

# MANAGEMENT BY ONE NUMBER (MBON)

Dr. sc. **Mladen Meter**

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

## Upravljanje pomoću jednog broja

U vremenu kada su sinonimi uspješnosti poslovanja postali brzina, jednostavnost i individualna prilagođenost, treba razmisliti i o mogućnostima za takvo odlučivanje.

Različite varijante brzog, jednostavnog i individualno prilagođenog odlučivanja podržava deskriptivna, prediktivna i preskriptivna analitika. Poslovni modeli koji su predmet analize sve se više automatiziraju i digitaliziraju, a u tome sve važniju ulogu ima umjetna inteligencija.

Ovkiri poslovanja odnosno poslovnog odlučivanja određeni su raznim metodama kako što su: *Balanced Scorecard BSC*, sustavi pokazatelja (KPIs), scoring modeli, *Management by Objectives (MbO)*, *Management by Exceptions (MbE)*, *Objectives and Key Results (OKR)* i brojni drugi, za strateško i operativno upravljanje poslovanjem.

S jedne strane, svaki od navedenih pristupa i metoda imaju svoje prednosti i nedostatke, a s druge strane, za svaki je moguće upotrijebiti dopunu koja će omogućiti bržu jednostavniju i individualno prilagođeniju upotrebu, a samim time se osiguravaju i kvalitetniji izlazni rezultati. Tu dopunu smo nazvali konceptom upravljanja pomoću jednog broja.

### 1. Ideja

Primjenom koncepta upravljanja pomoću jednog broja moguće je, kako i samo ime kaže, upravljati jednim brojem.

Slika 1. Temeljne sastavnice koncepta upravljanja pomoću jednog broja



Izvor: autor rada.

Članak je u skraćenoj verziji objavljen u *Controller Magazin / Controlling International* u 09/2019.

Ostvarene vrijednosti, u odnosu na usporedne, moguće je radi olakšane intuitivne reakcije, uvjetno oblikovati pomoću semafora u različitim bojama.

## 2. Koncept

Ideja upravljanja pomoću jednog broja i glavni elementi prikazani su ugrubo u konceptu i izdvojenim primjerima u nastavku.

### 2.1. Definiranje centara odgovornosti

Centre odgovornosti možemo sadržajno svrstati u 3 grupe procesa (IGC, Möller, K. (2017) *Controlling-Prozessmodell 2.0*, str. 15.):

- a) Upravljački procesi.
- b) Osnovni procesi.
- c) Potporni procesi.

Prema navedenoj klasifikaciji unutar upravljačkih procesa razlikujemo sljedeće centre odgovornosti:

- a1) Kontroling.
- a2) Upravljanje ljudskim potencijalima.
- a3) Upravljanje poduzećem.
- a4) Upravljanje kvalitetom.
- a5) Zaštita okoliša, sigurnost, zdravlje...

Za stvarni projekt u poslovnoj praksi bi se, naravno, razradili sadržajno svi centri odgovornosti iz pojedinih grupa procesa, a ovdje će se za primjer detaljno razraditi samo centar odgovornosti kontroling, unutar grupe upravljačkih procesa.

Uz sadržajno definiranje centara za odlučivanje, moguće ih je i hijerarhijski odrediti.

Slika 2. Hijerarhijsko grupiranje centara odgovornosti



Izvor: autor rada.

Pozicioniranje i dodjele za kontroling u ovom okruženju mogu se kroz primjere konkretizirati na sljedeći način:

- **Top Management** – CFO – 1 osoba
- **Middle Management** – Head of Controlling, Head of Finance, Head of Accounting – 3 osobe
- **Low Management** (samo za Head of Controlling) – Planning Leader, Reporting Leader – 2 osobe
- **Team Management** (samo za Planning Leader) – Team Leader for Strategic Planning, Team Leader for Operational planning – 2 osobe
- **Individual Management** (samo za Team Leader for Operational Planning) – Specialist for Operational Planning – 3 osobe.

### 2.2. Definiranje tvrdih i mekih pokazatelja

Za svaki centar odgovornosti i za svaku razinu moguće je odrediti tvrde i meke pokazatelje.

Za pojedine centre tvrdi ujedno predstavljaju i finansijske (npr. prihodi od prodaje) i nefinansijske (npr. broj prodajnih sastanaka), te se odnose na osnovu zadaću, a isto tako i mekani pokazatelji mogu biti iznimno značajni i predmet su upravljanja (npr. zadovoljstvo klijenata).

Detaljno definiranje i jednih i drugih pokazatelja ovisi i o tome povezuju li se sa strateškim okvirom poslovanja poduzeća (npr. *Balanced Scorecard*om kroz perspektive financija, kupaca, procesa i zaposlenika). Naravno da osim povezanosti i uravnoteženosti među pokazateljima treba pri određenju voditi računa i o kvaliteti, vremenu i troškovima.

Kao primjer nefinansijskih, koji se ujedno odnose na osnovnu zadaću rada kontrolera, mogu se navesti sljedeće grupe mogućih kompetencija kontrolera (Meter, M. (2017.) *Controllingorganisation: Generisches Entwicklungsmodell* in Gleich, R., Losbichler, H., Möller, K., Tschanzl, M.: *Standards im Controlling*, str. 176.–177.):

- **Stručne kompetencije:** finansijsko 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, poznавanje stranih jezika;
- **Osobne kompetencije:** samosvijest, samopouzdanje, samomotivacija, samodisciplina, proaktivnost;
- **Socijalne kompetencije:** empatija, asertivnost, suradnja, utjecajnost, konstruktivno rješavanje konflikata;
- **Konceptualne kompetencije:** planiranje radnih zadataka, prioritizacija, sagledavanje šire slike, kreativnost, strukturiranost u izlaganju, razumijevanje problema i donošenje odluka, fokusiranost.

Dakle, kako u ovom primjeru za kontrolere, tako bi za projekt na razini cijelog poduzeća trebalo odrediti katalog zadataka / očekivanja (tvrdi i meki zadaci / pokazatelji) koja se trebaju ispuniti na određenom radnom mjestu.

### 2.3. Definiranje i dodjeljivanje pondera značajnosti pojedinim pokazateljima

Radne zadaće navedene u katalogu zadaća za pojedine glavne procese nisu jednako važne za svaku funkciju / osobu.

Primjerice, različite su važnosti pojedinih kompetencija za osobu koja vodi kontroling (*Head of Controlling*) i osobe koja je specijalizirana za operativno planiranje (*Specialist for Operational Planning*). Kada bi se raspon važnosti odredio od 0 do 100% (veći postotak → veći značaj) i iz primjera navedenih kompetencija izdvjajili samo informatički alati, velika je vjerojatnost da bi za *Head of Controlling* to bilo manje ili srednje važno među svim njegovim zahtijevanim kompetencijama / zadacima (npr. 10 – 20%), a za *Specialist for Operational Planning* značajno (npr. 50 – 60%).

Dakle, za različite funkcije / radna mjesta iz kataloga kompetencija / znanja / zadaća različita je njihova važnost, pa ih prema tom pristupu treba dodijeliti i vrednovati.

### 2.4. Definiranje raspona bodova i ocjenjivanje pokazatelja

Kvalitetu izvršenja dodijeljenih zadaća pojedinoj funkciji / osobi s određenim ponderom važnosti moguće je i ocjenjivati određenim rasponom ocjena. Primjerice, od 1 do 5 (1 – minimalna ocjena, 5 – maksimalna ocjena), a pomnoženo s ponderima (u našem primjeru od 0 do 100%) dobivaju se ponderirane ocjene (bodovi (1 – 5) x ponder (0 – 100%) = ponderirane ocjene (1 – minimalno; 5 – maksimalno).

### 2.5. Definiranje usporednih veličina te rokova za mjerjenje i korekcije

Tek ako su odredene usporedne (npr. planske) veličine s kojima se uspoređuju ostvarene ponderirane vrijednosti, cijeli koncept može imati praktičnu korisnost.

Obično se navedena mjerena obavljaju svaki mjesec, a za utvrđena veća odstupanja određuju se načini korektivnog postupanja.

## 3. Primjer izrade koncepta *Management by One Number*

Svaki broj, pa tako i naš "jedan broj", ima smisla samo ako se usporedi s referentnom veličinom, koja u konačnici može biti: vrijednost iz istog razdoblja prošle godine, planska vrijednost, prognozirana vrijednost ili jednostavno neki *benchmark*.

Za primjer je uzet *benchmark* s definiranim pravilima za *traffic lights*:

Icon	Value
	when value is > = 4
	when < 4 and > = 3
	when > 3

Dakle, u slučaju kada je *traffic light* u zelenoj boji „ne poduzima se ništa“ tj. kada je dobivena ponderirana vrijednost veća ili jednak 4, moguć je i slučaj da granična vrijednost od 4 nije isključivi kriterij uspjeha, nego da je i veći i bliže maksimalnoj vrijednosti od 5.

Naravno da svaka organizacijska jedinica gleda brojke iz svoje perspektive i nastoji da budu „što zelenije“ prema opisanom *benchmark*.

Rezultat mjerena ostvarenja u odnosu na definirani *benchmark* na kraju prvog polugodišta 2019. godine bio je:

UPRAVA 4,4		
Upravljački procesi	Osnovni procesi	Potporni procesi
4,0	4,6	4,7

U ovom se primjeru ostvarenje može gledati iz perspektive uprave. Dobivena prosječna vrijednost je 4,4, zelena je i generalno je sve u redu. Međutim, kod svih područja odgovornosti nije podjednako dobro, odnosno grupa upravljački procesi je „najmanje u redu“.

Osoba odgovorna za upravljačke funkcije može analizirati dalje kako bi utvrdila gdje se uistinu nalazi problem. U ovom primjeru vidljivo je da se problem nalazi u organizacijskoj jedinici kontrolinga:

UPRAVA 4,4		
Upravljački procesi	Osnovni procesi	Potporni procesi
4,0	4,6	4,7
Kontroling  3,4	Distribucija  4,4	Računovodstvo  4,9
Upravljanje ljudskim potencijalima  4,2	Odnosi s kupcima  4,5	Administracija osoblja  4,6
Upravljanje poduzećem  4,0	Životni ciklus proizvoda  4,6	IT  4,4
Upravljanje kvalitetom  4,2	Nabava  4,9	Pravni poslovi  4,8
Zaštita okoliša  4,1	Proizvodnja  4,6	Komunikacija  4,6
Sigurnost i zdravlje  4,0	Logistika  4,4	
	Projektni menadžment  4,9	

Svakako bi osobu koja je odgovorna za kontroling trebalo zanimati u kojem se dijelu kontrolinga nalazi problem:

Kontroling	● 3,4
Planiranje	● 2,9
Izvještavanje	● 4,0

Vidljivo je da je problem u planiranju, a da je kod izvještavanja ocjena dobra.

Voditelja kontrolinga, odnosno voditelja planiranja, sigurno zanima razrada kako bi došao do izvora problema:

Planiranje	● 2,9
Strateško planiranje	● 4,0
Operativno planiranje	● 1,8

Analiza pokazuje da je strateško planiranje dosta dobro, međutim, kod operativnog planiranja ocjena je dosta lošija.

U nastavku je prikazana razrada za operativno planiranje:

Operativno planiranje	● 1,8
IT rješenja i alati	● 4,0
Proaktivnost	● 1,0
Suradnja	● 1,0
Fokusiranje	● 1,0

Kod operativnog je planiranja primjena IT rješenja i alata (*hard skills*) dobro ocijenjena, za razliku od proaktivnosti, suradnje i fokusiranja (*soft skills*).

Poznavajući stvarni krajnji uzrok problema, manjka izvrsnosti u kontrolingu, moguće je utvrditi mjere postupanja, u ovom slučaju bi to mogli biti *coaching*, edukacija, moderiranje i sl., te prije svega do sljedećeg mjerjenja (ili druge točke mjerjenja) unaprijediti operativno planiranje, posljedično cjelokupno planiranje i kontroling, a time i upravljačke funkcije i ukupnu ocjenu poslovanja.

## Koncepcija jednostavnog i uspješnog upravljanja

Da bi se upravljalo pomoću jednog broja, potrebno je sustavno izrađivati *scoring* model s nositeljima odgovornosti za odlučivanje, popis / katalog zadaća / kompetencija, nakon toga ih dodijeliti centrima odgovornosti, ponderirati njihovu važnost i periodično ih vrednovati.

Svakako je nakon toga potrebno znati i usporedne vrijednosti, a nakon toga utvrditi relevantna odstupanja za koja se poduzimaju potrebne korektivne aktivnosti.

Ovaj rad vezan za upravljanje pomoću jednog broja predstavlja idejni koncept temeljen na logici pojedinačnih odgovornosti u organizaciji, *scoring* modela i *value driver tree*, te može biti dobra polazna idejna osnova za izradu cjelovitog upravljačkog sustava u organizacijama koji je brz, jednostavan i individualno prilagođen pojedinom centru / osobi gdje se donose odluke.

## Literatura

IGC, Möller, K. (2017.) *Controlling-Prozessmodell 2.0*, St. Gallen, IGC – International Group of Controlling

Meter, M. (2017.) *Controllingorganisation: Generisches Entwicklungsmodell* u Gleich, R., Losbichler, H., Möller, K., Tschandl, M.: *Standards im Controlling*, München, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG