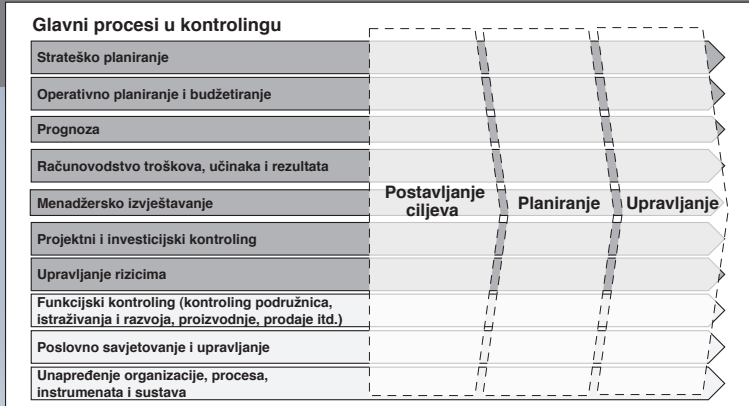


Kontrolling



IGC publikacije

# Procesni model kontrolinga

## Priručnik za definiranje i oblikovanje procesa kontrolinga



POSLOVNA UČINKOVITOST  
Kontrolling | Financije | Menadžment

IGC





# Procesni model kontrolinga

Priručnik za definiranje i oblikovanje  
procesa kontrolinga

Poslovna učinkovitost d.o.o.  
za poslovno savjetovanje

Sva prava pridržana. Nije dopušteno nijedan primjerak ili dio ove knjige reproducirati ili distribuirati u bilo kojem obliku ili pohraniti u bazi podataka bez prethodnog pisanog odobrenja nakladnika.

Naslov izvornika

Controlling-Prozessmodell

Ein Leitfaden für die Beschreibung und Gestaltung von Controlling-Prozessen

International Group of Controlling

© 2011 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Hrvatsko izdanje

Procesni model kontrolinga

Priručnik za definiranje i oblikovanje procesa kontrolinga

International Group of Controlling

© 2014. Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

[www.poslovnaucinkovitost.eu](http://www.poslovnaucinkovitost.eu)

[info@poslovnaucinkovitost.eu](mailto:info@poslovnaucinkovitost.eu)

Nakladnik: Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Pete Poljanice 11, Zagreb

Priredio za hrvatsko izdanje: dr. sc. Mladen Meter

Recenzent: dr. sc. Mladen Meter

Prevoditelj: Marina Meter, prof.

Lektura i korektura: Ana Lovrenčić, prof.

Grafička priprema: Duplerica d.o.o.

Tisak: Duplerica d.o.o.

2014.

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu pod brojem 878465.

ISBN 978-953-57725-1-4

# Predgovor

Od 1995. cilj Međunarodne skupine za kontroling (International Group of Controlling (IGC)) je izrada profila zadataka i uloge kontrolera, te usklađivanje i daljnji razvoj usuglašene koncepcije kontrolinga.

Već 1996. IGC je objavio jedinstvenu Misiju kontrolera:

**Kontroleri oblikuju i prate menadžerske procese određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja te tako preuzimaju suodgovornost za postizanje ciljeva.**

Ovaj procesni model kontrolinga predstavlja okvir koji sadrži vremenski tj. logični slijed aktivnosti u

## MENADŽERSKOM PROCESU

### ODREĐIVANJA CILJEVA, PLANIRANJA I UPRAVLJANJA.

Ovdje su definirani i nužni *input* za odvijanje i *output* koji se očekuje kao rezultat aktivnosti te služi za analizu, oblikovanje i dokumentiranje procesa kontrolinga, kao i za određivanje odgovornosti.

U ovoj publikaciji razrađeni su procesi kontrolinga za uspješan posao kontrolera. Opis procesnih koraka s jedne strane služi kao predložak za oblikovanje procesa, a s druge strane služi kao pomoć rukovoditeljima i kontrolerima za preispitivanje postojećih koncepata. IGC u tome vidi važan temelj za definiranje budućih standarda u kontrolingu. Takvi standardi su temelj za osiguranje kvalitete u poslu kontrolera. Nadalje, oni mogu znatno utjecati na obrazovanje i usavršavanje kontrolera, kao i na unapređenje kontrolerskog softvera.

U cilju objedinjenja terminologije u kontrolingu IGC je, osim Misije kontrolera, objavio i Rječnik za kontrolere, koji su napisali ugledni praktičari i znanstvenici s cjelokupnog njemačkog govornog područja i na međunarodnoj razini je postao nezaobilazna literatura za svakoga čije je područje interesa kontroling. Osim toga, IGC je u suradnji s Internationaler Controller Verein (ICV) te Njemačkim društvom za kvalitetu (njem. Deutsche Gesellschaft für Qualität - DGQ) pomoću DIN SPEC 1086 razvio okvir za uspješan posao u kontrolingu.

Rukovodeći odbor IGC-a zahvaljuje svim članovima radne skupine „Procesnog modela kontrolinga“.

Dr. Wolfgang Berger-Vogel, dipl.-kfm.

Predsjednik Upravnog odbora International Group of Controlling (IGC) i član odbora Internationaler Controller Verein (ICV)



# Uvodna riječ

Pomoću procesnog modela kontrolinga koji je opisan u ovoj brošuri i koji je razrađen po nalogu International Group of Controlling (IGC) prikazan je tek jedan model koji pokazuje strukturu procesa kontrolinga i kako može učinkovito poduprijeti proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja. Rezultat radne skupine u središte stavlja potrebe i korist korisnika. Razrađeni pregled procesa kontrolinga može korisnicima služiti kao predložak za oblikovanje i preispitivanje vlastitih koncepata.

Procesni model kontrolinga daje doprinos cilju IGC-a kako bi se ponudila platforma za usklađivanje i unapređenje usuglašenog koncepta kontrolinga, kao i za jednoznačnu terminologiju kontrolinga. Taj cilj i zahtjev da se razradi procesni model mogu izazvati pozitivne učinke i u ostalim područjima. Stoga Njemačko društvo za kvalitetu (njem. Deutsche Gesellschaft für Qualität - DGQ) podržava ta nastojanja.

Inicijativa IGC-a, odnosno u ovoj brošuri opisani procesni model kontrolinga, istodobno je u interesu stručnjaka za kontroling i stručnjaka za kvalitetu te ih potiče na daljnji zajednički rad.

DIN SPEC 1086 „Standardi kvalitete u kontrolingu” razrađeni su u gotovo dvije godine pod utjecajem šireg kruga kontrolera, već su ostavili trag i u prvi plan stavljaju korist koju obje discipline dobivaju iz te suradnje. Procesni model kontrolinga slijedi taj put i stvara dobar temelj za međusobno razumijevanje obiju profesija u cilju gospodarske izvrsnosti, što nije uvijek lak posao.

Tako je ovdje riječ o brošuri koja strukturirano povezuje zajednička obilježja obiju disciplina, a da se pritom ne moraju zadovoljiti obveze normativnih zahtjeva. Ovom rezultatu rada raduju se kontroleri i stručnjaci zaduženi za kvalitetu jer na ovome mjestu mogu zajedno zastupati način razmišljanja rukovodstva.

Dr. rer. nat. Jürgen Varwig

Predsjednik Njemačkog društva za kvalitetu (DGQ), nekadašnji direktor za upravljanje kvalitetom u BASF SE, Ludwigshafen





# Članovi radne skupine IGC-a „Procesni model kontrolinga“ i autori ove brošure

Članovi radne skupine IGC-a „Procesni model kontrolinga“ razrađivali su procesni model kontrolinga i pisali ovu brošuru gotovo godinu dana. U sklopu više cjelodnevnih radionica na temelju iskustava i stručnih znanja članova radne skupine stvarali su se sadržaji, aktivno se diskutiralo i zajedno pridonosilo ovom rezultatu. Vrijeme između radionica koristilo se kako bi se produbili i razradili specifični sadržaji te ih se usuglasilo u razgovorima sa stručnjacima izvan radne skupine. Članovi radne skupine imaju dugogodišnja iskustva s naglaskom na kontroling u industriji, u savjetovanju poduzeća, kao i u stručnom obrazovanju i usavršavanju kontrolera te menadžera na području kontrolinga.

Članovi radne skupine IGC-a „Procesni model kontrolinga“ i autori ove brošure su:

**Jana Heimel, dipl. - kffr.**

Horváth & Partners Management Consultants, Managing Consultant, Voditeljica projekta Horváth & Partners CFO-Panel

**Peter Löhnert, dipl. - betriebsw.**

Sick AG, član uprave i voditelj kontrolinga

**Dr. Uwe Michel**

Horváth & Partners Management Consultants, Senior Partner, Voditelj stručnog centra za kontroling i financije, Voditelj radne skupine „Procesni model kontrolinga“

**Jens Ropers, dipl. - kfm.**

CA Controller Akademie AG, predavač i partner

**Hubert Tretter, mag.**

Brau Union Österreich AG, član Uprave i direktor financija

**Mirko Waniczek, mag.**

Contrast Management-Consulting, Senior Manager u području korporacija i obiteljskih poduzeća



# Sadržaj

Predgovor .....	3
Uvodna riječ .....	5
Autori .....	7
Sažetak .....	11
Management Summary .....	13
1. Definiranje ciljeva i struktura brošure .....	15
2. Misija kontrolera i procesni model kontrolinga .....	16
2.1. Misija kontrolera prema IGC-u .....	16
2.2. Pozicioniranje kontrolinga u poduzeću .....	18
2.3. Procesni model kontrolinga .....	19
3. Glavni procesi kontrolinga .....	23
3.1. Strateško planiranje .....	23
3.2. Operativno planiranje i budžetiranje .....	25
3.3. Prognoza .....	28
3.4. Računovodstvo troškova, učinaka i rezultata .....	30
3.5. Menadžersko izvještavanje .....	33
3.6. Projektni i investicijski kontroling .....	36
3.7. Upravljanje rizicima .....	39
3.8. Funkcijski kontroling .....	41
3.9. Poslovno savjetovanje i rukovođenje .....	45
3.10. Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava ....	46
4. Upravljanje procesima kontrolinga – odabrani prikazi .....	49
4.1. Skupni prikaz, godišnji kalendar aktivnosti kontrolera .....	49
4.2. Mjerenje učinka u procesima kontrolinga .....	50
4.3. Prikaz razina aktivnosti (procesna razina 4) na primjeru menadžerskog izvještavanja .....	52
5. Zaključak .....	56
6. Popis kratica .....	57
7. Popis literature .....	59
Popis ključnih pojmova .....	61

-----

# 1. Definiranje ciljeva i struktura brošure

International Group of Controlling (IGC) ima cilj utemeljiti jednoznačan koncept i zajedničku terminologiju kontrolinga. Polazište predstavlja definicija kontrolinga prema IGC-u: „Kontroling je cjelokupan proces definiranja ciljeva, planiranja i upravljanja u financijskom i gospodarsko-uslužnom sektoru.”

Pozadina i motivacija

Na taj način se u mnogim drugim funkcijama poduzeća procesno razmišljanje prenosi u kontroling i u posao kontrolera. Poduzeća su prepoznala da uz pomoć procesnog načina razmišljanja i uz odgovarajuće upravljanje mogu povećati svoju produktivnost. Tako procesni menadžment omogućuje poboljšanje efikasnosti i efektivnosti procesa, na način da se npr. skрати vrijeme od narudžbe do trenutka isporuke i poveća nedovoljna fleksibilnost. Stoga su za mnoge sektore u poduzeću, osobito za sektore koji stvaraju vrijednost, razvijeni procesni modeli poput modela SCOR. Na taj su način procesi logistike, marketinga, prodaje itd. identificirani, dokumentirani, te ih je moguće analizirati i njima upravljati. Proces kontrolinga ne bi smjeli predstavljati iznimku. Dosad je ipak nedostajao svojevrsni standardizirani procesni model.

Važnost procesa za kontroling

Počevši od definicije kontrolinga prema IGC-u, cilj ove brošure je definiranje standardnog procesnog modela kontrolinga. Proces kontrolinga trebaju biti određeni, jednoznačno opisani, grafički prikazani i dopunjeni konkretnim savjetima iz prakse.

Definiranje ciljeva

Prikazi iz ove brošure trebaju:

- služiti kao standardni prikaz procesa kontrolinga i
- kao predložak za oblikovanje procesa u poduzeću
- jednostavno objasniti procese kontrolinga
- pomoći kontrolerima i menadžerima kod preispitivanja vlastitih koncepta i
- stvoriti širi temelj za jednoznačno razumijevanje kontrolinga u teoriji i praksi.

Brošura je namijenjena kontrolerima kao vlasnicima procesa (engl. *Process-Owner*), te odgovornim osobama izvan sektora kontrolinga, prije svega onima koje pripremaju ulazne veličine (*inpute*) za procese kontrolinga, kao i onima koji koriste usluge kontrolinga – menadžerima. Ova brošura treba biti priručnik čitateljima kako oblikovati i revidirati procese kontrolinga. Osim toga, odnosi se na sve osobe koje se u teoriji bave kontrolingom.

Ciljna skupina

**Struktura brošure** Struktura ove brošure obuhvaća, osim uvodnog poglavlja, još tri dodatna poglavlja. Drugo poglavlje je temelj za sve daljnje prikaze i opise. Stoga je u poglavlju 2.1. ukratko skicirana Misija kontrolera prema IGC-u. U poglavlju 2.2. prikazuje se koje se funkcije u poduzeću pripisuju kontrolingu i kako ih treba prikazati u procesima poduzeća. U poglavlju 2.3. je predstavljen procesni model kontrolinga koji je razradila radna skupina IGC-a.

Cjeline 3. poglavlja opisuju glavne procese u kontrolingu koji se temelje na procesnom modelu. Prikaz je u pravilu do razine podprocesa. Na primjeru glavnog procesa „Menadžerskog izvještavanja” (engl. *Management Reporting*) prikazana je razina aktivnosti (procesna razina 4).

U 4. poglavlju je prikazano kako mogu izgledati produbljenja kod procesnog modela kontrolinga kako bi se pravilno upravljalo procesima kontrolinga. Zbog toga se procese kontrolinga prije svega prikazuje u interakciji, u obliku godišnjeg kontroling kalendara. Naposljetku brošura omogućuje pogled na mjerljivost učinka procesa kontrolinga.

## 2. Misija kontrolera i procesni model kontrolinga

### 2.1. Misija kontrolera prema IGC-u

**Spektar zadataka kontrolera** Prema Misiji kontrolera IGC-a, kontroleri oblikuju i prate menadžerski proces postavljanja ciljeva, planiranja i upravljanja i tako snose suodgovornost u ostvarenju ciljeva<sup>1</sup>. U tom smislu oni u poduzeću imaju ulogu internog savjetnika menadžmenta i odgovorni su za informiranje i točnost relevantnih informacija. Iz tako određene Misije kontrolera proizlaze sljedeće karakteristične temeljne zadaće kontrolera:

- odgovornost za transparentnost strategije, rezultata, financija i procesa
- cjelovito usklađivanje podciljeva i podplanova
- organiziranje izvještavanja usmjerenog na budućnost na razini cijelog poduzeća
- moderiranje i oblikovanje menadžerskih procesa postavljanja ciljeva, planiranja i upravljanja kao potpora donositelju odluka u ostvarenju ciljeva
- omogućavanje informiranja i pružanje operativnih podataka
- oblikovanje i ažuriranje kontroling-sustava.

Iz profila zadataka vidljivo je da kontroleri imaju dvije uloge unutar poduzeća. U jednoj su interni savjetnici poduzeća kao partneri menadžmentu i

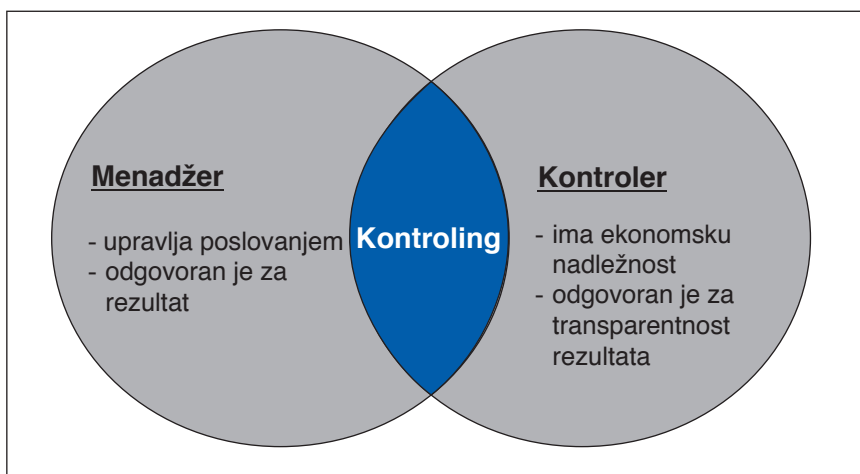
---

<sup>1</sup> Misija kontrolera IGC-a dostupna je na sljedećoj internetskoj poveznici: [http://www.igc-controlling.com/DE/\\_leitbild/leitbild.php](http://www.igc-controlling.com/DE/_leitbild/leitbild.php)

zbog toga su suodgovorni za ostvarivanje ciljeva, a u drugoj su pružatelji usluge odgovorni za omogućavanje i točnost traženih informacija u svrhu poslovnog savjetovanja.

Postoji jasna razlika između kontrolera i kontrolinga. Kontroleri su pružatelji usluga za različite sektore. Oni preuzimaju savjetovanje i brigu o drugim funkcijama, odnosno osobama u poduzeću. U skladu s tim upotrebljava se pojam „služba kontrolinga” (engl. *Controller-Service*). Suprotno tome, kontroling se odnosi na postavljanje ciljeva, planiranje i upravljanje poduzećem i zadatak je rukovoditelja. Menadžment je odgovoran za kontroling, a kontroler u ulozi „sparing-partnera” znatno je suodgovoran za samo provođenje kontrolinga. Suradnja kontrolera i menadžera prikazana je na presjeku (slika 1.).

Kontroler i kontroling



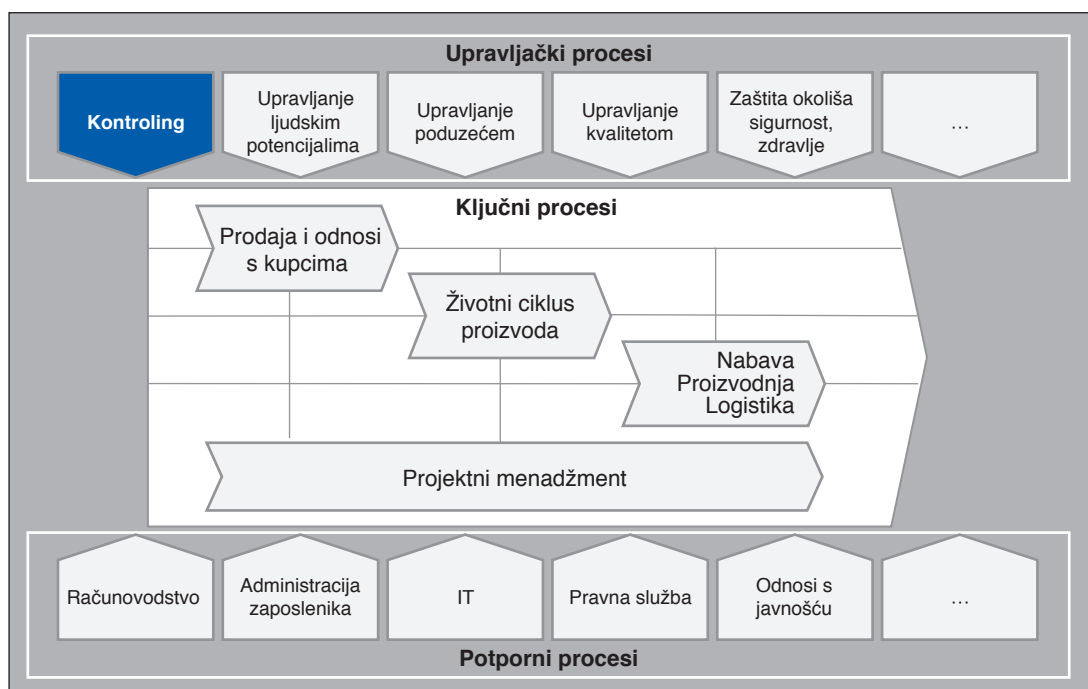
Slika 1. Kontroler i kontroling<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Prema IGC-u (izdavač), Rječnik za kontrolere, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje (prijevod), Zagreb, 2013., str. 41.

## 2.2. Pozicioniranje kontrolinga u poduzeću

### Procesni prikaz poduzeća

Kao što je prikazano u poglavlju 2.1., kontroling je integriran u upravljački proces zbog toga je sastavni dio modernog upravljanja poduzećem. Proces je slijed aktivnosti čiji rezultat predstavlja uslugu za internog ili vanjskog klijenta. Sve procese poduzeća moguće je prikazati u procesnom modelu poduzeća, tj. procesnom prikazu i podijeliti ih na kategorije upravljačkih, ključnih i potpornih procesa. U skladu s tim je kontroling kao upravljački proces dodijeljen u procesni prikaz poduzeća. Na slici 2. prikazana je struktura, kategorije, dijagram i oznake procesa koji se koriste na taj ili sličan način u mnogim poduzećima, a usprkos tome nemaju općenit karakter.



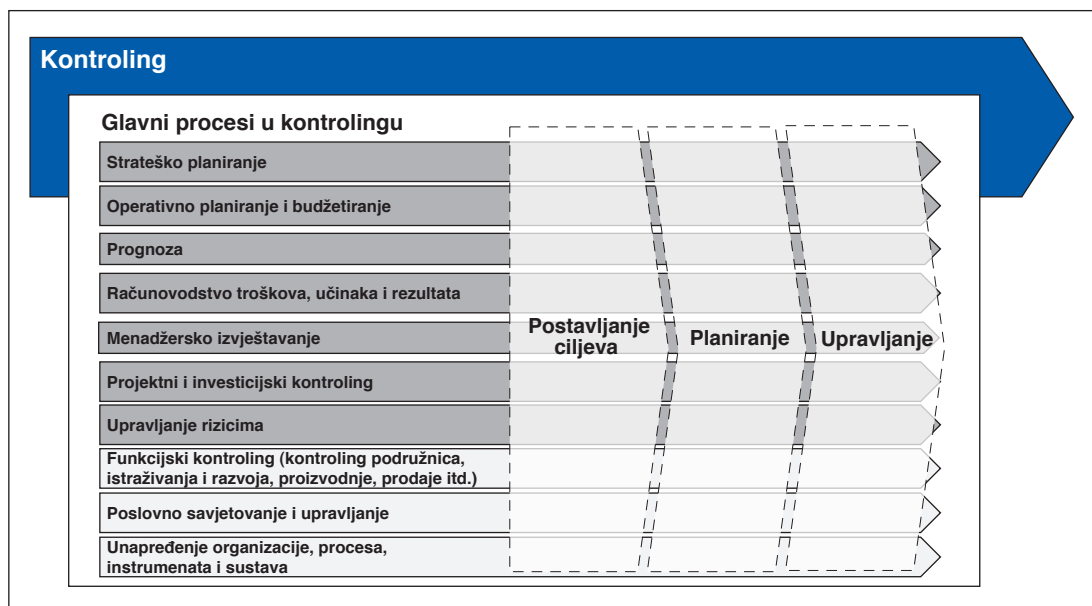
Slika 2. Pozicioniranje kontrolinga u procesnom prikazu poduzeća.

**Ključni procesi** U ključnim procesima stvara se dodana vrijednost u poduzeću. Definira ih se na način da izravno zadovoljavaju potrebe klijenata. Tu se ubrajaju, na primjer, istraživanje i razvoj, proizvodnja i prodaja.

**Potporni procesi** Suprotno tome, potporni procesi ne omogućavaju izravnu korist za klijenta, već prate i omogućuju ključne i upravljačke procese. Oni su odgovorni



-----



Slika 4. Procesni model kontrolinga (razina 1 i 2).

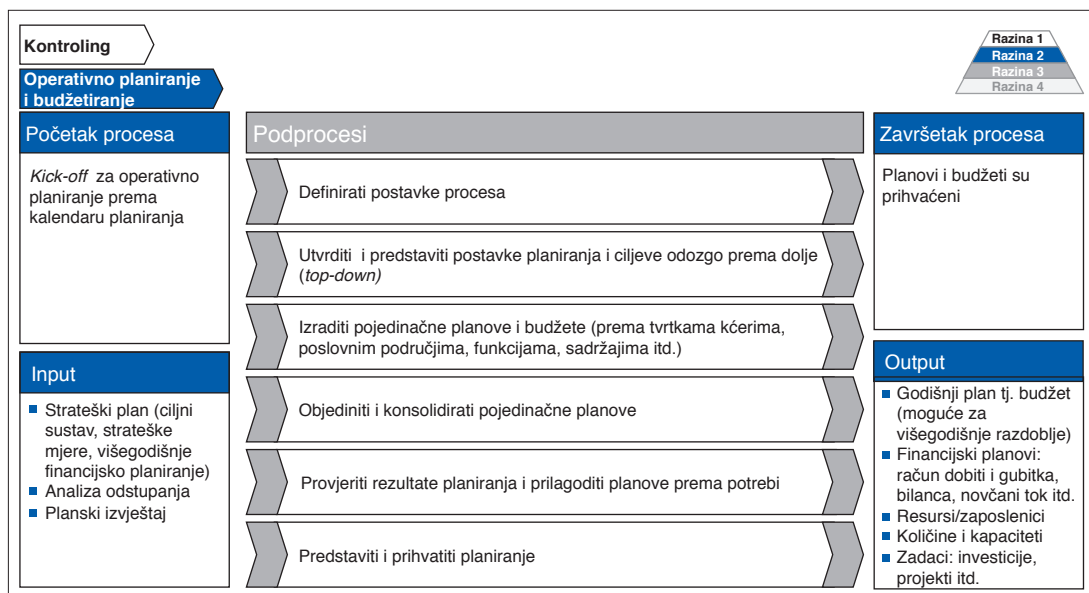
Procesi zapravo postoje onoliko dugo koliko postoji neko poduzeće, što određuje njihov početak i kraj. No početak i završetak procesa u praksi ima drugo značenje. Na primjeru procesa planiranja i budžetiranja može se vidjeti da on započinje u određenom trenutku (početak procesa) – u većini poduzeća u ljetu – i završava u zadanom roku (završetak procesa) – u većini poduzeća u kasnu jesen. To se događa i kod ključnih procesa.

Aktivnosti u kontrolingu (procesna razina 4)

Procesuiranje narudžbi npr. počinje i završava u mnogim poduzećima svaki dan sto ili tisuću puta i u mnogim slučajevima se odvija paralelno. U vezi s tim se pojam „početak procesa” upotrebljava kao događaj koji potiče provođenje određenog procesa. Pojam „završetak procesa” označava događaj koji definira kraj provođenja određenog procesa. U tom smislu se u ovoj brošuri upotrebljavaju pojmovi početak i završetak procesa, bez posebne upute svaki put da se misli na jedan od tih događaja. Postoje procesni prikazi, tzv. procesni lanci, kojima upravljaju događaji kod kojih su takvi događaji jako važan sastavni dio procesnog opisa. Procesni lanci kojima upravljaju događaji u pravilu se upotrebljavaju za prikaz 4. razine. Među ostalim se ponovno prikazuju događaji s 5. razine jer predstavljaju važne elemente u implementaciji procesa u informacijski sustav.

Zbog velikog opsega izostavljen je sveobuhvatni prikaz 4. razine – aktivnosti. Ona je prikazana u sklopu poglavlja 4.3. na primjeru menadžerskog

-----



Slika 6. Struktura glavnog procesa „Operativno planiranje i budžetiranje”.

**Definiranje postavki procesa** Operativno planiranje započinje s definiranjem postavki procesa. U ovoj, pripreмноj, fazi važno je razjasniti sve organizacijske aspekte planiranja (izrada kalendara planiranja, priprema sučelja i obrazaca za planiranje, utvrđivanje tj. usvajanje razine detaljnosti planiranja). Pripreмne aktivnosti mogu se obaviti u kontrolerskom odjelu, a miljokazi se u kalendaru planiranja moraju uskladiti s menadžmentom.

**Pretpostavke i ciljevi planiranja** Proces planiranja koji ne šteti na resursima, a istodobno je usmjeren na strateške ciljeve, povezan je s utvrđivanjem pretpostavki i ciljeva planiranja na početku procesa planiranja. Pretpostavke predstavljaju važna mišljenja o okvirnim uvjetima relevantnim za planiranje, a na koje nije moguće utjecati (npr. kretanje cijena sirove nafte). Pretpostavke su središnje definirane, a to znači da ih definira nadležni stručni odjel te paralelne pretpostavke nisu prikladne. Ciljevi planiranja predstavljaju konkretne etapne ciljeve usmjerene na strategiju poduzeća (npr. povećanje prihoda, raspoloživa investicijska sredstva). Ciljeve treba učiniti transparentnima kako bi se izbjegli potencijalni konflikti ciljeva (npr. rast nasuprot razduživanju), te kako bi se mogli razvrstati ciljevi na operativne razine planiranja. Samo pomoću kvalificiranog *top-down* pristupa planiranju je moguće usmjerenje na sljedeće razine.

**Centralni proces planiranja nasuprot decentraliziranom procesu planiranja** Proces planiranja odvija se na temelju zadanih ciljnih vrijednosti koje su razjašnjene do početka planiranja, kako u centralnim tako i u decentraliziranim jedinicama. Planove vezane za poslovođenje treba u pravilu izradivati decentralizirano (npr. funkcije uzduž lanca stvaranja vrijednosti, kao

-----

## Popis ključnih pojmova

### A

- Analiza izvještaja
- u menadžerskom izvještavanju 35

### B

- Balanced Scorecard
- za komunikaciju strategije 24
- Benchmark
- definirati usporedne veličine 48
- Budžetiranje
- oblikovanje procesa 25

### G

- Glavni proces
- u kontrolingu 20
- Glavni proces kontrolinga
- funkcijski kontroling 41
- menadžersko izvještavanje 33
- operativno planiranje i budžetiranje 25
- poslovno savjetovanje i rukovođenje 45
- prognoza 28
- projektni i investicijski kontroling 36
- računovodstvo troškova, učinaka i rezultata 30
- strateško planiranje 23
- upravljanje rizicima 39

### I

- International Group of Controlling
- cilj 15
- Investicijski kontroling
- oblikovanje procesa 36

### K

- Kalkulacija
- u glavnom procesu računovodstvo troškova 32

### Ključni proces

- karakteristike 18

### Kontroler

- spektar zadataka 17

### Kontroling

- definicija 15

### Kontroling informacijskih sustava

- dio funkcijskog kontrolinga 42

### Kontroling kvalitete

- dio funkcijskog kontrolinga 42

### Kontroling ljudskih potencijala

- dio funkcijskog kontrolinga 41

### Kontroling podružnica

- dio funkcijskog kontrolinga 42

### Kontroling usluga

- dio funkcijskog kontrolinga 42

### Kontroling u logistici

- dio funkcijskog kontrolinga 42

### Kontroling u marketingu

- dio funkcijskog kontrolinga 42

### Kontroling u nabavi

- dio funkcijskog kontrolinga 42

### Kontroling u prodaji

- dio funkcijskog kontrolinga 42

### Kontroling u proizvodnji

- dio funkcijskog kontrolinga 42

### M

#### Misija kontrolera 16

#### Menadžersko izvještavanje

- oblikovanje procesa 33

#### Mjerenje učinka

- Performance Measurement 24

- u procesima kontrolinga 50

### O

#### Operativno planiranje i budžetiranje

- oblikovanje procesa 25

**O**

Organizacija  
- s godišnjim kalendarom  
aktivnosti kontrolera 49

**P**

Početak procesa  
- definicija 21  
Pokazatelji učinka  
- za procese kontrolinga 51

Poslovno savjetovanje i  
rukovođenje  
- oblikovanje procesa 45

Povratna informacija  
- u procesu savjetovanja 48

Potporni procesi  
- karakteristike 19

Proces izrade izvještaja  
- u menadžerskom izvještavanju 35

Proces planiranja  
- definirati postavke 26

Proces u kontrolingu  
- opis 19  
- karakteristike 19

Procesni model kontrolinga  
- definicija 22  
- pregled 19

Procesni prikaz  
- u poduzeću 18

Prognoza  
- oblikovanje procesa 28

Projektni kontroling  
- oblikovanje procesa 36

**R**

Računovodstvo troškova, učinaka i  
rezultata  
- oblikovanje procesa 30

Razina aktivnosti  
- procesna razina 4 52

**S**

Standard kvalitete kontrolinga  
- za kontroling 19

Strateška analiza  
- instrumenti 24

Strateško planiranje  
- oblikovanje procesa 23

**T**

Total Quality Management  
- za poboljšanje procesa 48

**U**

Unapređenje organizacije, procesa,  
instrumenata i sustava  
- oblikovanje procesa 46

Upravljačka struktura  
- za menadžersko izvještavanje 34

Upravljački proces  
- karakteristike 19

Upravljanje potpunom kvalitetom  
(Total Quality Management)  
- za poboljšanje procesa 48

Upravljanje promjenama (engl.  
Change Management)  
- u sklopu kontrolinga 48

Upravljanje rizicima  
- oblikovanje procesa 39

Uravnotežena karta ciljeva  
(Balanced Scorecard)  
- za komunikaciju strategije 24

**Z**

Završetak procesa  
- definicija 21

-----





Cilj IGC-a (International Group of Controlling) je izrada profila zadataka i uloge kontrolera, te usklađivanje i daljnji razvoj usuglašenog koncepta i terminologije kontrolinga.

Radna skupina IGC-a „Procesni model kontrolinga“ je zajedno s predstavnicima iz industrije i savjetovanja, a pod vodstvom dr. Uwe Michela, Senior Partnera, Voditelja stručnog centra za kontroling i financije, razradila procesni model kao priručnik za definiranje, oblikovanje i analizu procesa kontrolinga. „Procesni model kontrolinga“ je usmjeren na hijerarhijski procesni model i na standarde kvalitete koje su definirale IGC i ICV. U skladu s tim u ovoj brošuri je razrađeno deset glavnih procesa kontrolinga koji su strukturirano opisani i grafički prikazani. Za to su napravljeni procesni predlošci pomoću kojih je moguće za svaki proces dokumentirati postavljanje ciljeva, sadržaje i poveznice među procesima.

[www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)

ISBN 978-953-57725-1-4



[www.poslovnaucinkovitost.eu](http://www.poslovnaucinkovitost.eu)