

# PROCESNI MODEL FINANCIJA



Dr. sc. **Mladen Meter**

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

U procesnom modelu financija se na sistematiziran način prikazuju procesi financija. Procesni model financija se s jedne strane upotrebljava za dokumentiranje i analizu procesa financija, a s druge strane za dodjelu odgovornosti tj. uloga u financijama. Implementacijom, upotrebom i kontinuiranim unaprjeđenjem procesnog modela financija u organizaciji, profesionalno se oblikuju procesi financija i na strukturiran način se može komunicirati i upravljati njima.

## Procesi u poduzeću

Procesi obuhvaćaju slijed aktivnosti čiji rezultat predstavlja uslugu za internog ili vanjskog klijenta.

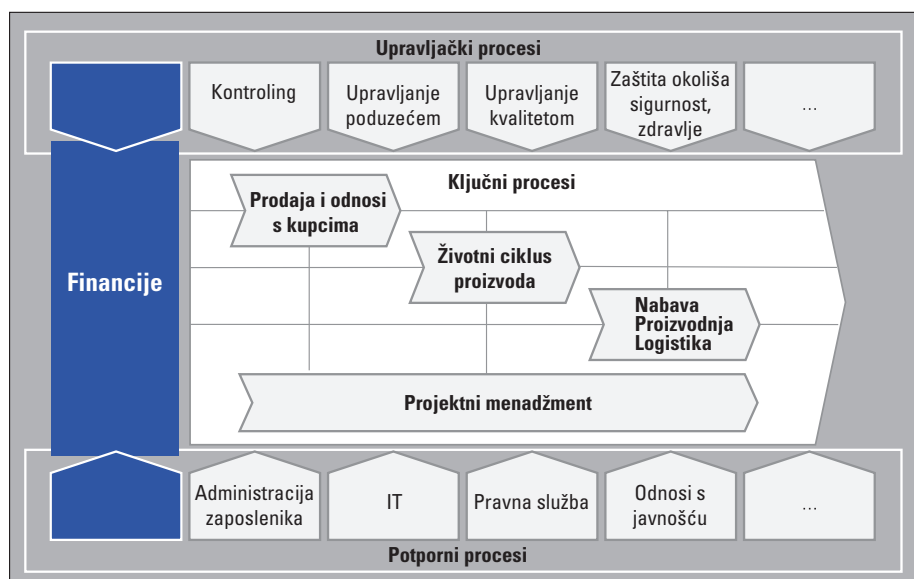
Procese u poduzeću možemo podijeliti u tri grupe procesa: upravljački, ključni i potporni procesi.

Slika 1. Procesni model u poduzeću

UPRAVLJAČKI PROCESI	KLJUČNI PROCESI	POTPORNI PROCESI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- služe za obavljanje ključnih i potpornih procesa</li> <li>- strukturiranje organizacijskih uloga i zadataka te osiguranje kvalitete procesa i učinka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mjesto stvaranja dodane vrijednosti</li> <li>- definirani da izravno zadovolje potrebe klijenata (istraživanje, razvoj, prodaja...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne omogućuju stvaranje dodane vrijednosti</li> <li>- prate i omogućuju ključne i upravljačke procese (računovodstvo, informatika...)</li> </ul>

Izvor: obrada autora rada.

Slika 2. Pozicioniranje financija u procesnom prikazu poduzeća



Izvor: Horváth & Partners, 2015., str. 20.

Financije su integralni dio modernog upravljanja poduzećem i usmjerene su na funkcioniranje i održivost poslovanja.

Nastanak procesnog modela financija nastavlja se na nastanak procesnog modela kontrolinga (2010. godine), kojim se definiraju i oblikuju procesi kontrolinga, te ključnih pokazatelja procesa kontrolinga (2012. godine), koji se upotrebljava za mjerenje učinkovitosti procesa kontrolinga.

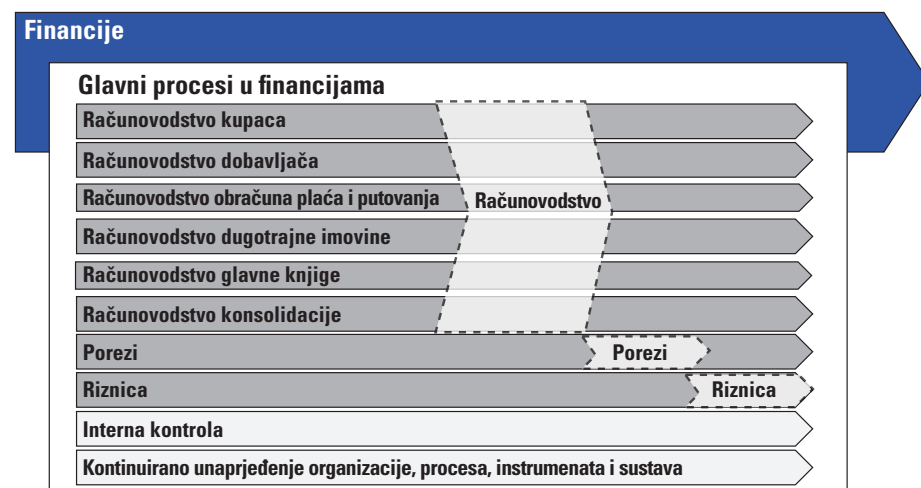
Slika 3. Geneza nastanka procesnog modela financija



Izvor: obrada autora rada.

Primjenom koncepta i elemenata procesnog modela kontrolinga te pripadajućih ključnih pokazatelja procesa, na sličan način se prikazuje i vrednuje učinkovitost procesa financija u procesnom modelu.

Slika 5. Procesni model financija



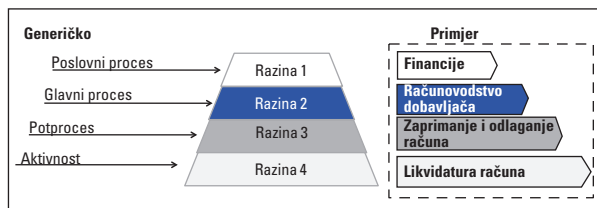
Izvor: Horváth & Partners, 2015., str. 22.

### 1. Elementi procesnog modela financija

Procesni model financija je standardni model koji može analizirati i opisati teme u financijama.

Elementi procesnog modela financija hijerarhijske su prirode i promatraju procese na različitim razinama.

Slika 4. Hijerarhijska priroda procesnog modela financija



Izvor: Horváth & Partners, 2015., str. 21.

Hijerarhijski prikaz omogućava transparentnost te jasnoću procesa i struktura. Na ovaj način je moguće sustavno prikazati poveznice nadređenih aktivnosti i unutarnjih pojedinosti.

Procesni model financija sastoji se od 10 procesa, a obuhvaćene su 3 glavne grupe procesa financija: računovodstvo, porezi i riznica.

Procesni model financija temelj je za:

- ocjenu doprinosa zaposlenika u financijama
- dodjelu zadataka u financijama
- ocjenu kompetencija zaposlenika u financijama
- dodjelu odgovornosti zaposlenika u financijama
- profesionalnu implementaciju procesa financija u IT sustav.

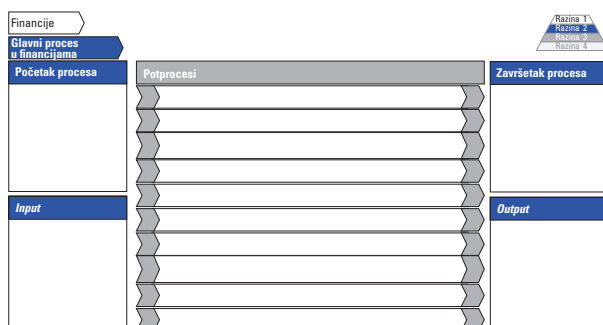
## 2. Izrada procesnog modela financija

Glavni procesi i potprocesi financija dokumentiraju se u:

- strukturiranim predlošcima i
- procesnim etapama:
  - ✓ početak
  - ✓ *input*
  - ✓ potprocesi
  - ✓ završetak
  - ✓ *output*.

„ Implementacijom, upotrebom i kontinuiranim unaprjeđenjem procesnog modela financija u organizaciji, profesionalno se oblikuju procesi financija i na strukturiran način se može komunicirati i upravljati njima

Slika 6. Strukturirani predložak za opisivanje procesa u financijama



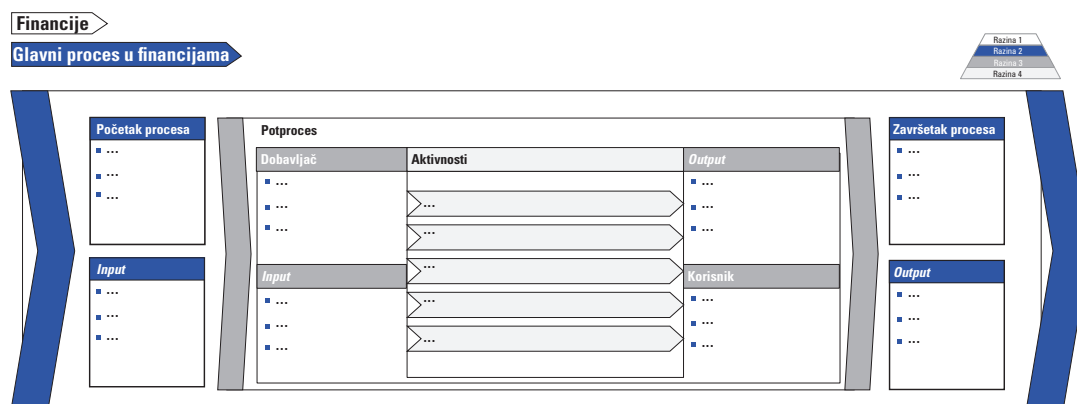
Izvor: obrada autora rada.

Predložak se upotrebljava za opisivanje poslovnog procesa (razina 1), glavnih procesa (razina 2) i potprocesa (razina 3).

Prikazani predložak na slici 6. u praksi se proširuje i aktivnostima (razina 4) te **SIPOC** principom (eng. *Supplier-Input-Process-Output-Customer*;

*put-Process-Output-Customer*; dobavljač-*input*-proces-*output*-korisnik).

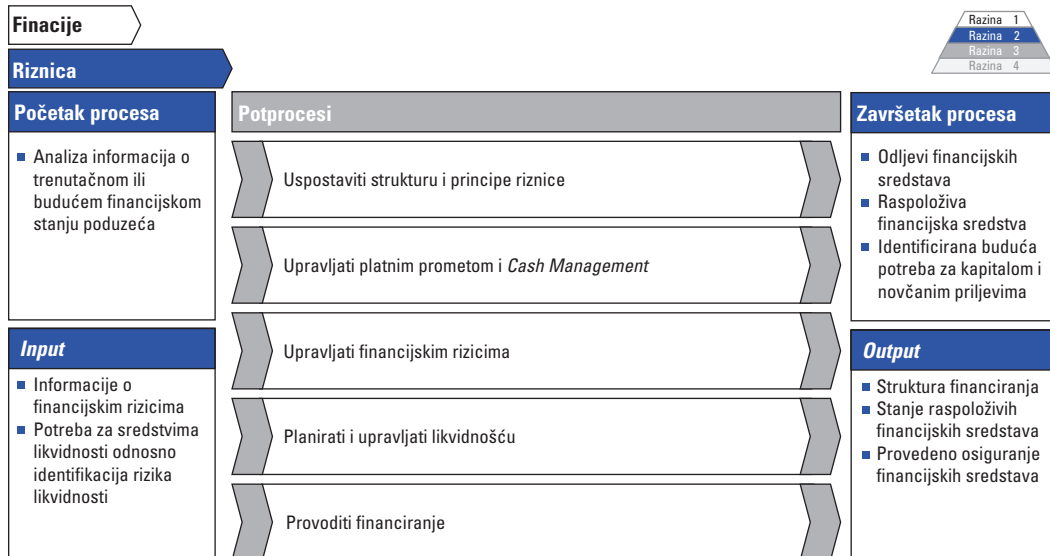
Slika 7. Strukturirani predložak za opisivanje procesa u financijama s uključenim SIPOC principom



Izvor: obrada autora rada.

Kao primjer iz prakse, na slici 8. prikazana je riznica, jedan od glavnih procesa financija, te pripadajući potproces.

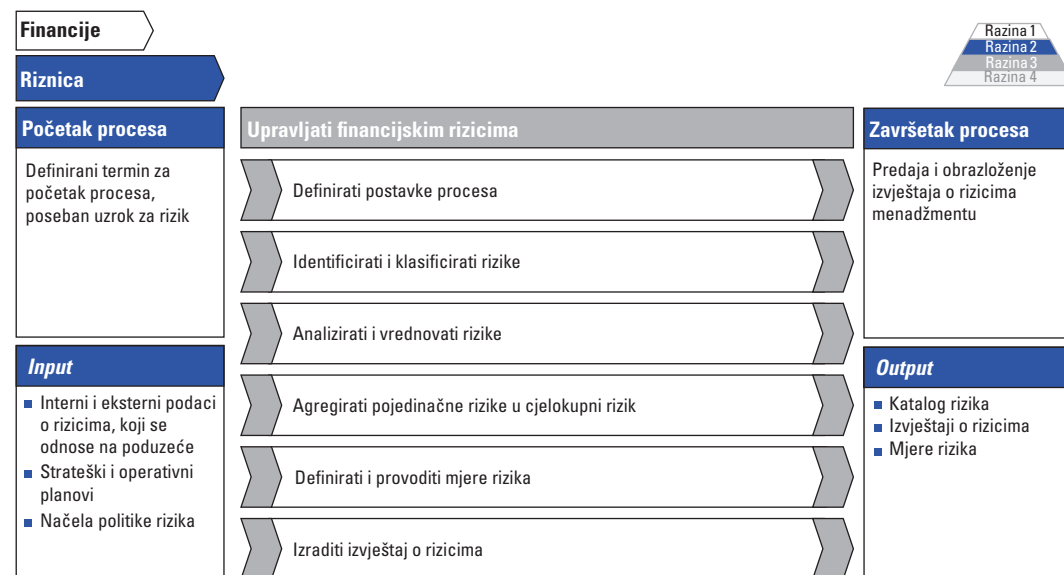
Slika 8. Glavni proces i potproces riznice



Izvor: Horváth & Partners, 2015., str. 50.

Jedan potproces glavnog procesa riznice je upravljanje financijskim rizicima, a na slici 9. dan je prikaz upravljanja pomoću SIPOC principa.

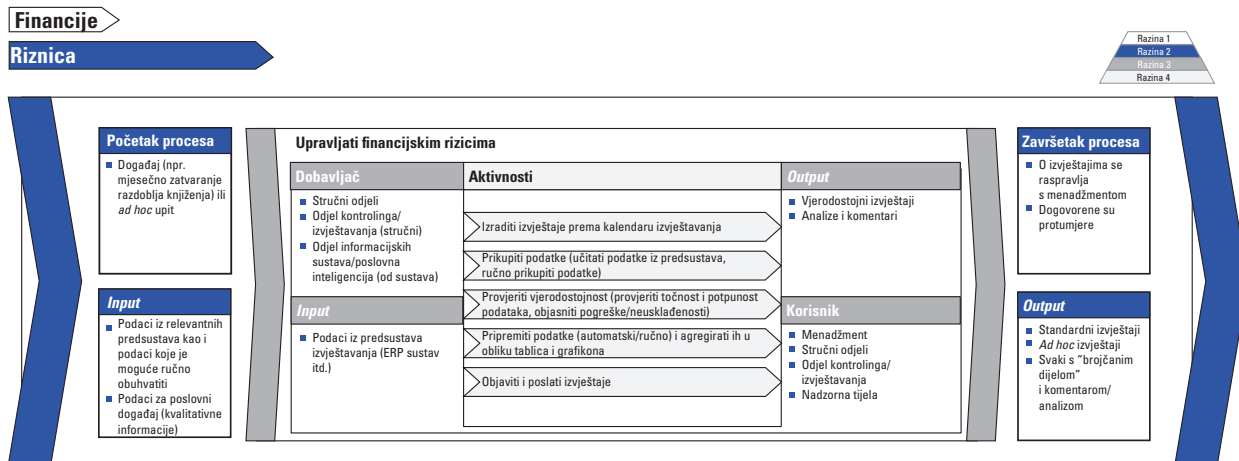
Slika 9. Potproces „Upravljanje financijskim rizicima”



Izvor: obrada autora rada.

Prikaz aktivnosti „Izraditi izvještaj o rizicima” unutar potprocesu „Upravljanje financijskim rizicima”, također pomoću SIPOC principa, dan je na slici 10.

Slika 10. Aktivnost „Izraditi izvještaj o rizicima” unutar potprocesa „Upravljanje financijskim rizicima”



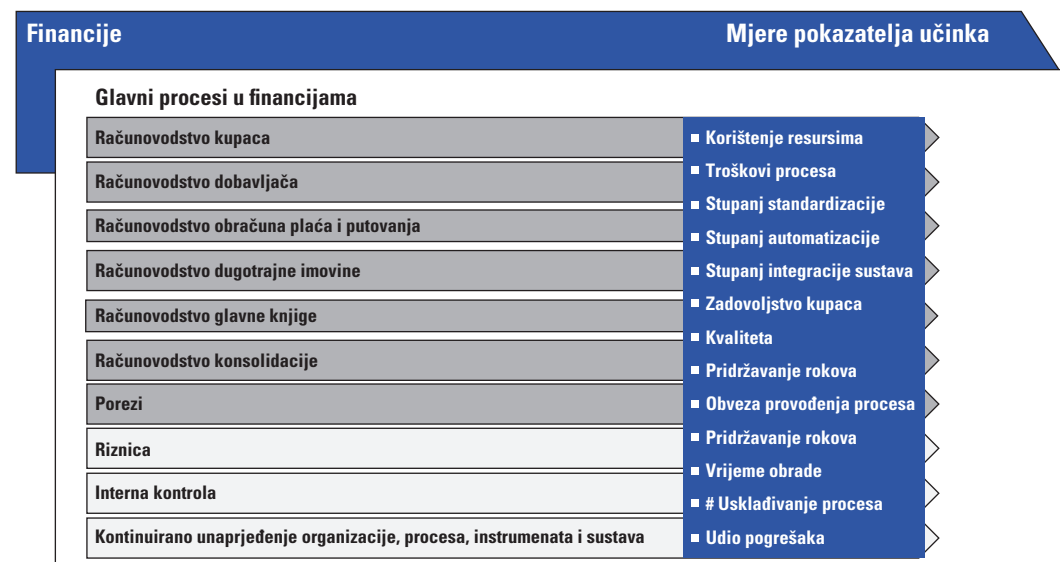
Izvor: obrada autora rada.

### 3. Ključni pokazatelji procesnog modela financija

Menadžerska odgovornost za procese u financijama mjeri se u kategorijama:

- kvalitete
- vremena
- troškova
- količina
- ljudskih potencijala i
- iskorištenosti resursa.

Slika 11. Integrativne mjere pokazatelja učinka procesnog modela financija



Izvor: obrada autora rada.

” Procesni model financija se s jedne strane upotrebljava za dokumentiranje i analizu procesa financija, a s druge strane za dodjelu odgovornosti tj. uloga u financijama

Treba naglasiti da osim što mjere trebaju biti obilježene dimenzijom efikasnosti (postizanje cilja uz što manje utrošenih resursa), važno je uzeti u obzir i perspektivu efektivnosti (u krajnjem slučaju, potrebe da se određena procesna aktivnost uopće odvija), kao i samu održivost njihove provedbe u dugom roku.

### Korisnost procesnog modela financija

Procesni model financija obuhvaća 10 glavnih procesa financija, a u poslovnoj praksi se razrađuje do 4 razine. Uz pozicioniranje u procesnom modelu organizacije, razrađuje se na glavne procese, potprocese i aktivnosti, a njegova potpuna operacionalizacija i iskoristivost u poslovnoj praksi postiže se pomoću SIPOC principa.

Brojne su koristi od procesnog modela financija u poslovnoj praksi:

- **analiza i oblikovanje procesa financija** – standardizirani način prikazivanja i dokumentiranja procesa
- **optimizacija procesa** – nakon analize i oblikovanja procesa financija, moguće je uspostaviti i mehanizam za njihovo unaprjeđenje; najčešće uspostavljanjem indikatora učinka (ostvarenje u odnosu na cilj)

- **dodjela zadataka, kompetencija i odgovornosti** – može osigurati pouzdanost i održivost u operativnom provođenju procesa financija
- **implementacija informacijskog sustava** – prikaz, analiza i prilagodba podataka/informacija prema SIPOC principu
- **standardizacija procesa financija** – procesnim modelom financija kroz standardizirani tok moguće je urediti i provoditi procese financija.

---

## Literatura

Horváth & Partners (2015.) *Finance-Prozessmodell*, Freiburg, München, Haufe Gruppe

International Group of Controlling (IGC) (2016.) *Ključni pokazatelji procesa kontrolinga*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

International Group of Controlling (IGC) (2014.) *Procesni model kontrolinga*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje