

SURADNJA MENADŽMENTA I KONTROLINGA U HRVATSKIM PODUZEĆIMA



Dr. sc. **Mladen Meter**

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

Mato Šarčević, mag. oec.

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje
Konzultant

Cilj ovog rada je prikazati analizu najznačajnijih rezultata empirijskog istraživanja o suradnji menadžmenta i kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća, te na temelju dobivenih rezultata dati preporuke za moguća unaprjeđenja.

U radu se polazi od toga da je za kvalitetnu suradnju menadžmenta i kontrolinga, za identificirane poslovne prioritete poduzeća, potrebno postići međusobno partnerstvo. Za kvalitetno partnerstvo potrebno je prije svega razgraničiti odgovornost menadžmenta i kontrolinga. Nadalje, moraju postojati određene kompetencije kako bi se postigla odgovarajuća izvrsnost procesa menadžmenta odnosno odlučivanja te procesa kontrolinga.

Na početku rada je predstavljen značaj suradnje menadžmenta i kontrolinga za poduzeće, zatim analiza dobivenih rezultata i preporuke, a na kraju rada nalazi se zaključak te prijedlozi ispitanika za bolju suradnju menadžmenta i kontrolinga.

Uvod

Kvalitetnom suradnjom menadžmenta i kontrolinga mogu se postići brojne koristi za poduzeće. Temeljni preduvjet za uspostavljanje i razvoj takve suradnje je osviještenost, prije svega menadžmenta.

Jedna od najvažnijih zadaća menadžmenta u poduzeću je donošenje odluka, a zadaća kontrolinga je priprema podloge za donošenje kvalitetnih odluka. Za izvrsnost procesa donošenja odluka, kao i za izvrsnost procesa kontrolinga, važno je da su nužne kompetencije menadžera i kontrolera na zadovoljavajućoj razini.

1. Ciljevi istraživanja

Ciljevi ovog istraživanja bili su utvrditi postojeću razinu izvrsnosti:

- poslovnog partnerstva
- procesa odlučivanja
- procesa kontrolinga
- modela kompetencija

u poslovnoj praksi hrvatskih poduzeća te dati preporuke za njihovo unaprjeđenje. Uz postizanje navedenih ciljeva istraživanja, u ovom radu također su dane odgovarajuće preporuke na temelju praktičnih iskustava autora, dobrih poslovnih praksi i prijedloga ispitanika.

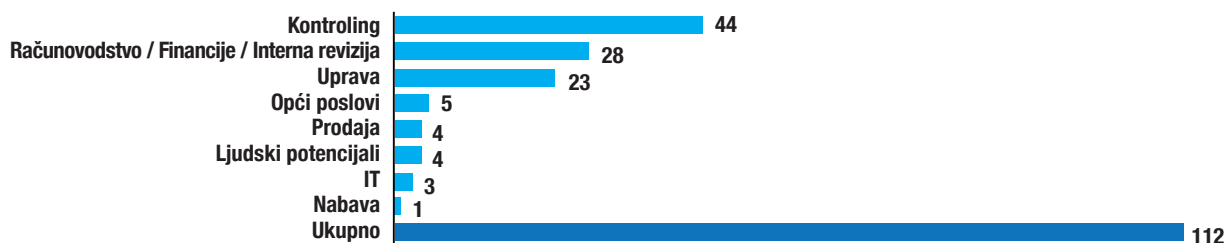
2. Uzorak istraživanja

Istraživanje o suradnji menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima provedeno je na uzorku od 112 ispitanika. Anketa je bila dostupna na internetskoj stranici Poslovne učinkovitosti od sredine travnja do sredine svibnja 2018. godine, a nakon toga je provedena analiza prikupljenih podataka.

Struktura ispitanika prema različitim kriterijima prikazana je na slikama od 1 do 5.

Iz prikaza je vidljivo da je najveći broj ispitanika iz organizacijske jedinice kontrolinga, a najmanji broj je iz nabave. Najveći broj ispitanika je na poziciji višeg menadžmenta, a najviše ispitanika je u dobi od 31 do 50 godina te najviše ispitanika ima više od 20 godina radnog

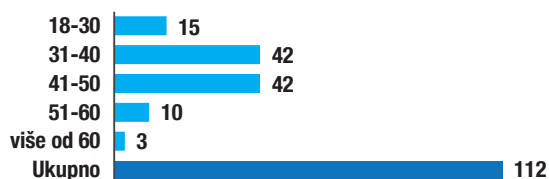
Slika 1. Broj ispitanika prema organizacijskim jedinicama



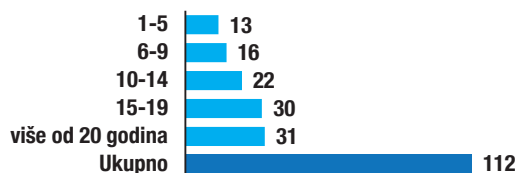
Slika 2. Broj ispitanika prema radnim pozicijama



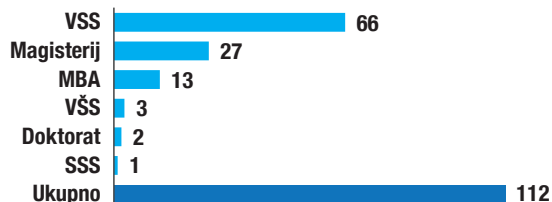
Slika 3. Broj ispitanika prema starosti



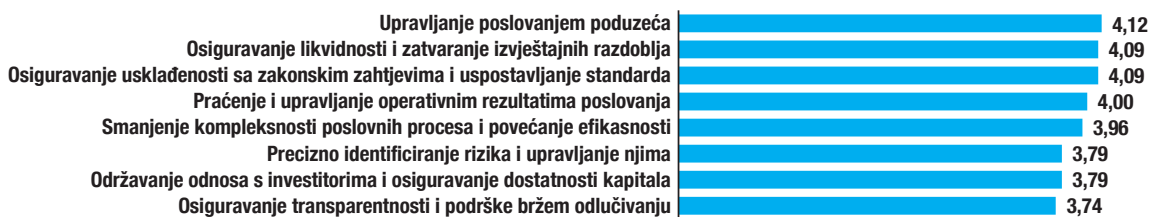
Slika 4. Broj ispitanika prema godinama radnog iskustva



Slika 5. Broj ispitanika prema obrazovanju



Slika 6. Poslovni prioriteti poduzeća u praksi hrvatskih poduzeća



iskustva. U uzorku istraživanja ispitanici su najčešće imali visoku stručnu spremu.

3. Poslovni prioriteti poduzeća

Predmet suradnje menadžmenta i kontrolinga, uz suradnju oko svakodnevnog odvijanja poslovnih aktivnosti, vrlo često predstavlja poslovne prioritete poduzeća.

Efektivnost („činjenje pravih stvari“) u odabiru predmeta suradnje značajno određuje dugoročnu, a efikasnost („činjenje stvari na pravi način“) i kratkoročnu uspješnost poduzeća.

Paretovo pravilo 80:20 i u ovom bi se slučaju moglo primijeniti: 20% ukupnih poslovnih zadataka čini 80% iznimnih / prioritetnih zadaća za poduzeće.

Poslovni prioriteti poduzeća mogu ovisiti o brojnim čimbenicima, kao što su: veličina poduzeća, faza životnog ciklusa poduzeća, industrija poduzeća, izazovi specifični za pojedino poduzeće itd., a u nastavku je ponuđena jedna od mogućih klasifikacija.

Na Likertovoj skali od 1 do 5, pri čemu 1 predstavlja najnižu ocjenu, a 5 najvišu ocjenu, kod ispitanika je utvrđeno kako vide na listi prioriteta svog poduzeća za nadolazeće razdoblje navedene zadaće.

Upravljanje poslovanjem poduzeća u praksi hrvatskih poduzeća predstavlja prvi prioritet, a slijede ga operativne zadaće svakodnevnog poslovanja.

Ono što je vidljivo iz prikaza, a bitno je istaknuti, je da se tek na 6. od 8 mjesta nalazi upravljanje rizicima. U praksi hrvatskih poduzeća dosad se na brojnim primjerima pokazalo vrlo lošim izborom ne upravljati rizicima, što je kod velikog broja velikih poduzeća dovelo do propasti, a kod nekih do značajnih i egzistencijalnih poteškoća. Važnost upravljanja rizicima, jednog od glavnih procesa kontrolinga u procesnom modelu kontrolinga (Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2014.), prepoznala je i vodeća svjetska asocijacija za kontroling – International Group of Controlling (IGC) promijenivši 2013. godine na Glavnoj skupštini održanoj u Bukureštu temeljni standard kontrolinga – „Misiju kontrolera“ – dodavši svom sadržaju, upravljanje rizicima kao jedno od temeljnih zaduženja za dobar menadžment i kontroling („brinu za savjestan odnos prema budućnosti, čime se

omogućava iskorištavanje prilika i upravljanje rizicima“) (IGC, 2013.).

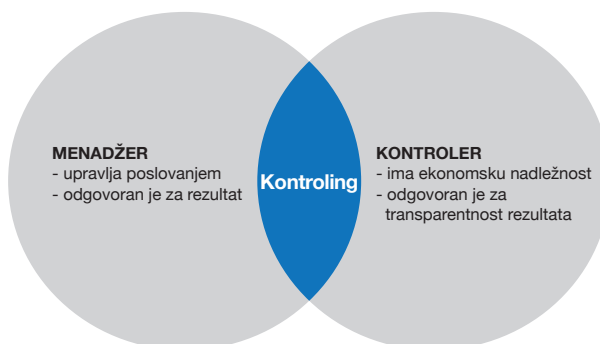
Na zadnjem, 8. mjestu, nalazi se osiguravanje transparentnosti i podrške bržem odlučivanju, što svakako treba poboljšati, budući da je transparentnost i podrška bržem odlučivanju *conditio sine qua non* ostvarenja poslovnog prioriteta na 1. mjestu – upravljanje poslovanjem poduzeća. U ovom primjeru može se zaključiti da treba upravljati uzrocima koji se nalaze na 8. mjestu, ranim indikatorima (*leading indicators*), da bi se ostvario cilj koji je posljedica i nalazi se na 1. mjestu te predstavlja kasni indikator (*lagging indicator*).

4. Poslovno partnerstvo

Poslovno partnerstvo menadžmenta i kontrolinga može rezultirati brojnim, kako kvantitativnim, tako i kvalitativnim blagodatima za poduzeće. Osviještenost o važnosti poslovnog partnerstva je početni, ali nužan korak za njegovo uspostavljanje i daljnji razvoj.

U suradnji i partnerstvu menadžmenta i kontrolinga bitno je prije svega razgraničiti uloge, a potom težiti izvrsnosti procesa menadžera (procesu odlučivanja) i procesa kontrolera (procesu kontrolinga).

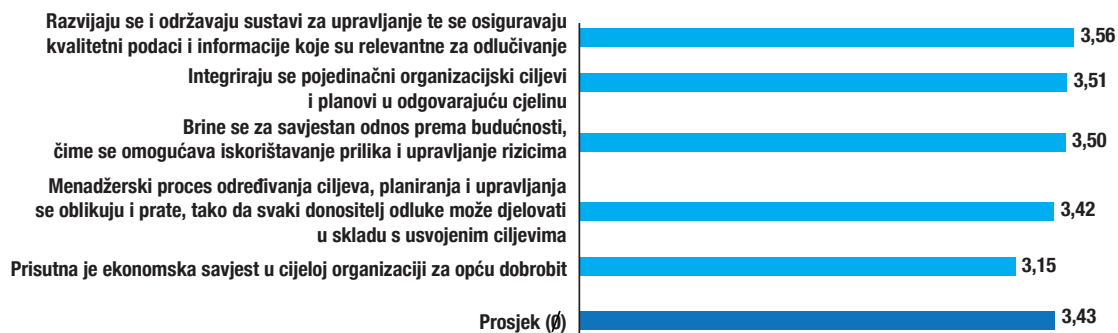
Slika 7. Menadžer, kontroler i kontroling



Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2013., str. 41.

Naravno, suradnja u obliku partnerstva i elementi partnerstva u obliku pojedinih procesa mogu svoju izvrsnost

Slika 8. Poslovno partnerstvo u praksi hrvatskih poduzeća



postizati samo ako i poslovni partneri imaju dovoljno razvijene za to nužne kompetencije.

„Misija kontrolera” je polazišna točka u definiranju standarda u kontrolingu. Ona proizlazi iz temeljnih zadaća kontrolera u vidu odgovornosti za transparentnost strategije, rezultata, financija i procesa i omogućava informiranje i pružanje operativnih podataka menadžmentu i vlasnicima radi ostvarivanja održivog uspjeha organizacije. Kontroleri kao partneri menadžmenta pružaju velik doprinos održivom uspjehu organizacije (IGC, 2013.).

Zbog toga je za ovo istraživanje postignute razine poslovnog partnerstva u praksi hrvatskih poduzeća primijenjen upravo sadržaj „Misijske kontrolera”.

Ispitanici su najvišom ocjenom ocijenili razinu postignutog partnerstva kod razvoja i održavanja sustava za upravljanje te kod osiguravanja kvalitetnih podataka i informacija koje su relevantne za odlučivanje. Najnižom

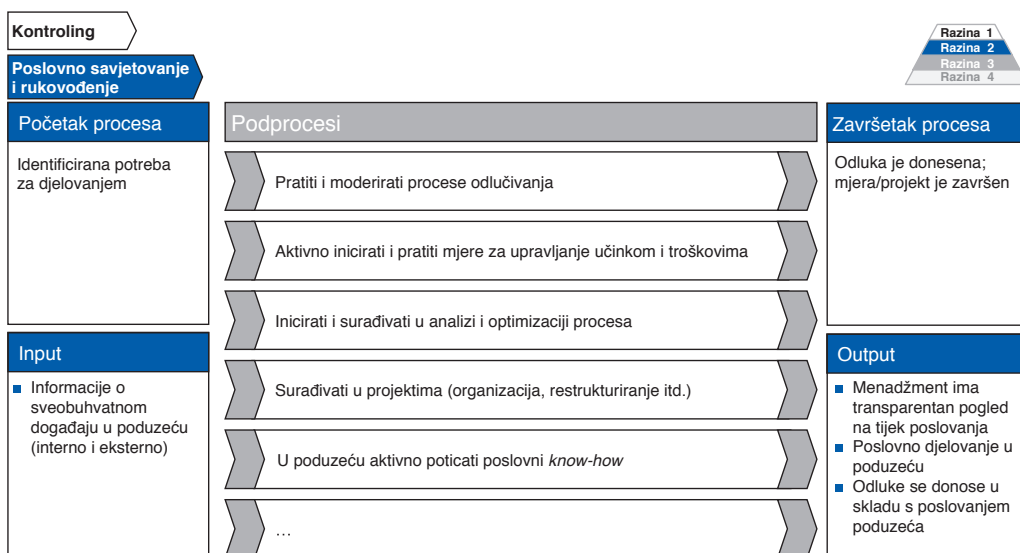
ocjenom ocijenili su prisutnost ekonomske savjesti u cijeloj organizaciji za opću dobrobit.

Kao i kod interpretacije poslovnih prioriteta poduzeća, i ovdje se može primijeniti slična logika. Naime, da bi se osigurale istinski relevantne informacije za istinski relevantne odluke, treba proširiti ekonomsku savjest po cijeloj organizaciji, što služi na dobrobit svih uključenih. Za ostvarenje relevantnih ciljeva donošenjem relevantnih odluka, koncept kontrolinga mora biti prisutan širom organizacije; da se na svakoj organizacijskoj razini i na svakom radnom mjestu djeluje „kontrolerski” savjesno, a ne samo na menadžerskim razinama i u kontrolingu, ili još preciznije, organizaciji kontrolera.

5. Procesi odlučivanja

U procesnom modelu kontrolinga IGC-a partnerstvu s menadžmentom posvećen je zaseban proces (Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2014.):

Slika 9. Struktura poslovnog procesa Poslovno savjetovanje i rukovođenje



Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2014., str. 45.

Cilj poslovnog savjetovanja i upravljanja kroz djelovanje funkcije kontrolera je osiguravanje koordinacije i racionalnog odlučivanja u okviru upravljačkog procesa postavljanja ciljeva, planiranja i upravljanja. Pri tome treba težiti uspostavljanju ekonomskog načina razmišljanja i djelovanja na svim upravljačkim razinama.

Kontroleri, kao isporučitelji usluge koji drže do reda, brinu o tome da se u organizaciji primjenjuju glavni procesi u kontrolingu za postavljanje ciljeva, planiranja i upravljanja. Oni podupiru rad menadžmenta odgovarajućim instrumentima i informacijama relevantnim za donošenje poslovnih odluka. Tako mogu pokazati ekonomske učinke alternativnih odluka i transparentnost cijele organizacije koja se tiče strategije, rezultata, financija i procesa. Time stoje na strani menadžmenta kao njihovi „sparing partneri” odnosno „ekonomska savjest”.

Kao primjer sustavnosti u procesima odlučivanja u istraživanju je upotrijebljen sljedeći prikaz:

Za proces poslovnog odlučivanja predviđeno je 8 slijednih koraka, a svi su popraćeni aktivnošću učenja iz provedenih koraka, odnosno cjelokupnog procesa poslovnog odlučivanja.

Ispitanici svakom koraku u procesu odlučivanja posvećuju gotovo jednaku pažnju (srednje vrijednosti 3,45), a najmanje zadnjim koracima: implementaciji odluke i komuniciranju o odlukama. S obzirom na to da navedeni koraci predstavljaju i krajnji cilj cijelog procesa, uzimajući u obzir činjenicu da većina projekata pada upravo na implementaciji (provedbi) i komunikaciji (prihvatanju od krajnjih korisnika), svakako im treba pridati više pažnje u praksi.

6. Proces kontrolinga

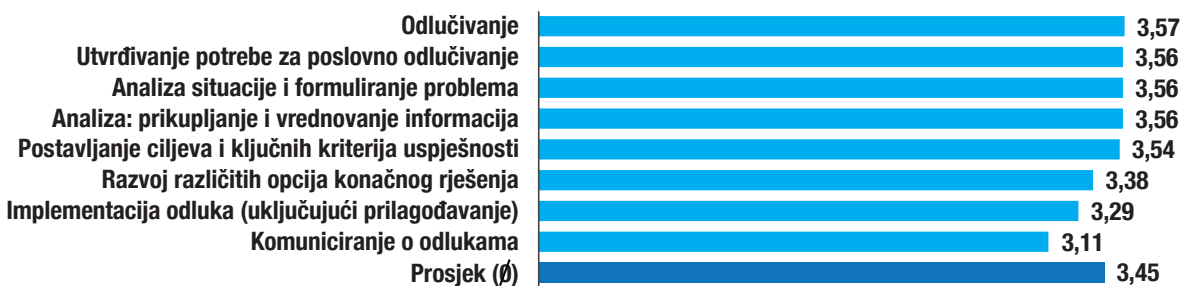
Procesi kontrolinga prikazani su u „Procesnom modelu kontrolinga”, gdje se kontroling prikazuje kao sveobuhvatan poslovni proces određivanja ciljeva, planiranja i

Slika 10. Proces poslovnog odlučivanja



Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o. i Horváth & Partners GmbH, 2018.

Slika 11. Proces odlučivanja u praksi hrvatskih poduzeća



Slika 12. Procesi kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća



upravljanja poduzećem (Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2014.).

Procesi kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća imaju srednju razinu razvijenosti (prosječna ocjena 3,35) i svakako za kvalitetniju podršku menadžmentu treba osigurati njihov razvoj. Naime, bez izvrsnosti pojedinih elemenata poslovnog partnerstva nije moguće očekivati izvrsnost cjelovitog koncepta suradnje između menadžmenta i kontrolinga.

7. Model kompetencija

Za kvalitetnu suradnju iznimno je važno da menadžeri i kontroleri imaju nužne kompetencije razvijene na odgovarajućoj razini.

Postoje brojne klasifikacije kompetencija menadžera i kontrolera, a u nastavku je jedna od mogućih klasifikacija:

Slika 13. Model kompetencija u praksi hrvatskih poduzeća



Prema obrađenim odgovorima, sve grupe kompetencija ispitanika su iznadprosječno razvijene (iznad 4), a pri tome su osobne kompetencije najviše, a socijalne najmanje razvijene.

Zaključak

Rezultati istraživanja ukazuju da je postojeća razina izvrsnosti:

- poslovnog partnerstva
- procesa odlučivanja i
- procesa kontrolinga

ispodprosječna (ispod 4), dok su s druge strane sve grupe kompetencija iznadprosječno razvijene (iznad 4).

Iz ove kontradiktornosti moguće je zaključiti da ispitanici misle da su kompetentni, ali njihovo poimanje suradnje menadžmenta i kontrolinga nije u okviru široko usvojenog koncepta suradnje ili su ispitanici uistinu tako kompetentni, ali im nedostaje ovlaštenja odnosno motivacije da unaprijede elemente dobre međusobne suradnje.

Tablica 1. Prijedlozi za unaprjeđenje suradnje menadžmenta i kontrolinga

Redni broj	Grupe prijedloga	Broj pojedinačnih prijedloga
1.	Bolja interna komunikacija menadžmenta i kontrolinga	27
2.	Veća uključenost kontrolinga u poslovno odlučivanje	19
3.	Bolje razumijevanje menadžmenta o važnosti kontrolinga	11
4.	Veće povjerenje menadžmenta u kontroling	8
5.	Značajnija edukacija menadžmenta i kontrolinga	4
Ukupno		69

Sigurno se dio odgovora na ovo pitanje može pronaći u 69 prijedloga ispitanika za bolju suradnju menadžmenta i kontrolinga koji su grupirani u 5 grupa.

Literatura

International Group of Controlling (IGC) [2013.] *Misija kontrolera*, dostupno na: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller_cro.pdf, pristupljeno: 9.5.2018.

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

International Group of Controlling (IGC) [2013.] *Rječnik za kontrolere*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Poslovna učinkovitost d.o.o. i Horváth & Partners GmbH [2018.] *CAP - Controlling Advanced Program, Kontroler kao partner menadžmentu*, Zagreb, Stuttgart