,204 | 0,201 |
| Spljoštenost | | -1,395 | -1,270 | -0,531 | -1,411 | -0,001 | -1,160 |
| Standardna pogreška za spljoštenost | | 0,399 | 0,395 | 0,406 | 0,401 | 0,406 | 0,399 |
| Minimum | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Maksimum | | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |

3. Operativni instrumenti kontrolinga



Učestalost korištenja operativnih instrumenata kontrolinga

| | | Rijetko | Niti rijetko niti često | Često | Ukupno |
|---|--------|---------|-------------------------|-------|--------|
| Metode upravljanja troškovima | Broj | 7 | 19 | 125 | 151 |
| | Broj % | 4,7% | 12,6% | 82,7% | 100,0% |
| Analiza točke pokrića | Broj | 31 | 24 | 92 | 147 |
| | Broj % | 21,0% | 16,4% | 62,6% | 100,0% |
| Analiza kontribucijske marže | Broj | 43 | 26 | 79 | 148 |
| | Broj % | 29,1% | 17,5% | 53,4% | 100,0% |
| Analiza investicijskog proračuna | Broj | 41 | 23 | 84 | 148 |
| | Broj % | 27,7% | 15,5% | 66,8% | 100,0% |
| Analiza odstupanja | Broj | 36 | 12 | 101 | 149 |
| | Broj % | 24,1% | 8,1% | 67,8% | 100,0% |

3. Operativni instrumenti kontrolinga



Analiza učestalosti korištenja operativnih instrumenata kontrolinga

| | | Metode upravljanja troškovima | Analiza točke pokrića | Analiza kontribucijske marže | Analiza investicijskog proračuna | Analiza odstupanja |
|-------------------------------------|-----------|-------------------------------|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| N | Valjano | 151 | 147 | 148 | 148 | 149 |
| | Nedostaje | 1 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| Aritmetička sredina | | 4,30 | 3,63 | 3,36 | 3,42 | 3,72 |
| Medijan | | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |
| Mod | | 5,00 | 5,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 |
| Standardna devijacija | | 0,992 | 1,355 | 1,395 | 1,385 | 1,480 |
| Nagnutost | | -1,668 | -0,729 | -0,404 | -0,491 | -0,834 |
| Standardna pogreška za nagnutost | | 0,197 | 0,200 | 0,199 | 0,199 | 0,199 |
| Spljoštenost | | 2,762 | -0,659 | -1,111 | -1,030 | -0,792 |
| Standardna pogreška za spljoštenost | | 0,392 | 0,397 | 0,396 | 0,396 | 0,395 |
| Minimum | | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| Maksimum | | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |

3. Operativni instrumenti kontrolinga



T-test razlike aritmetičkih sredina korištenja strategijskih i operativnih instrumenata kontrolinga

| | Aritmetička sredina | N | Standardna devijacija | Pogreška aritmetičke sredine | t-test |
|--|---------------------|-----|-----------------------|------------------------------|--|
| Korištenje strategijskih instrumenata (ukupno) | 2,5858 | 148 | 0,984 | 0,08109 | t=13,679 p<0,05 df=147 |
| Korištenje operativnih instrumenata (ukupno) | 3,6811 | 148 | 1,043 | 0,08571 | |

4. Buduća perspektiva korištenja instrumenata kontrolinga



Koncept “novog kontrolinga”

| | „Novi“ | „Stari“ |
|----------------------------------|--|---|
| Zadaci | <ul style="list-style-type: none"> Vlastito upravljanje uz podršku Orijentiranje na tržište Operativno i strateško izvršenje je integrirano, feedforward | <ul style="list-style-type: none"> Vanjsko upravljanje uz visok udjel kontrole Prevladava interno orijentiranje Problemi povezanosti između različitih razina kontrolinga, feedback |
| Organizacija | <ul style="list-style-type: none"> Cjelovita procesno orijentirana organizacija U ranim fazama se oslanja na lanac vrijednosti Servisni centar (profitni centar), eksterne mogućnosti se razmatraju | <ul style="list-style-type: none"> Kruta funkcionalno-divizijska organizacija Krutost u fazi proizvodnje, ne postoji orijentacija na lanac vrijednosti Štabna organizacija, mjesto troška, samo se interne mogućnosti razmatraju |
| Instrumenti | <ul style="list-style-type: none"> Sve informacijske dimenzije su integrirane Usmjerenost na vrijednost poduzeća Aktivno korištenje IT potencijala | <ul style="list-style-type: none"> Fokusiranost na računovodstvo Usmjerenost na periodični rezultat Reaktivan odnos prema IT-u |
| Razumijevanje kontrolinga | <ul style="list-style-type: none"> Agent promjena, konzultant Poznavatelj proizvoda, kupca i procesa | <ul style="list-style-type: none"> „Pas čuvar“ Stručnjak za alate u kontrolingu |

Izvor: Horvath & Partners (2006) *Das Controllingkonzept*, Beck-Wirtschaftsberater, München

HVALA NA POZORNOSTI!

e: mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu

w: www.poslovnaucinkovitost.eu

