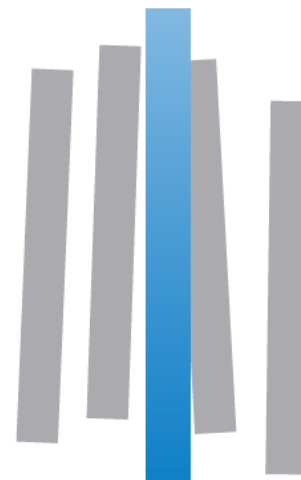


KAKO USPJEŠNO IMPLEMENTIRATI KONTROLING U PODUZEĆU?

dr. sc. Mladen Meter



POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | Financije | Menadžment

5 važnih pitanja za uspješnu implementaciju odnosno unapređenje funkcije i procesa kontrolinga u poduzeću



1. ZAŠTO je kontroling potreban poduzeću?
2. ŠTO je sadržaj kontrolinga?
3. KAKAV je zahtijevani profil djelatnika u kontrolingu?
4. KOJI su preduvjeti za uspješnu implementaciju kontrolinga?
5. KAKO organizirati i uspješno provesti projekt implementacije kontrolinga?

1. ZAŠTO kontroling?



Jer želimo očuvati postojeću i stvoriti novu vrijednost!

- „Radeći prave stvari” - EFEKTIVNOST

i

- „Radeći stvari na pravi način” - EFIKASNOST



ostvaruju se

organizacijski i pojedinačni ciljevi

i stvara se

DODANA VRIJEDNOST



Instrumenti za „*raditi prave stvari*”

→ STRATEŠKI INSTRUMENTI KONTROLNGA

Balanced Scorecard

Životni vijek proizvoda

SWOT analiza

Benchmarking

BCG matrica

GE-McKinsey matrica

Krivulja iskustva

Analiza potencijala

EVA[®]

7-K model

...



Instrumenti za „*raditi stvari na pravi način*”

→ OPERATIVNI INSTRUMENTI KONTROLNGA

ABC analiza

Analiza točke pokrića

Analiza kontribucijske marže

Analiza investicijskog proračuna

Analiza lanca stvaranja vrijednosti

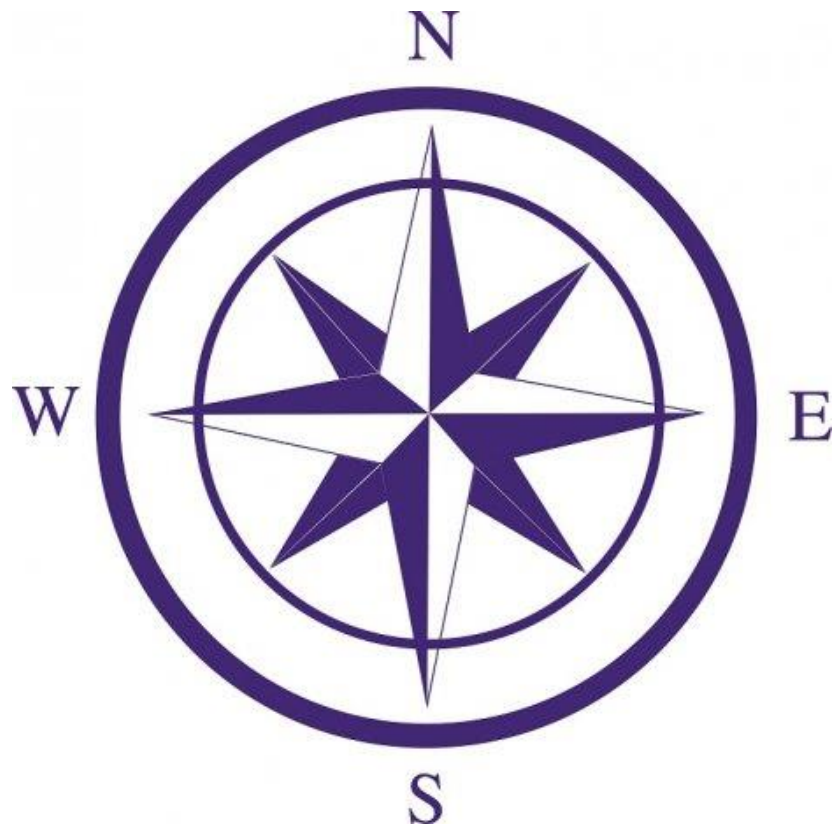
Analiza rabata

Analiza odstupanja

XYZ analiza

...

Strateški instrumenti kontrolinga pomažu da se ide u dobrom smjeru



U poslovanju je praktično dokazano da „Zemlja nije okrugla”



Operativni instrumenti kontrolinga pomažu da se ciljevi ostvare na što bolji način



2. ŠTO je kontroling?

Misija kontrolera



Kontroleri kao partneri menadžmenta pružaju bitan doprinos održivom uspjehu organizacije.

Kontroleri ...

1. oblikuju i prate menadžerski proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja, tako da svaki donositelj odluke može djelovati u skladu s usvojenim ciljevima.
2. brinu za savjestan odnos prema budućnosti čime se omogućava iskorištavanje prilika i upravljanje rizicima.
3. integriraju pojedinačne organizacijske ciljeve i planove u odgovarajuću cjelinu.
4. razvijaju i održavaju sve kontroling sustave. Kontroleri osiguravaju kvalitetu podataka i informacije koje su relevantne za odlučivanje.
5. su obvezani da djeluju kao ekonomska savjest za dobrobit cijele organizacije.



International Group of
Controlling

10 glavnih procesa u kontrolingu podupire zadaće:

a) postavljanja ciljeva, b) planiranja i c) upravljanja



Kontroling

Glavni procesi u kontrolingu

Strateško planiranje

Operativno planiranje i budžetiranje

Prognoza

Računovodstvo troškova, učinaka i rezultata

Menadžersko izvještavanje

Projektni i investicijski kontroling

Upravljanje rizicima

Funkcijski kontroling (kontroling podružnica, istraživanja i razvoja, proizvodnje, prodaje itd.)

Poslovno savjetovanje i upravljanje

Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava

Postavljanje
ciljeva

Planiranje

Upravljanje



3. KAKVI kontroleri trebaju biti?

1. 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)

2. Osobne kompetencije

(samosvijest, samopouzdanje, samomotivacija, samodisciplina, proaktivnost)

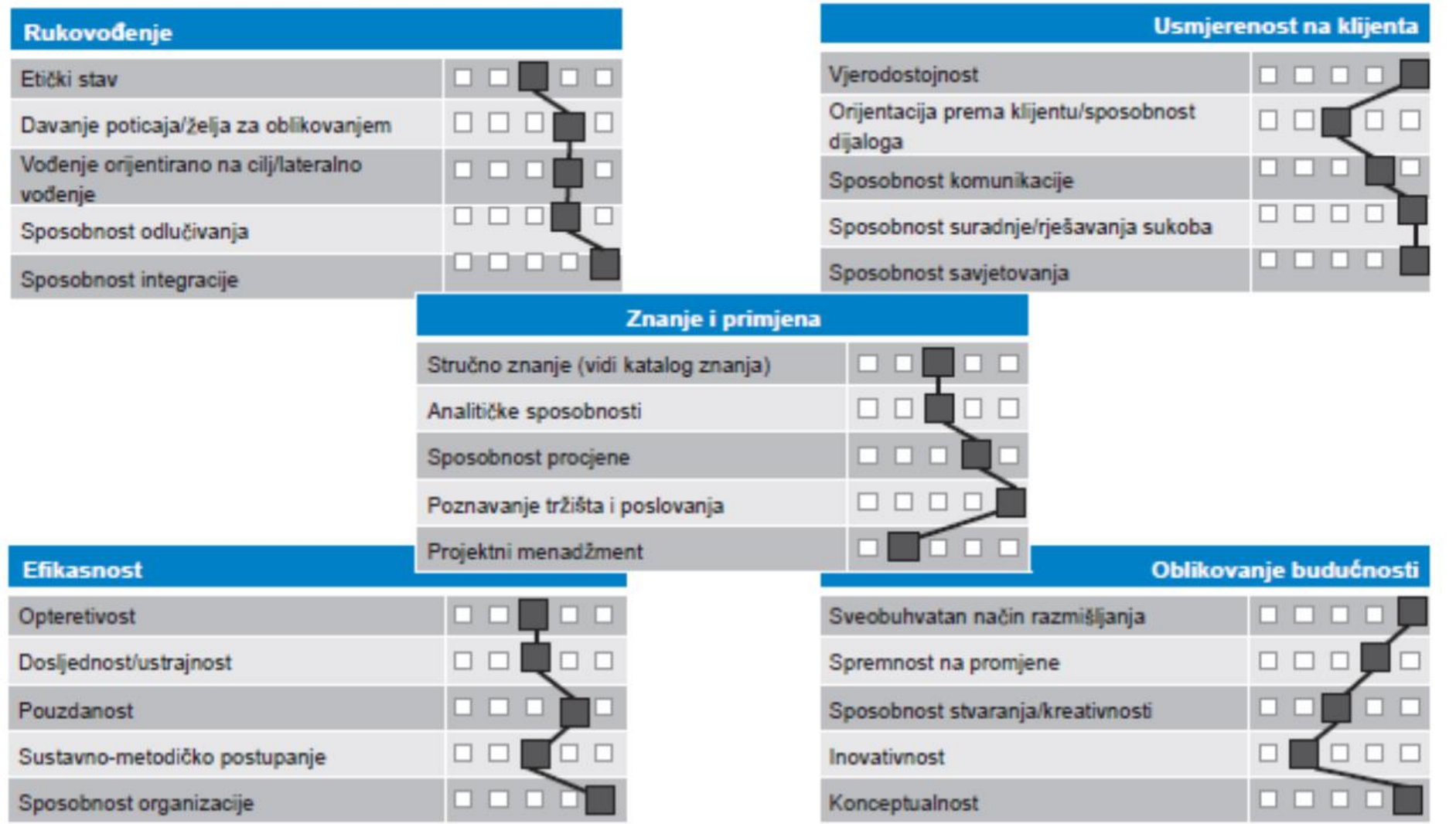
3. Socijalne kompetencije

(empatija, asertivnost, suradnja, utjecajnost, konstruktivno rješavanje konflikata)

4. Konceptualno-kognitivne kompetencije

(planiranje radnih zadataka, prioritizacija, sagledavanje šire slike, kreativnost, strukturiranost u izlaganju, razumijevanje problema i donošenje odluka, fokusiranost)

Model kompetencija IGC-a – International Group of Controlling



Izvor: KONTROLING U PRAKSI: Najnoviji trendovi u kontrolingu, prema IGC, str. 34., Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, 2016.

Kontroler = Superman?





Kontroler = Mornar?

**Dobrim kontrolerom, kao i dobrim mornarom,
postaje se kroz praksu, a ne rođenjem!**



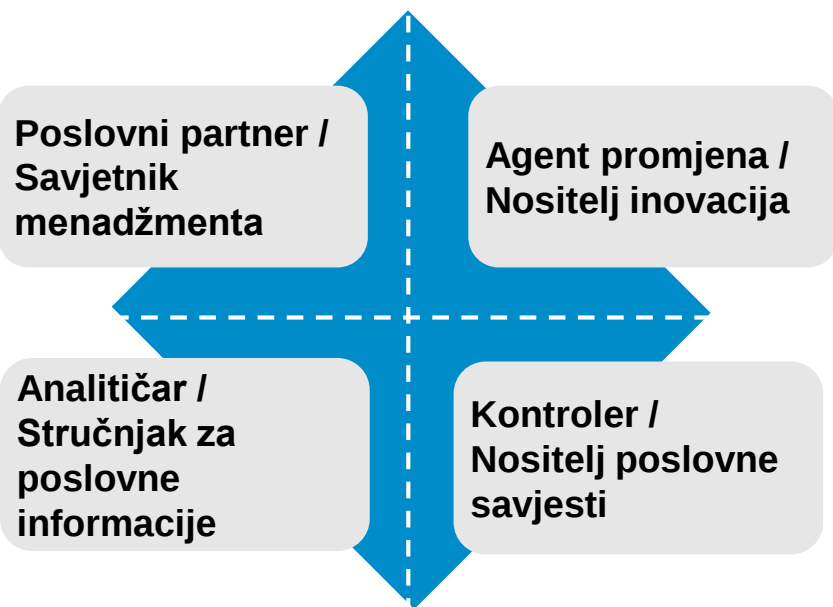
4. PREDUVJETI za kontroling?



Očekivanja od kontrolera

Strateško usmjerenje:

orijentacija na budućnost i proaktivno djelovanje



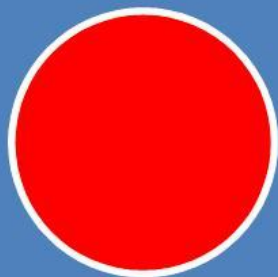
Operativno usmjerenje:

orijentacija na prošlost i reaktivno djelovanje

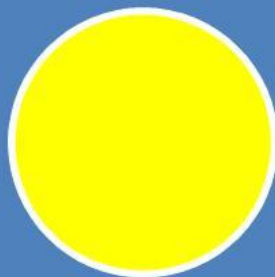
Uloge kontrolera

- **Analitičar / Stručnjak za poslovne informacije** – zaprima, vrednuje i priprema informacije koje su namijenjene za upravljanje poslovanjem
- **Kontroler / Nositelj poslovne savjesti** – prati i izvještava o ostvarenju operativnog učinka poslovanja
- **Poslovni partner / Savjetnik menadžmenta** – na temelju relevantnih informacija aktivno podupire menadžment u procesu poslovnog odlučivanja
- **Agent promjena / Nositelj inovacija** – na vlastitu inicijativu pokreće procese promjena u poduzeću

7 faza procesa implementacije kontrolinga



1. Osviještenost o važnosti controllinga kod uprave
2. Rekrutiranje i školovanje controllera
3. Informiranje o controllingu i njegovo prihvaćanje u poduzeću



4. Odabir pilot projekta
5. Prezentacija rezultata pilot projekta
6. Postupno formiranje stalnih zadataka organizacijske jedinice controllinga



**7. USVAJANJE PRIMJENE
CJELOVITOG CONTROLLING
KONCEPTA U PODUZEĆU**

2 – 3 GODINE

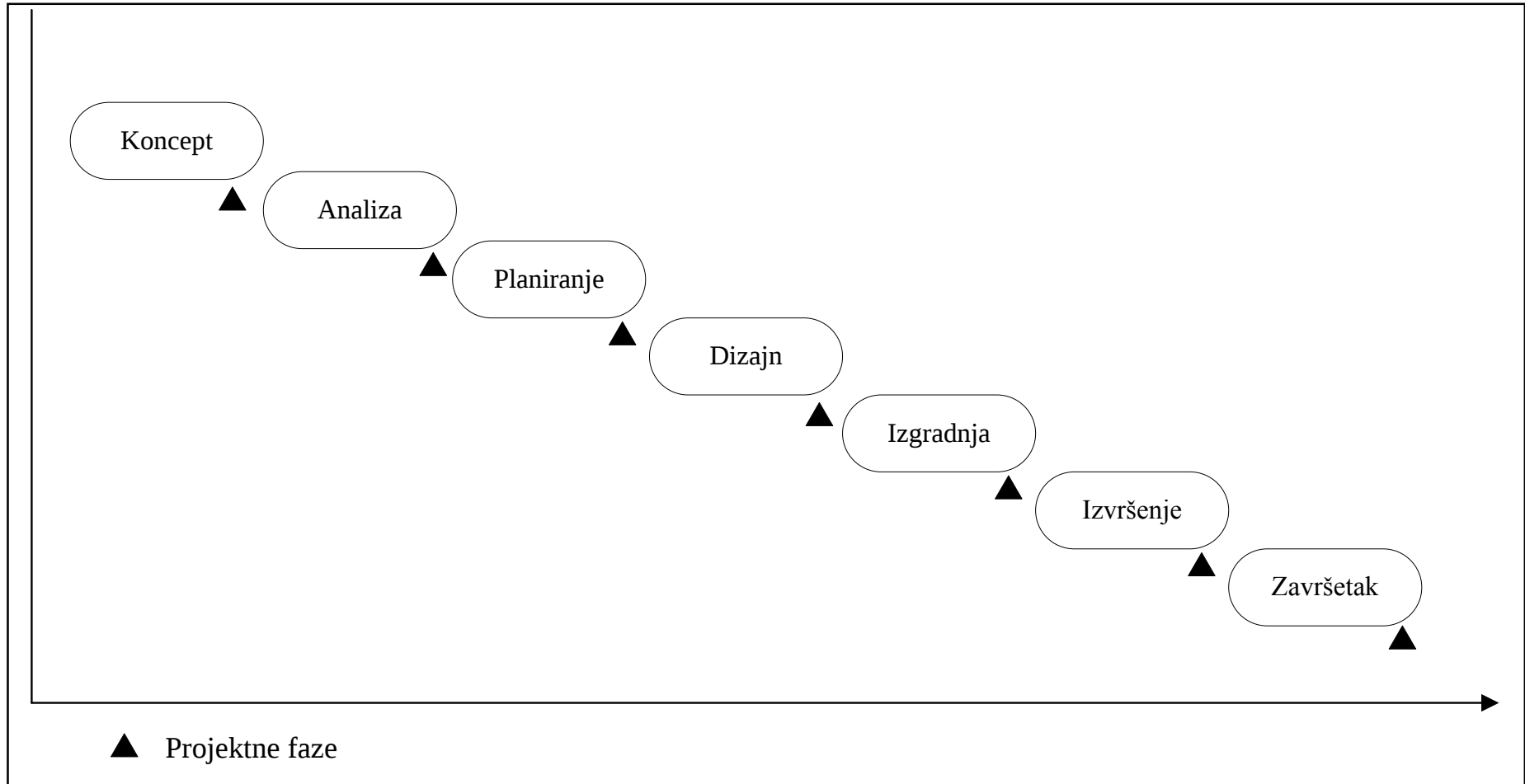
* prilagođeno prema Rolfu Eschenbachu

5. KAKO kontroling?



- Implementacija odnosno unapređenje kontrolinga u poduzeće je projektna aktivnost
- „Projekt podrazumijeva jednokratnu, vremenski ograničenu aktivnost čija je svrha postizanje zadanih ciljeva uzimajući u obzir predviđeno vrijeme, zadane troškove, istovremeno težeći prema postavljenoj razini kvalitete, te nastojeći izbjeći rizik ključnih faktora za ostvarenje uspjeha projekta.”

Projektne faze projekta implementacije kontrolinga su slične fazama i drugih projekata



5 koraka za uspješno provođenje projekta implementacije kontrolinga



1. Odobravanje početka projekta, definiranje ciljeva, koncepata i dosega projekta te organiziranje resursa na najbolji način koji će osigurati uspjeh projekta
2. Osiguravanje podrške i odobrenja nadređenih tijekom cijelog projekta
3. Uspostavljanje formalne organizacijske sheme projekta
(plan aktivnosti, nominiranje odgovornih osoba i rokova)
4. Odabir i provođenje standardizirane metodologije praćenja statusa projekta
(status odvijanja planiranih aktivnosti, usporedba učinjenog i planiranog, identificiranje razloga odstupanja te poduzimanje korektivnih aktivnosti)
5. Uključenost krajnjih korisnika i pravovremenost kvalitetnog izvršavanja potrebnih aktivnosti

Primjer nacrt projekta implementacije / unapređenja funkcije i procesa kontrolinga



1	Organizacija projekta	2	Ulazi	3	Procesi	4	Izlazi
■ Projektne uloge (sponzor, voditelj projektnog tima, članovi projektnog tima) ■ Organizacijske jedinice (upravljačke, osnovne i potporne) ■ Ime i prezime nositelja projektnih zadataka (nositelji i zamjenici)		■ Komunikacijske aktivnosti (komuniciranje vremenskog, sadržajnog i resursnog okvira projekta) ■ Mobilizacija (mobiliziranje članova projektnog tima) ■ Način rada (određivanje i komunikacija projektnog načina rada) ■ Operativni rad (uspostavljanje operativnog ritma rada)		■ Dokumentacija (dostava dokumentacije za proučavanje i interpretacija prema potrebi) ■ Sastanci (sudjelovanje na individualnim i zajedničkim sastancima za vlasnike procesa, kao i na internim edukacijama sukladno utvrđenim potrebama) ■ Prijedlozi (predlaganje za unapređenje sadržaja poslovnih procesa kontrolinga)		■ Dokumenti projektnog upravljanja (hodogram projekta i osnovni predlošci za projektni rad) ■ Edukacija (edukacijski sadržaji/koncepti; protokoli o obuci vlasnika procesa kontrolinga) ■ Dokument sadržaja i procesa kontrolinga (izrađen dokument Kontroling priručnika i radne instrukcije)	



5

Ciljevi projekta

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">■ Organizacija procesa kontrolinga■ Određenje sadržaja procesa kontrolinga■ Određenje strateških instrumenata kontrolinga■ Određenje operativnih instrumenata kontrolinga■ Određenje i izrada internih kontroling akata■ Određenje i izrada kontroling izvještaja■ Određenje ključnih pokazatelja poslovanja | <ul style="list-style-type: none">■ Određenje pojmovnika kontroling pojmova■ Unapređenje procesa planiranja■ Unapređenje procesa analiziranja■ Unapređenje procesa izvještavanja■ Unapređenje procesa poslovnog savjetovanja■ Povećanje efektivnosti i efikasnosti u upravljanju |
|--|---|



- Tipičan stav **uspješnog poduzeća**, koje nema (razvijenu) funkciju kontrolinga:

“Što će nam kontroling, dobro nam ide.”

- Tipičan stav **neuspješnog poduzeća**, koje nema (razvijenu) funkciju kontrolinga:

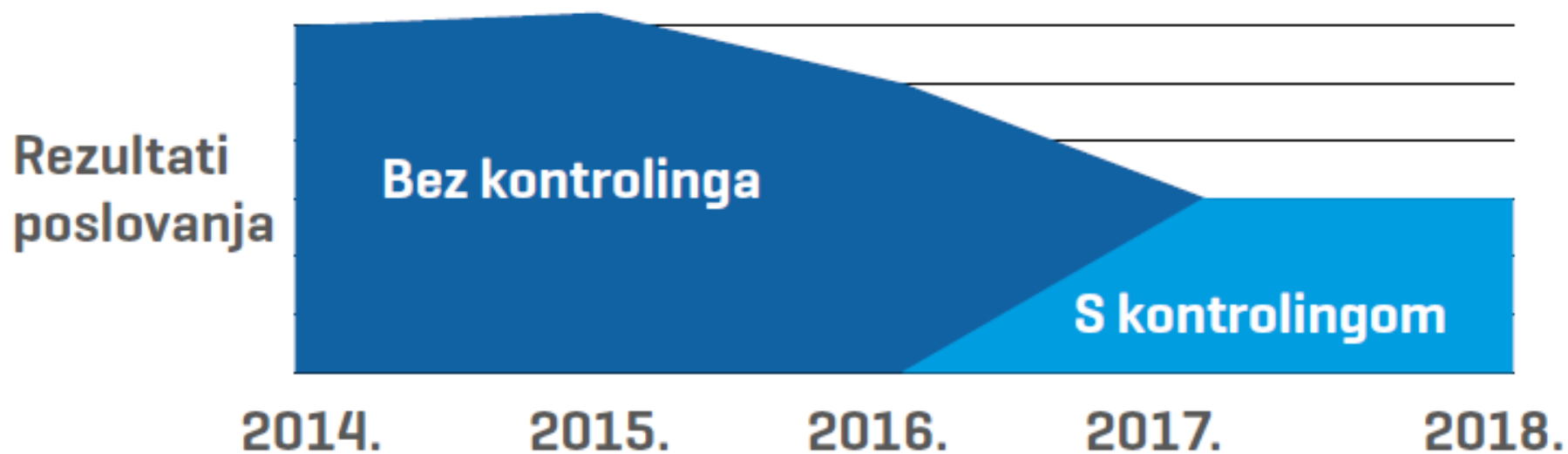
“Što će nam kontroling, prekasno je.”

- **UVIJEK JE DOBRO VRIJEME ZA IMPLEMENTACIJU ODNOSNO UNAPREĐENJE KONTROLINGA JER...**



➤ ...JE MOGUĆE:

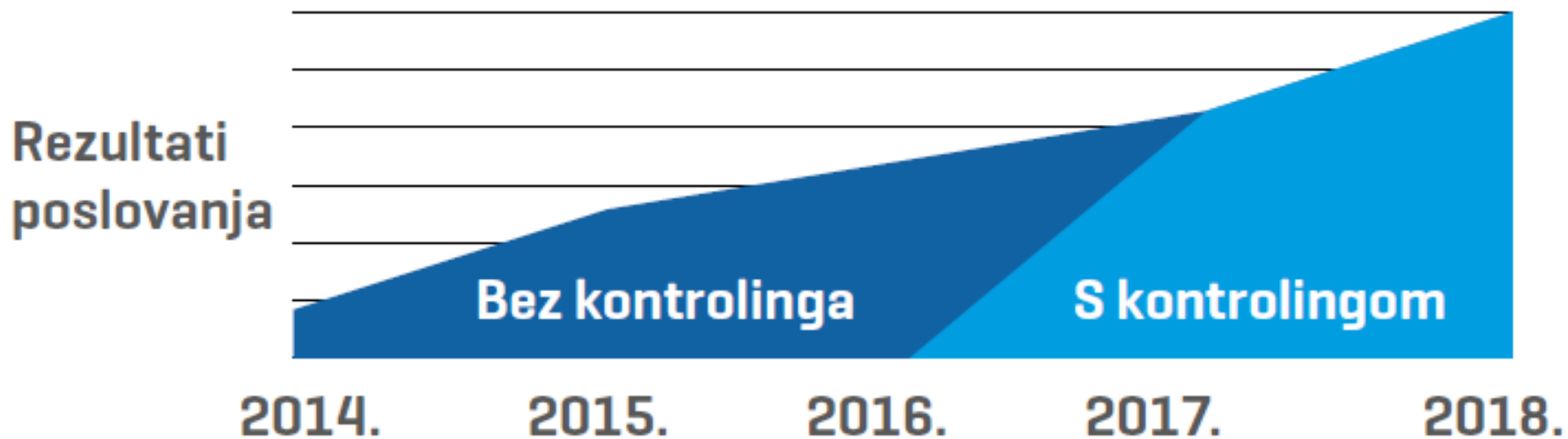
Očuvanje postojeće vrijednosti poslovanja





➤ ...JE MOGUĆE:

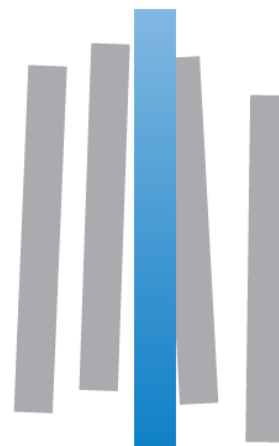
Povećanje postojeće/stvaranje nove vrijednosti poslovanja



PITANJA I ODGOVORI

E: mladen.meter@poslovnaucinkovitost.eu

W: www.poslovnaucinkovitost.eu



POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | [Financije](#) | [Menadžment](#)