



KONTROLING FINANCIJE MENADŽMENT

Broj 1 / travanj 2017. / cijena 65 kn

TEMA BROJA

Standardi u kontrolingu

Kontroling u industriji 4.0

Tableau – alat za otkrivanje informacija u podacima

Utjecaj odnosa s investitorima na vrijednost poduzeća

Koncept i instrumenti kreditne analize

Model situacijskog vođenja

Upravljanje prodajnim procesima

Hijerarhijski grafikoni u Excelu 2016

Najvažnije porezne promjene u 2017.

Stručni doprinosi poslovnoj praksi

Analize i trendovi

Novosti

INTERVJU

Prof. Dr.

Ronald Gleich

Član Uprave

IGC - International

Group of Controlling



VAŽNOST I KORISTI OD PRIMJENE STANDARDA U KONTROLINGU



8. KONTROLING KONFERENCIJA Instrumenti kontrolinga, petak, 9. lipnja 2017., The Westin Zagreb
Renomirani predavači | Stručna predavanja | Praktična knjiga | Natječaj za najboljeg kontrolera za 2017.

CAP – CONTROLLING ADVANCED PROGRAM

Certificirani napredni kontroling program za stjecanje međunarodnog certifikata
Advanced Business Controller

Poslovna učinkovitost u suradnji sa **Horváth Akademie** iz Njemačke nudi Vam certificirani kontroling program za iskusne kontrolere i menadžere koji se tematski nastavlja na već etablirani međunarodno certificirani kontroling program Kontrolinga akademije Poslovne učinkovitosti za stjecanje certifikata Certified Controller.

CAP – CONTROLLING ADVANCED PROGRAM				
OBVEZNI MODULI				
1. MODUL Kontroler kao partner menadžmentu Zagreb 20.-21.03.2017. Split 09.-10.03.2017.	2. MODUL Upravljanje ključnim pokazateljima poslovanja Zagreb 26.-27.04.2017. Split 12.-13.04.2017.	3. MODUL Strateški menadžment iz perspektive kontrolera Zagreb 19.-20.06.2017. Split 13.-14.06.2017.	4. MODUL Moderno budžetiranje Zagreb 14.-15.09.2017. Split 30.-31.08.2017.	5. MODUL Izvrsnost u upravljanju poslovnim procesima Zagreb 18.-19.12.2017. Split 04.-05.12.2017.
IZBORNI MODULI				
6. MODUL Kontroling u volatilnom vremenu Zagreb 22.-23.05.2017. Split 08.-09.05.2017.	7. MODUL Upravljanje i kontroling inovacija Zagreb 17.-18.07.2017. Split 10.-11.07.2017.	8. MODUL Financijski kontroling Zagreb 07.-08.09.2017. Split 24.-25.08.2017.	9. MODUL Kontroling u nabavi Zagreb 17.-18.10.2017. Split 05.-06.10.2017.	10. MODUL Kvantitativno vrednovanje strateških opcija Zagreb 22.-23.11.2017. Split 02.-03.11.2017.

Certikacija za stjecanje međunarodnog kontroling certifikata
Advanced Business Controller



TEME BROJEVA U 2017. GODINI

Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje

T: +385 1 2304 571

E: info@poslovnaucinkovitost.eu

W: www.poslovnaucinkovitost.eu

KONTROLING FINANCIJE MENADŽMENT

1. BROJ
STANDARDI
U KONTROLINGU

2. BROJ
INSTRUMENTI
KONTROLINGA

3. BROJ
POSLOVNO
PLANIRANJE

4. BROJ
MENADŽERSKO
IZVJEŠTAVANJE

Želimo Vam da čitanjem našeg časopisa **dobijete** mnogo vrijednih saznanja i ideja za Vaš rad.

Za sve Vaše prijedloge i pitanja stojimo Vam rado na raspolaganju.

Vaša Poslovna učinkovitost



Naziv časopisa:

Kontroling, financije i menadžment

Redni broj časopisa:

godina 1, broj 1

Mjesec i godina izdanja:

travanj, 2017.

ISSN

2459-9204

Izdavač:

Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje

Glavni urednik:

Dr. sc. Mladen Meter

Uredničko vijeće:

Mr. sc. Dušan Banović
Mr. sc. Nikola Cvjetković
Hrvoje Filipčić, dipl. oec.
Mr. sc. Krešimir Futivić
Dr. Damir Kralj
Mr. sc. Hrvoje Patajac
Mr. sc. Hrvoje Pauković
Siniša Resanović, dipl. oec.
Dipl.- Kfm. techn. Goran Sejdić

Redakcija:

Izabela Andrić, mag. oec.
Mato Šarčević, mag. oec.
Jelena Šimunac, mag. oec.

Suradnici na broju:

Mr. sc. Dušan Banović
Ivana Barać, CFA
Mr. sc. Ilija Braovac
Mirta Fraisman Čobanov,
mag. oec.
Dunja Firšt, prof.
Mr. sc. Krešimir Futivić
Prof. Dr. Ronald Gleich
Mario Kurtović, dipl. oec.
Dr. sc. Mladen Meter
Zorica Palac, dipl. oec.
Dipl.- Kfm. techn. Goran Sejdić
Josipa Svetina, mag. paed. soc.
Mato Šarčević, mag. oec.
Željko Šundov, dipl. oec.
Ivana Vidaković, dipl. psih.

Recenzenti:

Prof. dr. sc. Sandra Janković
Prof. dr. sc. Tihomir Luković

Prijevod:

Marina Meter, prof.

Lektor:

Ana Lovrenčić, prof.

Grafička priprema:

Duplerica d.o.o.

Tisak:

Radin print d.o.o.

Redakcija, pretplata i marketing:

Poslovna učinkovitost d.o.o. za
poslovno savjetovanje
Pete Poljanice 11
10 000 Zagreb
T: +385 1 23 04 571
F: +385 1 29 22 915
W: www.poslovnaucinkovitost.eu
E: info@poslovnaucinkovitost.eu
Kontakt osoba: Jelena Šimunac,
mag. oec

Podaci i informacije u radovima prikazani su prema najboljem saznanju, ali bez jamstva za njihovu potpunost i točnost. Sadržaji radova su isključivo oblikovani prema stavovima autora i ni u jednom slučaju ne predstavljaju službene stavove organizacija u kojima su autori zaposleni. Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje kao nakladnik ni u jednom slučaju ne preuzima odgovornost za stavove autora.

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

Poštovani čitatelji,

iznimno sam sretan što smo uspješno pripremili prvi broj časopisa „Kontroling, financije i menadžment“ i da mi je pripala čast pisati *Uvodnik*. Bez iznimne i bezrezervne podrške, poticanja i doprinosa kolega iz Hrvatske i inozemstva, od samog začetka ideje o izdavanju časopisa pa do samog izlaska iz tiska, izlazak ovog časopisa, i u ovom obliku, ne bi bio moguć. Ovom prilikom se želim još jednom zahvaliti svima u svoje ime i u ime redakcije časopisa na ukazanom povjerenju i suradnji, te se nadam da ćemo uspješnu suradnju nastaviti i u budućnosti.

Razumijevajući da je naš profesionalni poziv unaprjeđenje procesa poslovanja, odlučivanja i stvaranja vrijednosti u organizacijama, odlučili smo se na izdavanje ovog časopisa, koji nam u tome može pomoći tako da obrađuje teme iz područja kontrolinga, financija i menadžmenta na način koji je praktično primjenjiv u poslovnoj praksi. Postavili smo si glavne ciljeve koje želimo postići izdavanjem ovog časopisa: da obrađujemo aktualne teme na praktičan (*praktičnost*), zanimljiv i jednostavan način (*jednostavnost*) te da teme profesionalno obrađuju renomirani stručnjaci (*profesionalnost*). Iskreno se nadamo da ćemo uspjeti ostvarivati ciljeve koje smo si zadali, i da ćemo iz broja u broj to ostvarivati na sve bolji i bolji način. Da smo uspjeli u tome, znat ćemo samo ako nas uvjerite da ste čitanjem našeg časopisa dobili mnogo vrijednih saznanja i ideja za svoj rad, ali isto tako ako nam stalno budete davali konstruktivne prijedloge za buduća unaprjeđenja, a pogotovo ako i sami budete voljni svojim angažmanom pridonijeti uspjehu našeg zajedničkog projekta.

Časopis smo koncipirali tako da u svakom broju imamo glavnu temu, stručne doprinose poslovnoj praksi, analize i trendove te novosti iz područja kontrolinga, financija i menadžmenta. Za 2017. godinu smo odabrali da glavne teme naša četiri broja budu: standardi u kontrolingu, instrumenti kontrolinga, poslovno planiranje i menadžersko izvještavanje. Za radove za stručne doprinose poslovnoj praksi, koji prolaze postupak dvostruke recenzije, odabirat ćemo aktualne i praktično korisne radove, kao i za same analize, trendove i novosti, koji će se u pravilu pojavljivati u formi kraćih praktično korisnih tekstova.

Iznimno, u prvom *Uvodniku* nećemo komentirati sadržaj i značaj odabranih tema prvog broja za poslovnu praksu, nego ćemo to prepustiti vama na ocjenu, a pritom željno iščekujući vaše komentare i prijedloge u redakciji.

Iskreno se nadamo da će ovaj časopis pridonijeti boljim procesima poslovanja, kvalitetnijem odlučivanju i konceptu održivog stvaranja vrijednosti poslovanja, te da ćemo u vama, našim poštovanim čitateljima, pronaći partnere za suradnju da se takvi procesi (što prije) i u još većoj mjeri događaju u našim poslovnim organizacijama.



Glavni urednik
Dr. sc. Mladen Meter

Tema broja: Standardi u kontrolingu

8 Intervju: Važnost i koristi standarda u kontrolingu

Prof. Dr. Ronald Gleich

11 Standardi u kontrolingu

Dr. sc. Mladen Meter

14 Najznačajniji rezultati istraživanja o standardima u kontrolingu u Hrvatskoj

Dr. sc. Mladen Meter

Mato Šarčević, mag. oec.

Stručni doprinosi poslovnoj praksi

20 Kontroling u industriji 4.0

Dipl.- Kfm. techn. Goran Sejdć

26 Tableau – alat za otkrivanje informacija u podacima

Mr. sc. Krešimir Futivić

34 Utjecaj odnosa s investitorima na vrijednost poduzeća

Ivana Barač, CFA

38 Koncept i instrumenti kreditne analize

Mario Kurtović, dipl. oec.

46 Model situacijskog vođenja

Mirta Fraisman Čobanov, mag. oec.

Josipa Svetina, mag. paed. soc.

51 Upravljanje prodajnim procesima

Željko Šundov, dipl. oec.

Analize i trendovi

57 Hijerarhijski grafikoni u Excelu 2016

Mr. sc. Dušan Banović

60 Upravljanje pomoću ciljeva

Ivana Vidaković, dipl. psih.

63 Najvažnije porezne promjene u 2017.

Mr. sc. Ilija Braovac

67 Veza između korporativne kulture i prijevara

Zorica Palac, dipl. oec.

70 Upravljanje ljudskim kapitalom

Dunja Firšt, prof.

75 Novosti

Strastveni kontroler proslavio je 80. rođendan

Controlling & Finance Afterwork
Knjiga „Instrumenti kontrolinga”

Najbolji kontroler u 2017.

Najbolji kontroler u 2016. –

Demistifikacija biologije kroz kontroling projekt

IBCS konferencija u Barceloni

Partnerstvo Poslovne učinkovitosti i

Horváth & Partners

Aktualne poslovne edukacije

Tajna

*koju svi znaju: snaga je –
u bijeloj košulji*

Ništa nije toliko neophodno kao kvalitetna bijela košulja. Iako na prvi pogled sve izgledaju isto – to i nije baš tako. Ona ima veliku moć koja leži u činjenici da u njoj možete izgledati skupo odjeveni i autoritativni, ali i uništiti tu njezinu snagu ako ona nije dovoljno dobra. Košulja mora stajati kao salivena i mora biti vječna.

Bijela košulja ima širok književni pedigree – od *Byrona* i *Keatsa* u začecima romantizma do *Ernesta Hemingwaya* i *F. Scott Fitzgeralda* u međuratnom periodu. Bijela košulja ima duboko značenje – otvoreni um prema novim razmišljanjima i snažnu sposobnost impresioniranja drugih.

To što niste ni *Ferguson*, ni *Byron*, ni *Hemingway* nije zapravo ni važno. Važan je dojam koji ostavljate na druge i važan je onaj osjećaj važnosti koji osjećate dok je ujutro kopčate spremajući se za nove pobjede.

Isprobajte premium liniju košulja *Croata Brijuni*.

INTERVJU: Prof. Dr. Ronald Gleich
Član Uprave International Group of Controlling (IGC)
i voditelj međunarodne skupine za standarde u controllingu

VAŽNOST I KORISTI STANDARDI U KONTROLINGU

Standardi u controllingu bave se temeljnim problemima u praksi poduzeća te su važni za sva poduzeća koja kao glavnu kompetenciju u svom sustavu rukovođenja vide moćan i učinkovit odjel kontrolera. Čak i mala poduzeća koja su u poslovanje implementirala samo pojedine procese u controllingu mogu koristiti standarde u controllingu kako bi ciljano unaprijedili ili proširili postojeće procese.

Kako gledate na ulogu i značaj controllinga u organizacijama u suvremenim uvjetima poslovanja?

Osnovna ideja controllinga će, po mom mišljenju, uvijek imati glavnu ulogu u poduzeću neovisno o okvirnim uvjetima poslovnog okruženja. Controlling se pridružuje u temeljnom upravljanju i aktivno podupire menadžment na svim hijerarhijskim razinama upravljanja poduzećem tako da osigurava informacije potrebne za donošenje odluka i izvršava zadatke planiranja, kontrole i koordiniranja.

Poslovno okruženje i radna zajednica u poduzeću zaista se stalno nalaze u raskoraku. Brzi tehnološki napredak dovodi do toga da postojeći poslovni modeli zastarijevaju, a cjelokupne industrijske grane se međusobno stapaju ili potpuno nestaju sa scene. Osim toga, u mnogim etabliranim poduzećima raste pritisak na konkurentnost. Te promjene okvirnih uvjeta manje utječu na značaj, a mnogo više na primjenu controllinga. Trenutno se u sklopu povećane digitalizacije događa promjena unutar odjela kontrolera, uloge kontrolera te procesa i instrumenata u controllingu.

Možete li nam kao član Uprave IGC-a objasniti ulogu IGC-a s obzirom na promjene u odjelu kontrolera?

IGC je organizacija čiji je cilj aktivno oblikovati budućnost controllinga i obrazovanje u controllingu. Pritom IGC za svoje članove stvara u prvom redu dodanu vrijednost tako da nudi internacionalnu platformu za unaprjeđenje

controllinga. U sklopu unaprjeđenja controllinga se s vremenom kao glavni cilj nametnulo utemeljenje standarda u controllingu. Na taj način IGC pridonosi stvaranju zajedničke svijesti o controllingu na području Europe. Promjene u odjelu kontrolera zamijenit će se novim standardima ili unaprjeđenjem postojećih standarda u controllingu te će pritom biti dostupne u praksi poduzeća. Tako će poduzeća moći restrukturirati svoj odjel kontrolera i prilagoditi ga aktualnim uvjetima poslovanja.

Koje ste controlling standarde posljednjih godina razvili i primijenili u praksi?

IGC se posljednjih desetljeća bavio mnoštvom različitih pitanja iz kojih su zatim proizašli standardi u controllingu. U početku je definirana „Misija kontrolera” prema IGC-u, koja određuje stratešku poziciju, temeljnu ulogu i zadatke kontrolera. „Misija kontrolera” je otada dva puta dorađivana te se trenutno ponovno nalazi na kušnji. Radi stvaranja zajedničkog znanja o najvažnijim terminima u controllingu, IGC je već u devedesetim godinama objavio „Rječnik za kontrolere”, koji je preveden na mnoge jezike, među ostalima pripremljeno je i hrvatsko-njemačko te hrvatsko-englesko izdanje „Rječnika za kontrolere”. Nedavno je IGC objavio još tri standarda u controllingu koji obuhvaćaju „Procesni model controllinga”, „Ključne pokazatelje procesa controllinga” i „Model kompetencija kontrolera”. Dok se „Procesni model controllinga” i „Ključni pokazatelji procesa controllinga” bave oblikovanjem i



Rezultate istraživanja iskoristit ćemo kako bismo popularizirali IGC standarde i potrebu za njihovim unaprjeđenjem radi razvoja strategije za doradu postojećih i razvoj novih standarda



mjenjem učinka u procesima kontrolinga, „Model kompetencija kontrolera” u središte pažnje stavlja potrebne sposobnosti i kompetencije kontrolera.

Na koji način je moguće primijeniti standarde u kontrolingu u poduzećima i za koja poduzeća oni mogu biti korisni?

Standardi u kontrolingu se prije svega mogu primijeniti u praksi poduzeća. Zbog toga standardi u kontrolingu prema IGC-u pokazuju dvije važne karakteristike. Prvo, standard u kontrolingu omogućuje stvaranje okvira za rješavanje praktičnog pitanja u vezi s odjelom kontrolera. A kao drugo, standardi u kontrolingu služe kao vodič za raspravu o tome. Kako bismo razjasnili praktičnu korist, pogledajmo najmlađi od standarda u kontrolingu. „Model kompetencija kontrolera” sastoji se od profila funkcija i kompetencija, kao i hijerarhijskog kataloga kompetencija koji različitim procesima u kontrolingu pridružuje kom-

petencije kontrolera orijentirane na uspjeh. Te sastavnice s jedne strane u cjelini odražavaju generički model kompetencija za cijeli odjel kontrolera, a s druge strane služe kao vodič za razvoj modela kompetencija za odjel kontrolera u nekom određenom poduzeću. IGC standardi odgovornima za unaprjeđenje kontrolera daju instrumente za praktičnu primjenu, npr. profili funkcija i kompetencija, te predlažu proces za primjenu menadžmenta kompetencija za odjel kontrolera.

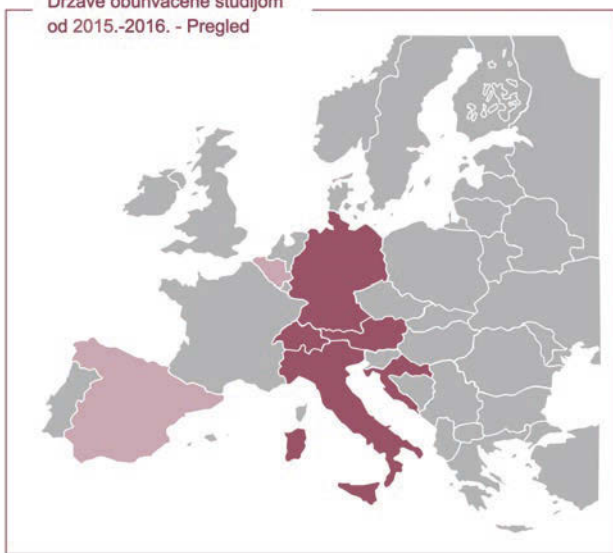
Budući da se standardi u kontrolingu bave temeljnim problemima u praksi poduzeća, važni su za sva poduzeća koja kao glavnu kompetenciju u svom sustavu rukovođenja vide moćan i učinkovit odjel kontrolera. Dok novoosnovana poduzeća mogu primijeniti standarde u kontrolingu kako bi strukturirano utemeljila odjel kontrolera, u renomiranim poduzećima standardi u kontrolingu služe kao osnova za preispitivanje postojećih struktura i kao impulsi za definiranje mjera unaprjeđenja. Čak

i mala poduzeća koja su u poslovanje implementirala samo pojedine procese u kontrolingu mogu koristiti standarde u kontrolingu kako bi ciljano unaprijedila ili proširila postojeće procese.

Vaša radna skupina je provela međunarodno istraživanje o standardima u kontrolingu. Što je točno bila tema istraživanja i kakvi su rezultati?

Naziv istraživanja je „Intenziviranje korištenja IGC controlling standarda u poslovnoj praksi“, a cilj istraživanja je promicanje svjesnosti, intenziteta primjene, zadovoljstva i potrebe unaprjeđenja različitih standarda u kontrolingu prema IGC-u. Istraživanje je provedeno u pet zemalja: Hrvatskoj, Njemačkoj, Austriji, Švicarskoj i Italiji, a u istraživanju je sudjelovalo 328 kontrolera iz različitih industrija.

Države obuhvaćene studijom od 2015.-2016. - Pregled



Rezultati jasno pokazuju da je od četiri navedena standarda u kontrolingu najrasprostanjeniji standard „Misije kontrolera“. Drugo i treće mjesto dijele „Rječnik za kontrolere“ i „Procesni model kontrolinga“, koje je prepoznalo više od 20% ispitanika. „Ključni pokazatelji procesa kontrolinga“ su dosad najmanje zapaženi u praksi poduzeća.

Nadalje, svi kontroleri koji su naveli da poznaju standard ispitani su o intenzitetu primjene, zadovoljstvu i potrebi za unaprjeđenjem tog standarda. Nama je bilo zanimljivo da su ispitani kontroleri pokazali iznadprosječno zadovoljstvo u odnosu na sve standarde u kontrolingu. Pored toga smo u obliku otvorenih pitanja dobili dragocjene upute za unaprjeđenje standarda koje ćemo upotrijebiti u budućoj doradi standarda.

Vezano za ovo istraživanje je planirana i objava knjige o međunarodnim standardima u kontrolingu.

Kakav sadržaj možemo očekivati i kada će biti objavljena?

To je točno, pored komprimiranog izvještaja o istraživanju na njemačkom i engleskom jeziku, u okviru serije stručnih knjiga pod nazivom „Der Controlling-Berater“ (hrv. „Kontroling savjetnik“) u 49. knjizi posvetit ćemo se temi „Standardi u kontrolingu“. „Kontroling savjetnik“ je namjenjen prvenstveno zaposlenicima i stručnjacima u području kontrolinga, pri čemu je sadržaj knjige praktično orijentiran. U dijelu knjige „Temelji i koncepti“ detaljno su prikazani i opisani različiti standardi u kontrolingu. Na to se nadovezuje dio „Primjena i praksa“, u kojem je na temelju konkretnih primjera iz prakse prikazana primjena standarda u kontrolingu. Pored primjene koncepta, druga dva dijela knjige se fokusiraju na praktičnu primjenu procesnog modela u kontrolingu i modela kompetencija kontrolera. U trećem dijelu knjige obuhvaćeni su važni aspekti praktične primjene u pogledu na integraciju postojeće IT strukture i organizacijske strukture poduzeća. Na kraju knjige se nalazi iscrpni popis literature vezan za temu standarda u kontrolingu.

Najavljeno je i vaše gostovanje u Hrvatskoj na 8. controlling konferenciji 9. lipnja 2017. godine. Koju temu ćete prezentirati na konferenciji?

Zahvaljujem se na pozivu. Jako se veselim mogućnosti da s kolegama razmijenim ideje i razmišljanja. Glavna tema mog predavanja bit će standardi u kontrolingu. Bit će riječi o sadržajnoj strukturi i praktičnoj primjeni standarda u kontrolingu. U drugom dijelu predavanja prikazat ću rezultate empirijskog istraživanja vezanog za standarde u kontrolingu prema IGC-u.

Koji su planovi IGC-a u budućnosti s obzirom na razvoj novih i unaprjeđenje postojećih standarda u kontrolingu?

U budućnosti ćemo iskoristiti rezultate istraživanja kako bismo popularizirali IGC standarde i potrebu za njihovim unaprjeđenjem radi razvoja strategije za doradu postojećih i razvoj novih standarda. S obzirom na to da trenutno još traju aktivnosti vezane za objavu istraživanja, sljedeća konkretna aktivnost IGC-a bit će tijekom 2017. godine vezana za unaprjeđenje „Procesnog modela kontrolinga“. Dorada obuhvaća prilagodbu postojećih procesa u kontrolingu s osvrtom na nove aspekte kao što su *business analytics* u kontekstu velikih podataka (*big data*). Na taj način se već uspješan standard prema IGC-u „Misija kontrolera“, spomenut na početku ovog intervjua, treba prilagoditi promijenjenim uvjetima i u budućnosti predstavljati još važniji cilj poduzeća za unaprjeđenjem odjela kontrolera.

STANDARDI U KONTROLINGU



Dr. sc. **Mladen Meter**

Poslovna učinkovitost d.o.o.

za poslovno savjetovanje

Konzultant za kontroling i financije

Ovaj članak je prošao recenzijski postupak i klasificiran je kao stručni rad.

Budući da su kontroleri s jedne strane interni savjetnici menadžmenta, a s druge odgovorni za omogućavanje i točnost traženih informacija u cilju poslovnog savjetovanja, standardi u kontrolingu prema IGC-u predstavljaju nezaobilazne smjernice u radu kontrolera.

International Group of Controlling (IGC)

International Group of Controlling (IGC) je vodeća svjetska asocijacija za kontroling čiji je cilj profiliranje i unaprjeđenje prakse kontrolinga kroz razmjenu stručnih znanja i definiranja standarda kvalitete edukacijskih programa kontrolinga. Ovu asocijaciju čine relevantna poduzeća i udruženja koja svojim aktivnostima žele pridonijeti razvoju kontrolinga čija praktična primjena postaje sve važnija.

IGC svojim aktivnostima nastoji izraditi profil zadataka i uloge kontrolera te uspostaviti koncept kontrolinga koji je primjenjiv na međunarodnoj razini. IGC također služi kao platforma za usklađivanje i razvoj jedinstvenog koncepta i terminologije u kontrolingu. Svojim aktivnostima stvara temelje za veću učinkovitost u radu kontrolera i međunarodno priznate kontroling standarde. Standardi u kontrolingu prema IGC-u su:

1. Misija kontrolera,
2. Rječnik za kontrolere,
3. Procesni model kontrolinga,
4. Ključni pokazatelji procesa kontrolinga i
5. Model kompetencija kontrolera.

1. Misija kontrolera

„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 u cilju ostvarivanja održivog uspjeha organizacije.

Kontroleri kao partneri menadžmenta pružaju velik doprinos održivom uspjehu organizacije (IGC, 2013.).

Slika 1. Misija kontrolera



Misija kontrolera

Kontroleri kao partneri menadžmenta pružaju važan doprinos održivom uspjehu organizacije.

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

Kontroleri:

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

2. Rječnik za kontrolere

U današnjim dinamičnim i zahtjevnim uvjetima poslovanja, „Rječnik za kontrolere” služi kontrolerima i nji-

Slika 2. Rječnik za kontrolere



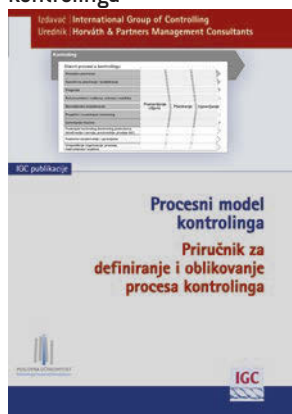
Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2013.

obilazan standard za pojmovne definicije iz kontrolinga i pomoć u radu kontrolera i menadžera.

3. Procesni model kontrolinga

S ciljem utemeljenja zajedničke terminologije i jednoznačnog koncepta kontrolinga, radna skupina IGC-a „Procesni model kontrolinga” razradila je procese kontrolinga nužne za uspješan rad kontrolera te grafički i opisno prikazala njihovu strukturu.

Slika 3. Procesni model kontrolinga



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

Korisnici navedeni model upotrebljavaju kao predložak za oblikovanje i preispitivanje vlastitih koncepta kontrolinga u cilju procesnog razmišljanja vezanog za kontroling i posao kontrolera.

1. strateško planiranje,
2. operativno planiranje i budžetiranje,
3. prognoza,
4. menadžersko izvještavanje,
5. računovodstvo troškova, učinaka i rezultata,
6. projektni i investicijski kontroling,

hovim partnerima za jednoznačno razumijevanje u svakodnevnoj suradnji.

„Rječnik za kontrolere” predstavlja međunarodno prepoznatu i nezaobilaznu literaturu za svakoga čije je područje interesa kontroling. Referentni je priručnik za najznačajnije pojmove iz područja kontrolinga te u poslovnoj praksi značajno utječe na daljnji razvoj kontrolerske struke. Pojmovi u „Rječniku” su detaljno objašnjeni uz mnogobrojne grafičke prikaze te su postali neza-

obilazan standard za pojmovne definicije iz kontrolinga i pomoć u radu kontrolera i menadžera.

Korisnici navedeni model upotrebljavaju kao predložak za oblikovanje i preispitivanje vlastitih koncepta kontrolinga u cilju procesnog razmišljanja vezanog za kontroling i posao kontrolera.

Prema „Procesnom modelu kontrolinga” kontroling se prikazuje kao sveobuhvatan poslovni proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja poduzećem. Hijerarhijski je strukturiran i podijeljen u 10 glavnih procesa kontrolinga:

Prema „Procesnom modelu kontrolinga” kontroling se prikazuje kao sveobuhvatan poslovni proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja poduzećem. Hijerarhijski je strukturiran i podijeljen u 10 glavnih procesa kontrolinga:

7. upravljanje rizicima,
8. funkcijski kontroling (kontroling podružnica, istraživanja i razvoja, proizvodnje, prodaje itd.),
9. poslovno savjetovanje i upravljanje te
10. unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava.

Također služi kao standardni prikaz procesa kontrolinga u poduzećima, neovisno o grani industrije i veličini poduzeća, a odnosi se na srednja do velika industrijska i uslužna poduzeća. Procesni način razmišljanja uz odgovarajuće upravljanje dovodi do veće produktivnosti, što utječe na bolji poslovni rezultat. S druge strane navedeni model omogućava da se i neki procesi, primjerice marketing, logistika, prodaja itd., identificiraju i dokumentiraju, čime se omogućuje njihovo jednostavnije praćenje i analiziranje. Sve navedeno služi kontrolerima, kao i osobama izvan organizacije kontrolera, da što bolje oblikuju i revidiraju proces kontrolinga, što u konačnici utječe na bolji poslovni rezultat.

4. Ključni pokazatelji procesa kontrolinga

Standard u kontrolingu „Ključni pokazatelji procesa kontrolinga” logičan je slijed proširenja „Procesnog modela kontrolinga” s ključnim pokazateljima procesa.

Dok „Procesni model kontrolinga” služi kao temelj za detaljno strukturiranje aktivnosti u kontrolingu, „Ključni pokazatelji procesa kontrolinga” omogućuju potrebnu transparentnost kako bi ih se moglo stalno unapređivati.

Na pitanje o efikasnosti i efektivnosti ne mora se više bez osnove odgovarati. Upravo je to odlučujuće u gospodarskom okruženju, kao i kritičko propitivanje o doprinosu kontrolinga u stvaranju vrijednosti.

Prema „Ključnim pokazateljima procesa kontrolinga”, pokazatelji imaju važnu ulogu u upravljanju poduzećem, a time i u svakodnevnom poslu kontrolera. Oni omogućuju određivanje stanja pojedinih kontroling procesa te njihovo mjerenje.

Slika 4. Ključni pokazatelji procesa kontrolinga



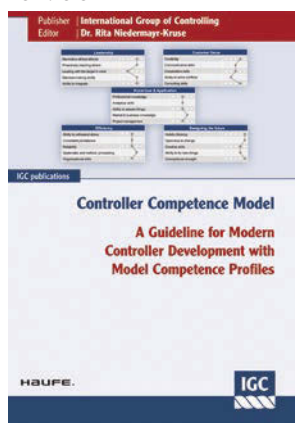
Izvor: Poslovna učinkovitost d.o.o., prema IGC-u, 2016.

Također su definirani, standardizirano opisani i prikazani s konkretnim uputama kako bi se omogućila njihova široka primjena u poduzećima. Utemeljeni su na jednoznačnom konceptu i zajedničkoj terminologiji kontrolinga te aktivno podupiru upravljanje tim procesima.

Ovaj standard je namijenjen kontrolerima, suradnicima kontrolera, kao i drugim osobama koje se bave kontrolingom, kao priručnik za pomoć pri revidiranju i oblikovanju procesa kontrolinga. Kroz predstavljanje ključnih pokazatelja daju sliku učinkovitih procesa u kontrolingu te sadržavaju procesne pokazatelje za glavne procese u kontrolingu – ključne indikatore za postizanje učinkovitosti i pokazatelje za mjerenje učinkovitosti organizacije kontrolera. Navedeni pokazatelji temelje se na mjerenju učinaka kako bi se naglasila odgovornost, omogućilo nadziranje te u konačnici povećala razina učinaka u organizaciji. Mjerenje učinaka temelji se na mjerljivim veličinama kao što su: troškovi, vrijeme, kvaliteta i zadovoljstvo (internih) klijenata.

5. Model kompetencija kontrolera

Slika 5. Model kompetencija kontrolera

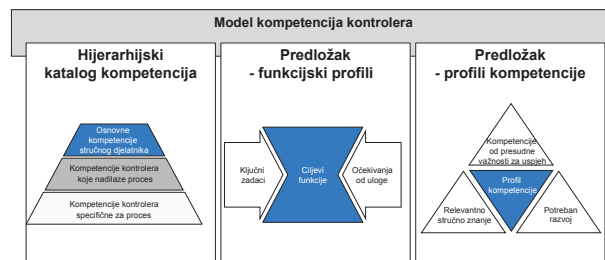


Izvor: IGC, 2016.

U većini poduzeća postoji značajan nedostatak u pogledu sustavnog odnosa prema kompetencijama kontrolera te vrlo rijetko postoji odjel ljudskih potencijala koji se posebno bavi funkcijom kontrolera. U cilju konceptualnog otklanjanja takvih nedostataka, IGC je razradio standardizirani model za upravljanje kompetencijama u odjelu kontrolera (Niedermayr-Kruse et al., 2016., str. 23.).

Sastavni dijelovi modela kompetencija kontrolera prikazani su u nastavku.

Slika 6. Sastavni dijelovi modela kompetencija kontrolera



Izvor: IGC, 2015.

Pomoću modela menadžeri u financijama/kontrolingu, ljudskim potencijalima i institucijama za obrazovanje i usavršavanje imaju na raspolaganju alat za razvoj, provjeru i upravljanje kompetencijama koji je konkretno primjenjiv u praksi.

Korisnost standarda u kontrolingu

International Group of Controlling (IGC) utemeljen je 1995. godine kao interesna skupina za obrazovanje, usavršavanje i razvoj na području kontrolinga. Dosad je razvilo i uskladilo jedinstven koncept i terminologiju u kontrolingu kao što su: „Misija kontrolera”, „Rječnik za kontrolere”, „Procesni model kontrolinga”, „Ključni pokazatelji procesa kontrolinga” i „Model kompetencija kontrolera”.

Navedeni standardi služe menadžerima i kontrolerima kao vodič za učinkovito oblikovanje njihove suradnje u procesu definiranja ciljeva, planiranja i upravljanja. Budući da su kontroleri s jedne strane interni savjetnici menadžmenta, a s druge odgovorni za omogućavanje i točnost traženih informacija u cilju poslovnog savjetovanja, navedeni standardi predstavljaju nezaobilazne smjernice u radu kontrolera.

Literatura

International Group of Controlling (IGC) [2016.] *Controller Competence Model*, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

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

International Group of Controlling (IGC) [2013.] *Misija kontrolera*, dostupno na: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/controller_cro.pdf, pristupljeno: 24.03.2017.

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

Niedermayr-Kruse, R. et al. [2016.] *Upravljanje*

kompetencijama u kontrolingu pomoću modela kompetencija kontrolera prema IGC-u, u Meter, M. [2016.] *Kontroling u praksi – Najnoviji trendovi u kontrolingu*, Zagreb, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

NAJZNAČAJNIJI REZULTATI ISTRAŽIVANJA O STANDARDIMA U KONTROLINGU U HRVATSKOJ



Dr. sc. **Mladen Meter**

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

Mato Šarčević, mag. oec.

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje
Mlađi konzultant

Cilj ovog istraživanja je analizirati u kojoj su mjeri standardi u controllingu koje je razvila International Group of Controlling (IGC) poznati i kako se primjenjuju u poslovnoj praksi. Analizirani su rezultati istraživanja provedenog tijekom 2016. godine koji se temelje na sljedećim standardima u controllingu: „Misija kontrolera”, „Rječnik za kontrolere”, „Procesni model controllinga” i „Ključni pokazatelji procesa controllinga”.

Ovaj članak je prošao recenzijski postupak i klasificiran je kao stručni rad.

Standardi u controllingu kao preduvjet za stvaranje vrijednosti

Mjera uspjeha bilo koje poslovne organizacije treba imati za cilj ostvarenje većih prihoda, odnosno koristi od troškova te maksimalan povrat na raspoloživa sredstva. Pri tome je bitno voditi računa da je postizanje tako postavljenih ciljeva moguće i dugoročno ostvarivati, tj. da su ciljevi održivi.

Kontroler kao partner menadžeru pomaže u očuvanju postojeće vrijednosti i stvaranju (nove) dodane vrijednosti. Kako bi kontroler mogao učinkovito pridonijeti upravljanju, nužno je da funkcija controllinga u poduzeću bude na primjeren način sadržajno određena, organizirana i pozicionirana, te da su kvalitetno uspostavljeni procesi controllinga.

Kako bi kontroleri mogli pružiti kvalitetnu podršku pri ostvarivanju ciljeva organizacije, nužno je da njihov rad u što većoj mjeri bude standardiziran te da su razvili za to potrebne kompetencije.

U suradnji s IGC-om, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje provela je tijekom 2016. godine istraživanje „Intenziviranje korištenja IGC controlling standarda u praksi” (dalje u tekstu: „Međunarodno istraživanje: Korištenje controlling standarda u praksi”).

Ciljevi istraživanja bili su:

- **odrediti stupanj prepoznatljivosti i primjene IGC controlling standarda** u poslovnoj praksi poduzeća
- **dokumentirati koristi koje proizlaze iz korištenja IGC controlling standarda** u poslovnoj praksi poduzeća

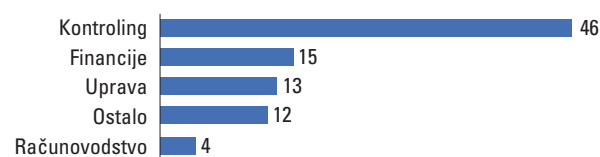
- **objaviti rezultate empirijskog istraživanja** u različitim međunarodnim znanstvenim i za praksu relevantnim časopisima.

1. Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno u pet zemalja: Hrvatskoj, Njemačkoj, Austriji, Švicarskoj i Italiji, a u istraživanju je sudjelovalo 328 ispitanika. U istraživanju je sudjelovalo 90 ispitanika iz Hrvatske, što je ujedno i najveći broj ispitanika među navedenim zemljama.

U istraživanju su sudjelovali ispitanici iz relevantnih ključnih odjela poduzeća i iz gotovo svih industrija. Struktura sudionika iz Hrvatske prikazana je na slikama 1., 2. i 3.

Slika 1. Broj sudionika prema organizacijskim jedinicama



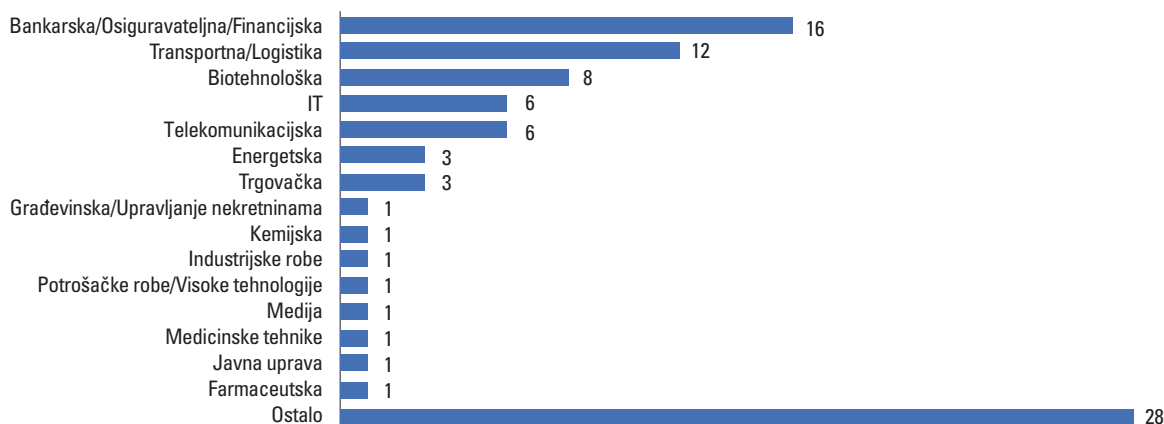
Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Slika 2. Radne pozicije sudionika unutar organizacije



Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Slika 3. Sudionici prema industrijama



Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Iz prethodnih prikaza vidljivo je da je najveći broj sudionika istraživanja iz odjela kontrolinga (46 sudionika, 51,1%), a najmanji broj iz računovodstva (4 sudionika, 4,4%). Najveći broj sudionika su voditelji sektora i odjela (38 sudionika, 42,2%), a također i djelatnici u stručnim odjelima zauzimaju visoki udjel među ispitanicima (34 sudionika, 37,8%).

U istraživanju je sudjelovalo najviše sudionika iz bankarske / osiguravateljne / financijske (16 sudionika, 17,8%) i transportne / logističke industrije (12 sudionika, 13,3%).

Iz navedenoga se može zaključiti da je najčešći „tipični“ sudionik ovog istraživanja djelatnik organizacijske jedinice kontrolinga koji je na rukovodećoj funkciji i najčešće dolazi iz financijske industrije.

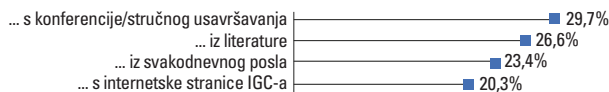
2. Prepoznatost i primjena „Misije kontrolera“ u Hrvatskoj

„Misija kontrolera“ pomaže menadžmentu pri određivanju ciljeva, planiranja i upravljanja.

S njom je u Hrvatskoj upoznato 37 (41,1%) ispitanika, dok njezina prepoznatost u Hrvatskoj najviše proizlazi s izlaganja kao što su savjetovanja, konferencije i stručna usavršavanja (29,7%).

” Od 90 sudionika istraživanja u Hrvatskoj, njih 37 (41,1%) se susrelo s „Misijom kontrolera“

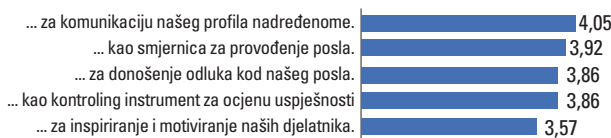
Slika 4. Prepoznatost „Misije kontrolera” proizlazi...



Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

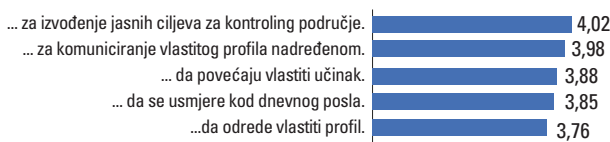
Ispitanici su u ostalim pitanjima istraživanja ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 na Likertovoj skali područja primjene i način kako „Misija kontrolera” pomaže djelatnicima u odjelu kontrolinga u svakodnevnom radu.

Slika 5. „Misija kontrolera” u odjelu kontrolinga primjenjuje se...



Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Slika 6. „Misija kontrolera” u odjelu kontrolinga pomaže...



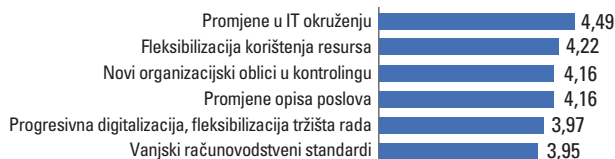
Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Iz rezultata se može zaključiti da se „Misija kontrolera” u odjelu kontrolinga najviše primjenjuje za objašnjavanje vlastitog profila nadređenome (ocjena 4,05), a najmanje za inspiriranje i motiviranje djelatnika (ocjena 3,57), što je očekivano s obzirom na to da je sadržaj „Misije kontrolera” prije svega vezan za samu zadaću, odnosno očekivanja od kontrolera, a u manjoj mjeri se bavi problematikom načina ispunjavanja zadataka. U prilog tome govori i rezultat da „Misija kontrolera” najviše pomaže pri izvođenju jasnih ciljeva za područje kontrolinga (ocjena 4,02), a najmanje kod određenja profila kontrolera (ocjena 3,76).

S obzirom na stalne promjene i nove trendove u poslovanju, može se očekivati da će se i sama „Misija kon-

rolera” u budućnosti ponovno izmijeniti. Kao i u drugim zemljama, tako i u Hrvatskoj, ispitanici očekuju da će različiti trendovi u različitoj mjeri utjecati na njen sadržaj.

Slika 7. Ocjena utjecaja trendova na „Misiju kontrolera”



Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Prema rezultatima istraživanja, promjene u IT okruženju najviše će utjecati na „Misiju kontrolera” (ocjena 4,49), dok će vanjski računovodstveni standardi najmanje utjecati (ocjena 3,95). Ovaj rezultat je isto tako u skladu s najnovijim trendovima, koji od kontrolera očekuju da sve više postaje „podatkovni znanstvenik”, s obzirom na eksponencijalni porast količine podataka i potrebu njihove upotrebe, kao i sve veću raspoloživost alata za njihovu analizu i donošenje zaključaka.

3. Prepoznatost i primjena „Rječnika za kontrolere” u Hrvatskoj

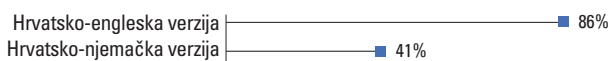
„Rječnik za kontrolere” služi kao priručnik za najvažnije pojmove iz područja kontrolinga u cilju jednoznačnog razumijevanja pojmova, a dostupan je kao hrvatsko-englesko-njemački „Rječnik za kontrolere”.

Njegovu važnost prepoznala su 33 (36,67%) ispitanika, dok ga njih 22 (22,44%) aktivno upotrebljavaju u svakodnevnom radu.

Hrvatsko-engleska verzija „Rječnika za kontrolere” upotrebljava se znatno više od hrvatsko-njemačke verzije, a „Rječnik” se u najvećoj mjeri upotrebljava zbog jasno određenih pojmova koji pomažu kontrolerima u svakodnevnom radu.

” Od 90 sudionika istraživanja u Hrvatskoj, njih 33 (36,67%) su prepoznala važnost „Rječnika za kontrolere”, a 22 (22,24%) aktivno ga upotrebljavaju u svakodnevnom radu

Slika 8. Upotreba hrvatske verzije „Rječnika za kontrolere”

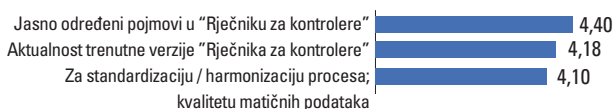


Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Navedeni rezultati su u određenoj mjeri i logični s obzirom na to da očito postoji znatno veći broj organizacija u Hrvatskoj u kojima se za službenu komunikaciju upotrebljava engleski.

Prema rezultatima istraživanja, najznačajnija primjena „Rječnika za kontrolere” ostvaruje se kroz jasno određene pojmove kontrolinga (ocjena 4,40), što i je njegova temeljna svrha.

Slika 9. Primjena „Rječnika za kontrolere”



Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Zbog novih trendova koji će utjecati na promjene kod svih standarda u kontrolingu, očekuje se utjecaj i na „Rječnik za kontrolere”.

Slika 10. Ocjena utjecaja trendova na „Rječnik za kontrolere”



Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Ispitanici smatraju da bi u budućnosti internetska forma „Rječnika za kontrolere” bila najprikladnija, a forma u obliku knjige najmanje prikladna za upotrebu. Navedeni rezultat je u potpunosti u skladu sa suvremenim informatičkim razvojem.

4. Prepoznatost i primjena „Procesnog modela kontrolinga” i „Ključnih pokazatelja procesa kontrolinga” u Hrvatskoj

Cilj „Procesnog modela kontrolinga” je dokumentiranje, analiza i oblikovanje procesa kontrolinga, dok je cilj

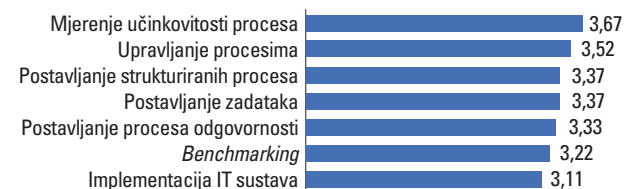
” Od 90 sudionika istraživanja u Hrvatskoj, njih 25 (27,78%) se susrelo s „Procesnim modelom kontrolinga”, a 19 (21,11%) s „Ključnim pokazateljima procesa kontrolinga”

„Ključnih pokazatelja procesa kontrolinga” izračunavanje učinkovitosti za te procese. Dakle, s jedne strane, da bi kontroleri mogli biti kvalitetni partneri menadžmentu, moraju imati profesionalno organizirane procese kontrolinga, a s druge strane samo provođenje procesa kontrolinga mora biti efektivno i efikasno.

U Hrvatskoj „Procesni model kontrolinga” poznaje 25 (27,78%) ispitanika, dok „Ključne pokazatelje procesa kontrolinga” poznaje 19 (21,11%) ispitanika.

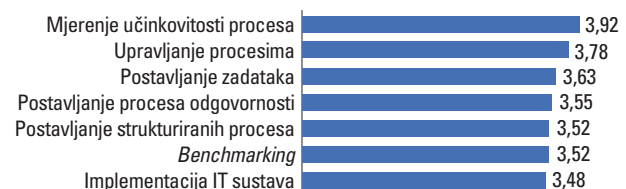
U istraživanju su ispitanici ocjenjivali ocjenama od 1 do 5 na Likertovoj skali ostvarena i planirana područja primjene „Procesnog modela kontrolinga” i „Ključnih pokazatelja procesa kontrolinga”.

Slika 11. Ostvarena područja primjene „Procesnog modela kontrolinga” i „Ključnih pokazatelja procesa kontrolinga”



Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Slika 12. Planirana područja primjene „Procesnog modela kontrolinga” i „Ključnih pokazatelja procesa kontrolinga”



Izvor: IGC, Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.

Najznačajnije ostvareno područje primjene je u mjerenju učinkovitosti procesa (ocjena 3,67), a najniža ocjena primjene je kod implementacije IT sustava (ocjena 3,11).

Trenutačno su sva ostvarena, kao i planirana, područja primjene ispod prosječne ocjene 4,0. Međutim, ohrabrujuća je činjenica da ispitanici namjeravaju u budućnosti povećati primjenu tih standarda u kontrolingu u svim područjima u kojima je primjena moguća.

Ocjena utjecaja najznačajnijih trendova za procesne standarde u kontrolingu prikazana je na slici 13.

Slika 13. Ocjena utjecaja trendova na procesne standarde u kontrolingu



Izvor: IGC, *Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi, 2016.*

Iz prikazanih rezultata vidi se da ispitanici smatraju da će najveći utjecaj na procesne standarde u kontrolingu imati trend kontrole kompetencija zaposlenika (ocjena 4,36). Dodjelom zaduženja za kontrolera kroz sadržaj „Procesnog modela kontrolinga“ i mjerenjem uspješnosti izvršenja kroz sadržaj „Ključnih pokazatelja procesa kontrolinga“ moguće je mjeriti / kontrolirati uspješnost pojedinih kontroling procesa odnosno kontrolera u organizaciji.

Profesionalni kontroling za bolje odluke i veću vrijednost poslovanja

U uzorku od 90 ispitanika manje od 50% ispitanika poznaje standarde u kontrolingu, što utječe na samu mogućnost njihove primjene u praksi. Razlike u poznavanju standarda u kontrolingu kod ispitanika su velike: „Misija kontrolera“ – 41,11%, „Rječnik za kontrolere“ – 36,67%,

„Procesni model kontrolinga“ – 27,78% i „Ključni pokazatelji procesa kontrolinga“ – 21,11%. Svaki od navedenih standarda može se primjenjivati u poslovnoj praksi, a u operativnom obavljanju zaduženja kontrolera tu se posebno ističu procesni standardi u kontrolingu, kod kojih su, nažalost, rezultati poznavanja istodobno i najlošiji.

Naizgled bi se moglo zaključiti, s obzirom na to da je u uzorku bilo 46 kontrolera (51,1% ispitanika), da je razina poznavanja standarda u kontrolingu zadovoljavajuća. Međutim, kako se procesi kontrolinga ne provode samo u odjelu kontrolinga (organizaciji kontrolera), nego u svim organizacijskim jedinicama (upravi, financijama, računovodstvu i dr.), očito je da je potrebno razinu poznavanja i njihove upotrebe unaprijediti u hrvatskim organizacijama.

Nužno je, što su i bili ciljevi ovog istraživanja, kroz aktivnosti objavljivanja, educiranja i primjene standarda u kontrolingu, kako kroz redovni, tako i kroz projektni rad, intenzivirati upotrebu standarda u kontrolingu jer bez profesionalnog kontrolinga nije moguće na optimalan način donositi poslovne odluke i upravljati vrijednošću poslovanja.

Literatura

International Group of Controlling (IGC) (2016.) *Međunarodno istraživanje: Korištenje kontroling standarda u praksi*, Istraživanje za Hrvatsku je provela: Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

KONTROLING AKADEMIJA POSLOVNA UČINKOVITOST

Certificirani specijalistički
kontroling program za
stjecanje međunarodnog
certifikata



CERTIFIED CONTROLLER

15
predavača renomiranih
stručnjaka iz prakse

25
dana specijalističkih
edukacija

100
praktičnih vježbi
i simulacija

Kvaliteta programa je potvrđena
međunarodno priznatim
IGC-ovim (International Group
of Controlling) certifikatom
kvalitete IGC Quality Label



International Group of
Controlling



This quality label is awarded by the
IGC International Group of Controlling after
thorough examinations. It confirms that a
programme under this label corresponds
with the IGC quality standards.

Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje

T: +385 1 23 04 571

E: info@poslovnaucinkovitost.eu

W: www.poslovnaucinkovitost.eu



Početak izvođenja programa
za 8. generaciju (2017./2018.)
je 09.11.2017. godine.

U tijeku su rane prijave.

KONTROLING U INDUSTRIJI 4.0



Dipl.-Kfm. techn. **Goran Sejdic**
International Performance
Research Institute (IPRI)
Znanstveni novak

*Ovaj članak je prošao recenzijski
postupak i klasificiran je kao
stručni rad.*

Digitalizacija se ubraja u jedan od najvažnijih trendova u gospodarstvu u 21. stoljeću. Sveobuhvatna digitalizacija je posljednjih godina dovela do temeljitih promjena u pojedinim gospodarskim granama. Njemačka vlada je potaknula raspravu o pojmu „industrija 4.0”, kakve prednosti omogućuje digitalizacija u proizvođačkoj industriji i kako ih je moguće iskoristiti. Promjene povezane s industrijom 4.0 također imaju učinak i na kontroling.

Digitalizacija kao glavni trend 21. stoljeća

Digitalizacija je jedan od najznačajnijih gospodarskih trendova u 21. stoljeću.

Pod digitalizacijom podrazumijevamo transformaciju svih informacija kao što su tekstovi, videosnimke ili senzorni podaci u binarni kod (Shapiro i Varian, 1999., str. 3.). Pomoću informacijskih i komunikacijskih tehnologija moguće je tako važne informacije snimiti, pohraniti i razmijeniti putem interneta. Ono što se pojmom digitalizacije smatralo uobičajenim u svakodnevici poduzeća imalo je posljednjih godina dalekosežne posljedice koje su promijenile cijele branše. Kao primjer može se navesti trgovačko tržište: poduzeća kao što su Amazon ili eBay su pravodobno prepoznala mogućnosti digitalizacije, uspješno su implementirala poslovne modele na internetu te se danas smatraju vodećima na tržištu. Dok se poduzeća iz trgovačke branše već danas u velikoj mjeri koriste potencijalima digitalizacije, proizvođačka industrija je još uvijek po tom pitanju relativno nerazvijena (Kagermann et al., 2014., str. 17.).

Kako bi to promijenili, Njemačka vlada je 2011. definirala industriju 4.0 kao projekt budućnosti i bitni dio

istraživačkog i razvojnog programa *hightech* strategije. U međuvremenu se industrija 4.0 razvila u skupni pojam širokog utjecaja koji obuhvaća različite inicijative za unaprjeđenje digitalizacije u proizvodnji i proizvodnom okruženju. Procjena je da 4.0 treba razjasniti da se pomoću digitalizacije može očekivati temeljna promjena paradigme koja bi bila usporediva s industrijskom revolucijom. Nakon mehanizacije (1.0), elektrifikacije (2.0) i automatizacije (3.0) digitalizacija bi dovela do Četvrte industrijske revolucije.

1. Na putu prema Četvrtoj industrijskoj revoluciji

Kao što je moguće vidjeti na slici 1., krajem 18. stoljeća je uvođenjem mehaničke proizvodnje došlo do Prve industrijske revolucije. Polazna točka bio je razvoj parnog stroja. Pomoću parnog stroja bilo je moguće preoblikovati toplinsku energiju iz pare u mehanički rad. Potom se došlo do ideje da se ručni rad mehanizacijom zamijeni strojevima. Osim toga se upotrebom parnih strojeva znatno poboljšao transport pomoću lokomotiva na parni pogon i parobroda. Početkom 20. stoljeća je uvođenje masovne proizvodnje pomoću električne energije

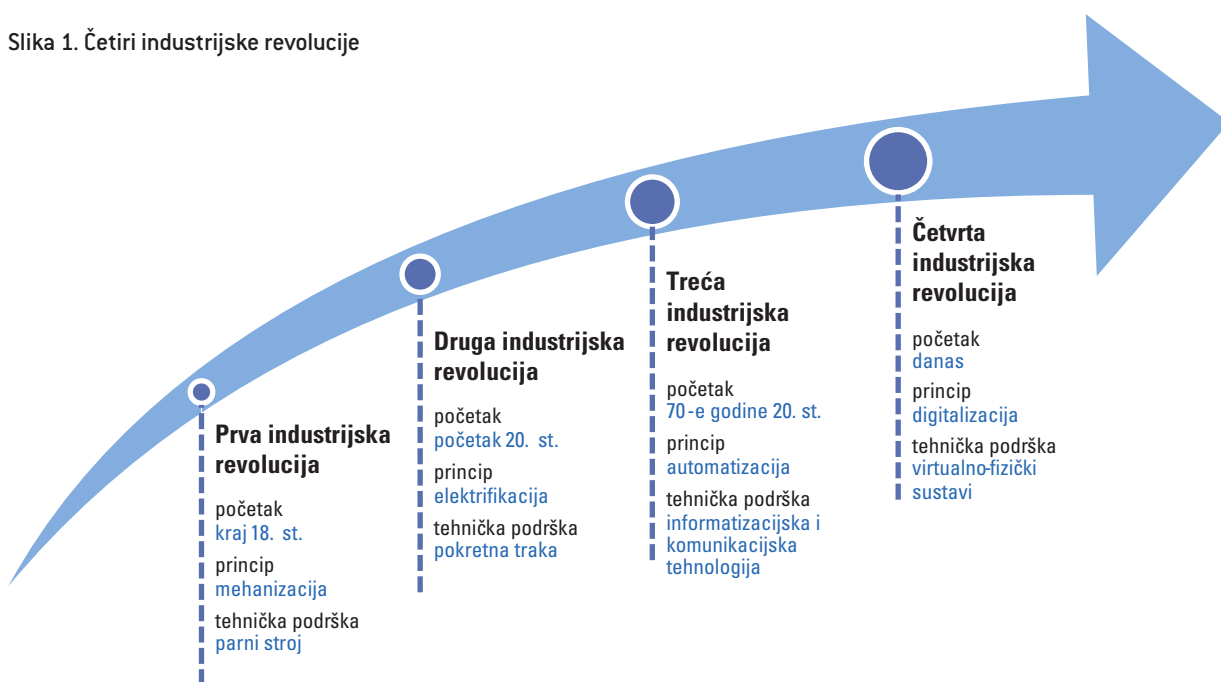
postao glavni okidač za Drugu industrijsku revoluciju. Često se u tom kontekstu govori i o revoluciji koju je obilježila radnička organizacija. Henry Ford je uveo pokretnu traku u proizvodnju, a Frederick W. Taylor razvijene principe industrijske radničke organizacije, što je bilo od odlučujućeg značaja. U to vrijeme je posebno u elektroindustriji i automobilskoj industriji došlo do velike industrijske masovne proizvodnje. Početkom 70-ih godina 20. stoljeća započela je Treća industrijska revolucija, koja traje do danas. Za nju je najznačajnija povećana upotreba informacijskih i komunikacijskih tehnologija, koje su omogućile povećanu automatizaciju proizvodnih procesa. To je dovelo prvo do daljnje racionalizacije, a zatim do serijske proizvodnje s bezbroj varijanti. Upravo je serijska proizvodnja s bezbroj varijanti postala sve važnija jer se prodajno tržište sve više okretalo prema kupcu. U središtu predstojeće, Četvrte industrijske revolucije, nalaze se sveobuhvatna digitalizacija i na taj način omogućeno umrežavanje proizvodnih procesa. Umrežavanjem u stvarnom vremenu treba planirati procese stvaranja vrijednosti i njima upravljati. Tako nastaju fleksibilniji i učinkovitiji proizvodni procesi. To se ostvaruje pomoću tzv. virtualno-fizičkih sustava (eng. *cyber physical systems*). Virtualno-fizički sustavi označavaju integraciju ugrađenih informacijskih tehnologija u predmete, materijale, uređaje i logističke, koordinacijske tj. menadžerske procese, kao i njihovo umrežavanje (Kagermann et al., 2013., str. 18.).

Digitalizacijom se u proizvodnom poduzeću stvaraju potencijali, kako u pružanju usluga (optimizacija proizvodnih procesa), tako i u ponudi usluga (ponuda novih proizvoda i usluga). U području pružanja usluga vizija budućnosti zove se „pametna tvornica“ (eng. *smart factory*). Tu se strojevi, ljudi i proizvodi međusobno povezuju prema socijalnoj mreži pomoću informacijskih i komunikacijskih tehnologija te stalno izmjenjuju relevantne podatke (Bauernhansl, 2014., str. 15.). Osim toga su ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika i prodaja povezani u univerzalno rješenje. Ali ta poveznica se ne odnosi samo na poduzeće, već obuhvaća i dobavljače i ostale vanjske partnere. Lanac vrijednosti se pretvara u mrežu vrijednosti. Ona se sastoji od mnogo autonomnih sudionika. Fleksibilnost i učinkovitost resursa je moguće znatno poboljšati pomoću sveobuhvatnog umrežavanja (Kagermann et al., 2013., str. 18.).

U okviru ponude usluga su inteligentno umreženi proizvodi u upotrebi korisnika označeni kao „pametni proizvodi“ (eng. *smart products*). U usporedbi s „tradicionalnim“ proizvodima, oni nude znatno viši funkcijski opseg pomoću usluga koje se temelje na podacima. Tu vrstu usluga nazivamo „pametne usluge“ (eng. *smart services*).

Digitalizacija pritom omogućuje razmjenu podataka između proizvoda i njegovog proizvodnog okruženja, proizvođača, korisnika i ostalih proizvoda (Porter i Heppelmann, 2014., str. 69.). Analizom podataka u kombinaciji s algoritmima moguće je pomoću unaprijed predviđenog

Slika 1. Četiri industrijske revolucije



Izvor: Zühlke et al., 2012., str. 31.

održavanja optimizirati rad stroja opremljenog sa senzorima. Ove promjene sve skupa dovode do temeljne promjene u paradigmi proizvodnje i proizvodnom okruženju.

2. Od industrije 4.0 do kontrolinga 4.0

Međunarodna udruga kontrolera (njem. Internationaler Controller Verein – ICV) je u suradnji s International Performance Research Instituteom (IPRI) i s konzultantskom tvrtkom Horváth & Partners provela istraživanje koliko je njemačka zajednica kontrolera upoznata s industrijom 4.0 i kakve promjene očekuje u kontrolingu. U istraživanju je sudjelovalo 207 osoba. Više od 60% sudionika, dakle većina, zaposleno je upravo u kontrolingu. Osim njih sudjelovali su voditelji odjela financija (13%), rukovoditelji tj. članovi uprave (9,1%) i djelatnici u odjelu financija (2,6%). Ukupno 14,3% sudionika navelo je neku drugu djelatnost (ICV-radionica *Ideenwerkstatt*, 2015., str. 33.). U nastavku će biti prikazani neki rezultati ovog istraživanja. Na slici 2. su prije svega navedene najvažnije prednosti obilježja povezanih s industrijom 4.0 s aspekta kontrolinga.

Čak 63,4% ispitanika je izjavilo da je bitna prednost industrije 4.0 bolje upravljanje operativnim procesima. Pomoću integriranih sustava bi se mogao kratkoročno promijeniti proizvodni program i sadašnji proizvodni procesi. Osim toga, moguće je simulirati učinke mjera i transparentno prikazati odnos troškova i koristi. Polovi-

ca ispitanika vjeruje u otkrivanje novih međuzavisnosti. Pritom bi se mogle primijeniti nove metode analize iz područja poslovne analitike (eng. *business analytics*) kao što su prepoznavanje uzorka unutar velikog skupa podataka. Analiza podataka u stvarnom vremenu (34,2%), brže analize (32,9%) i brže donošenje odluka (32,9%) odnose se na potencijal vremena.

Osim ovih prednosti se uz industriju 4.0 vežu i izazovi (vidi sl. 3).

Većina ispitanika kao najveći izazov kod primjene industrije 4.0 vidi upotrebu novih analiza (56,5%). Tijekom izobrazbe budućih kontrolera još će više biti potrebno integrirati nove analize. Nadalje se kao izazov pokazuje selekcija podataka (46,4%) odnosno odluka koji su podaci iz velike količine podataka zaista relevantni. U budućnosti će se sve više prikupljati i analizirati senzorni podaci koji se odnose na strojeve. Drugi okidač za veliku količinu podataka je povećano korištenje mobilnih uređaja kao što su *smartphone*, *tablet* ili *wearable* u kontekstu proizvodnje. U vezi s tim se postavlja pitanje u kojoj mjeri se iz toga nastalu veliku količinu podataka može korisno upotrijebiti. Od kontrolera se zahtijeva sveobuhvatna procjena relevantnosti novih izvora podataka i filtriranje relevantnih podataka. Osim toga, 36,2% ispitanika kao velik izazov u primjeni industrije 4.0 vidi integraciju procesa planiranja i upravljanja koja nadilazi funkciju i područje.

Slika 2. Prednosti s aspekta kontrolinga

U čemu su prema vašem mišljenju bitne prednosti industrije 4.0 s aspekta kontrolinga?



Izvor: ICV-radionica *Ideenwerkstatt*, 2015., str. 36.

Promjene koje proizlaze iz primjene industrije 4.0 imaju velik utjecaj na kompetencije kontrolera (vidi sl. 4.).

Na pitanja o glavnim kompetencijama kontrolera sudionici su dali jasan odgovor. Osobito će se povećati zahtjevi u analitičnosti (78,1%) i poznavanju instrumenata (67,1%). S obzirom na analitičnost, kontroler mora biti u stanju sveobuhvatno procijeniti digitalizaciju unutar proizvodnog okruženja. Pritom mora prije svega uzeti u obzir potencijale za nove usluge ili optimizaciju proizvodnih procesa, relevantnost novih izvora podataka ili procjenu novih rizika.

S obzirom na poznavanje instrumenata, kontroler se zbog dvije različite perspektive nalazi pred povećanim zahtjevima. S jedne strane mora uočiti područja primjene u kojima novi (uglavnom temeljeni na IT-u) instrumenti analize iz područja poslovne analitike (eng. *business analytics*) mogu dovesti do boljeg odlučivanja. A s druge strane mora savladati primjenu tih instrumenata, npr. tehnike rudarenja podataka (eng. *data mining*). Zahtjevi će se povećati i u pogledu poznavanja poslovanja. Nešto manje od polovice kontrolera očekuje da će se u budućnosti i u komunikativnosti povećati zahtjevi. Samo ako u budućnosti bude sposoban odgovoriti na te povećane zahtjeve, kontroler će moći i dalje podupirati menadžment kao poslovni partner i pridonositi uspješnom upravljanju poduzećem.

Što se tiče uloge kontrolera, ispitanici općenito pokazuju mali odmak s obzirom na ulogu kontrolera prije i nakon primjene industrije 4.0 (vidi sl. 5.).

U današnje vrijeme, kao i nakon primjene industrije 4.0, nešto manje od 60% ispitanika vidi kontrolera u ulozi poslovnog partnera tj. savjetnika rukovodećeg kadra. Njegov glavni zadatak je pritom poduprijeti rukovodeći kadar u odlučivanju. Prema mišljenju zajednice kontrolera u Njemačkoj, uloga analitičara odnosno IT stručnjaka bit će nešto slabije zastupljena zbog primjene industrije 4.0 nego prije. Dok danas svaki četvrti ispitanik vidi kontrolera u toj ulozi, u kontekstu industrije 4.0 riječ je samo o 17,5%. Svaki deseti ispitanik trenutno vidi kontrolera kao kontrolera odnosno komercijalista poduzeća. Čini se da se ta uloga nakon primjene industrije 4.0 potpuno ukida. Važno je istaknuti da suprotno tome, agent promjena tj. nositelj promjena pokazuje snažan porast. Kao takav, kontroler je dužan samostalno i proaktivno inicirati procese promjena u poduzeću.

3. Traži se konstitutivna uloga kontrolera

Jasno je da će kontroler u sljedećim godinama biti prisiljen intenzivno se baviti temom industrija 4.0 (Horváth et al. 2015., str. 27.). Što se tiče uspješnog upravljanja poduzećem u kontekstu industrije 4.0, kontroler treba nadzirati dva bitna područja odgovornosti: praćenje procesa transformacije poduzeća u skladu s industrijom 4.0 i unaprjeđenje procesa i instrumenata unutar kontrolinga. U praćenju procesa transformacije u skladu s industrijom

Slika 3. Izazovi s aspekta kontrolinga

Što su bitni izazovi za kontroling i kontrolera kod primjene industrije 4.0?



Izvor: ICV-radionica Ideenwerkstatt, 2015., str. 37.

4.0 je kontroling kao savjetnik menadžmenta suodgovoran u razvoju strategije za industriju 4.0, treba procijeniti nužne investicije i sudjelovati u razvoju poslovnih modela koji se temelje na digitalizaciji. Osim toga, potrebno je stalno unaprjeđivati i sam kontroling kako bi zajedno s industrijom 4.0 mogao provoditi promjene.

Kako bi se sustavno bavila temom industrije 4.0, poduzeća moraju uzeti u obzir četiri preporuke navedene u nastavku.

1. Sastaviti interdisciplinarne projektne timove

Industrija 4.0 je tema intenzivno usmjerena prema tehnologiji. Pritom je u središtu poveznica informacijske i komunikacijske tehnologije s proizvodnom tehnologijom. Kako bi se sveobuhvatno bavili industrijom 4.0, ne smiju se zanemariti gospodarski aspekti. Najkasnije kod pozicioniranja projekata i strategija industrije 4.0 na razini vrhovnog menadžmenta važno je da poduzeće unaprijed predvidi, prokomentira i demonstrira gospodarske aspekte. Kod primjene industrije 4.0 unutar poduzeća važno je sastaviti interdisciplinarne projektne timove kako bi se obuhvatili svi važni aspekti. U idealnom slučaju takvi se projektni timovi sastoje od stručnjaka iz područja proizvodnje, IT-ja i kontrolinga. Ovisno o

strategiji industrije 4.0 unutar poduzeća, potrebno je uključiti i druge stručnjake iz područja kao što su marketing ili prodaja.

2. Kontrolere još više senzibilizirati u proizvodnim procesima

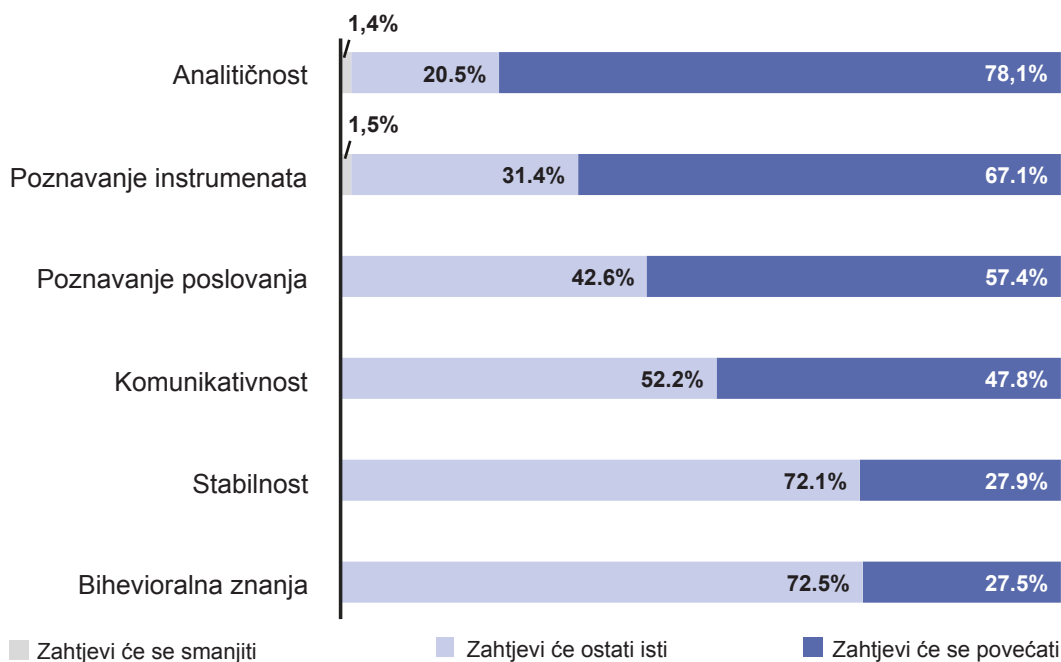
Izvršno poznavanje poslovanja je nužno kako bi se ispravno procijenila relevantnost sveobuhvatne digitalizacije i kako bi se moglo definirati prikladne mjere djelovanja. U skladu s tim, kontrolere treba još više senzibilizirati u proizvodnim procesima nego dosad kako bi mogli poduprijeti menadžment u odlučivanju. Tako će kontroleri, naprimjer, biti prisiljeni sveobuhvatno procijeniti relevantnost novih izvora podataka i prema potrebi ih ciljano i primijeniti.

3. Inicirati i provesti kvantificiranje korisnosti

Primjena projekata industrije 4.0 nije sama sebi svrha. S aspekta poduzeća, projekti industrije 4.0 moraju proizvesti koristan efekt u smislu gospodarskog značenja. To se odnosi i na pružanje usluga (cilj: optimizirani procesi) kao i na ponudu usluga (cilj: veća korist za kupca). Kontroler bi trebao inicirati i provesti potrebno kvantificiranje korisnosti u projektima industrije 4.0. U skladu s tim, važno je definirati konkretne

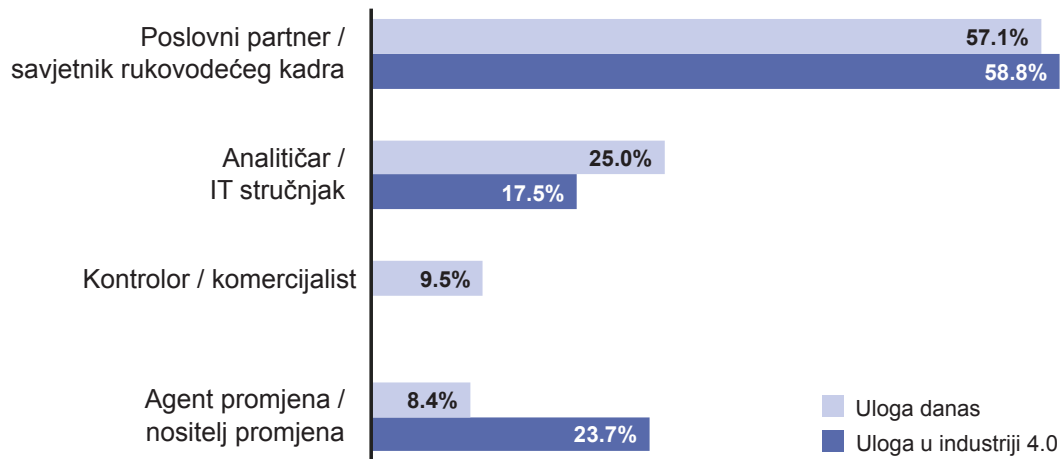
Slika 4. Zahtjevi u kompetencijama kontrolera

Kako će se promijeniti glavne kompetencije kontrolera primjenom industrije 4.0?



Izvor: ICV-radionica Ideenwerkstatt, 2015., str. 38.

Slika 5. Uloga kontrolera

Koja od navedenih uloga prema vašem mišljenju najbolje odgovara kontroleru?


Izvor: ICV-radionica Ideenwerkstatt, 2015., str. 38.

slučajeve primjene i pilot-projekte te na temelju toga dokazati učinak digitalizacije i umrežavanja.

4. Identificirati i suočiti se s potencijalima i izazovima u procesima i instrumentima kontrolinga

Osim perspektive izvan poduzeća čiji je cilj pružanje i ponuda usluga, kontroleri trebaju identificirati i suočiti se s potencijalima i izazovima industrije 4.0 u procesima i instrumentima kontrolinga. S obzirom na potencijale, pomoću sveobuhvatne raspoloživosti podataka u stvarnom vremenu dolazi se do novih mogućnosti. S aspekta kontrolinga treba istražiti u kojoj se mjeri ti podaci mogu upotrebljavati u prognozama ili menadžerskim izvještajima. Zatim je važno istražiti u kojim specifičnim područjima odgovornosti je moguće koristiti nove instrumente i metode analize iz područja prediktivne analitike (eng.

predictive analytics) ili rudarenja podataka (eng. *data mining*). Postavlja se pitanje kako je moguće digitalne poslovne modele prikazati u računovodstvu troškova, učinaka i rezultata. Pritom dolazi do sasvim drugih novčanih tokova u usporedbi s fizičkim proizvodima.

Nužan je proaktivni kontroling!

Neovisno o tome gledamo li sada industriju 4.0 kao revoluciju ili kao evoluciju, može se očekivati promjena paradigme koja se odnosi na mogućnost planiranja i upravljanja proizvodnim procesima. Ta se mogućnost može iskoristiti i za definiranje procesa i instrumenata u kontrolingu. Kontroleri su obvezni aktivno sudjelovati u definiranju razvoja povezanog s industrijom 4.0. Od njih će se tražiti da kod uvođenja i implementacije funkcioniraju kao dobro informirani poslovni partner menadžmenta.

Literatura

Bauernhansl, T. (2014.) *Die vierte industrielle Revolution: Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma*, u *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik*, Eds. Bauernhansl, T., ten Hompel, M., Vogel-Heuser, B., 5-35, Wiesbaden, Springer Vieweg

Horváth et al. (2015.) *Controlling*, 13. izdanje, München, Vahlen

ICV-radionica „Ideenwerkstatt“ (2015.) *Industrie 4.0: Controlling im Zeitalter der intelligenten Vernetzung*, Wörthsee i Stuttgart, Internationaler Controlling Verein (ICV)

Kagermann, H. et al. (2014.) *Smart Service Welt: Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft*, Berlin, Deutsche

Akademie der Technikwissenschaften

Kagermann, H. et al. (2013.) *Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0: Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0*, Frankfurt am Main, Deutsche Akademie der Technikwissenschaften

Porter, M. E. i Heppelmann, J. E. (2014.) *How Smart, Connected Products Are Transforming*

Competition, Harvard Business Review, 92, 11

Shapiro, C. i Varian, H. R. (1999.) *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Boston (Massachusetts), Harvard Business School Press

Zühlke, D. et al. (2012.) *Produktion 2020: Auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution*, Information Management und Consulting, 27, 3

TABLEAU – ALAT ZA OTKRIVANJE INFORMACIJA U PODACIMA



Mr. sc. **Krešimir Futivić**
Neos d.o.o.
Project manager

Ovaj članak je prošao recenzijski postupak i klasificiran je kao stručni rad.

Tijekom zadnjih nekoliko godina pojavljuju se alati kojima je cilj interaktivni rad s podacima, s naglašeno vizualnom interakcijom s čovjekom. Takav način rada koristi ljudsko oko kao osjetljiv instrument za raspoznavanje uzoraka i kategorizaciju podataka na brz i funkcionalan način. Tableau je jedan od vodećih alata u tom području i već je dugi niz godina svrstan u lidere među alatima za vizualizaciju i *self service BI*. Ono što današnje alate čini zanimljivima je njihova dostupnost te jednostavnost i brzina u radu. To zapravo znači da je vjerojatnost otkrića nove informacije vizualnim putem znatno veća, što Tableau i ostale *self service BI* alate čini zanimljivima, ne samo u području kontrolinga i financija, već i u mnogim drugim djelatnostima.

Razvoj vizualizacije

Vizualizacija podataka nije novost i pojavljuje se još od najranije ljudske povijesti. Prve vizualizacije različite su karte, poput babilonske karte svijeta iz 600. pr. Krista. Tijekom 15. stoljeća pojavljuju se vizualne reprezentacije podataka koje sljedećih stoljeća poprimaju različite oblike kako bi se iskoristila čovjekova dominantno vizualna priroda i kako bi se informacija prenijela slikom umjesto tekстом. Slika zauzima manje mjesta i ljudski je mozak mnogo brže percipira. Različite metode za prikaz podataka korištene su tijekom novije ljudske povijesti, a nakon Drugog svjetskog rata masovna pojava računala, prvo u akademskim krugovima, a poslije i u poslovnom svijetu, omogućava sustavni pristup vizualizaciji podataka. Zbog toga nastaje niz alata koji na više ili manje uspješan način podatke (strukturirane ili nestrukturirane, veće ili manje količine) pretvaraju u grafove ili druge vizualne reprezentacije podataka – vizuale. Riječ *vizual* ovdje će se upotrebljavati, iako je u hrvatskom rječniku ne nalazimo, a u kolokvijalnom govoru pojavljuje se označavajući vizualnu reprezentaciju činjenica kombiniranjem grafičkih elemenata kako bi se poruka prenijela na što jednostavniji i primatelju prihvatljiv način.

S obzirom na činjenicu da je oko 90% podataka u svijetu generirano zadnje dvije godine, potreban je alat za analizu takvog volumena podataka. Podaci su rijetko strukturirani (baze podataka), a češće i nestrukturirani (internet, tekstovi i sl.). Zato programski alat treba ima-

ti mogućnost kombiniranja različitih izvora s različitim stupnjem strukturiranosti. Brzina generiranja podataka ne ostavlja prostor tradicionalnom pristupu obradi podataka, gdje prvo IT odjeli pripremaju podatke za analitičare, a potom su ti podaci predmet analize. Traže se alati koji će sav posao moći obraditi jednostavno i brzo, izbjegavajući često dugotrajan proces komunikacije između IT stručnjaka i analitičara te njihovih potreba za fleksibilnim rješenjem. Tableau cilja baš na taj segment tržišta i intenzivnim razvojem alata te inovativnim pristupom nameće se kao jedan od vodećih alata koji odgovara na današnje potrebe za *self service BI* rješenjima.

1. Vizualna analiza u prošlosti

Uobičajeno je o statističkoj grafici i vizualizacijskim tehnikama misliti kao o nečemu što se počelo pojavljivati i omasovljivati pojavom kompjutera. Zapravo je potreba za kvantitativnom analizom vrlo stara i pokušaji za što boljom grafičkom interpretacijom podataka traju više ili manje kontinuirano tijekom zadnjih pola tisućljeća. Značajan porast upotrebe vizualizacijskih tehnika može se korelirati s povećanim skupljanjem podataka i informacija tijekom 19. stoljeća u svrhu planiranja u industriji te sa sve jačim razvojem statistike i njene upotrebe u znanosti.

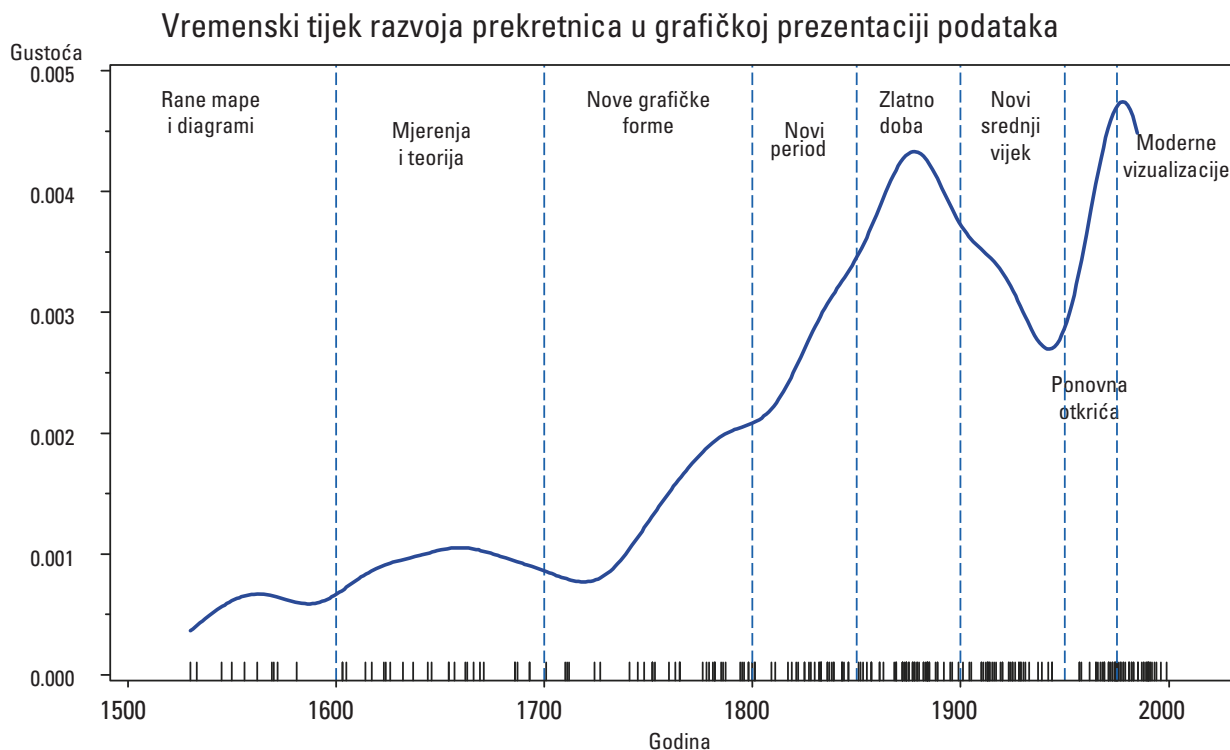
Porast upotrebe vizualizacijskih tehnika korelira s povećanim skupljanjem podataka i informacija

Može se primijetiti da sredina 19. stoljeća donosi značajan skok u novim tehnikama, pa ako pogledamo sliku 2., vidimo grafiku na kakvu smo navikli u današnjim alatima, pri čemu je način prikaza stupcima različitih širina ponovo „otkriven” kod određenih alata za vizualizaciju podataka kao izvrstan „novi pogled” na prezentaciju podataka.

U nastavku se prikazuje slika 2., koja predstavlja transport roba po kanalu Canal du Centre (Chalon–Dijon). Smjer strelica pokazuje smjer toka roba. Treba primijetiti vizualnu komunikaciju u dimenzijama – širina stupca, visina stupca, kategorizacija boja.

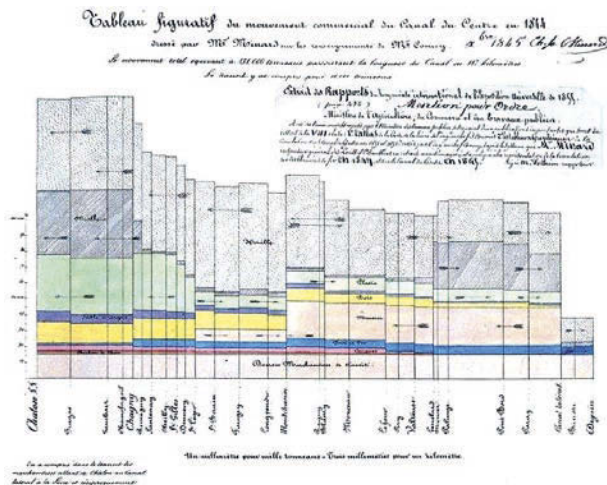
Iako prostor ne dopušta pregled svih važnih povijesnih vizualizacija, ovaj pregled ne bi bio potpun da se ne spomene poznata Minardova slika o Napoleonovom pohodu na Rusiju koja se uvijek spominje u kontekstu ranih vizualizacija. S tim u svezi slika 3. pokazuje kretanje snaga

Slika 1. Razvoj vizualne analitike



Izvor: Friendly, 2006.

Slika 2. Minardova [1781. – 1870.] *Tableau Graphique*



Izvor: Friendly, 2006.

(brojnost u ljudstvu) debljinom linije, dok je kretanje voj-ske mapirano na kartu (vidljivi su gradovi itd).

Zanimljivim se smatra i *Tableau Poleometrique* Charlesa de Fourcroya iz 1782. koja se smatra idejom začetnicom iz koje proizlazi današnji *treemap* diagram i slični vizualni načini prikaza. Modernije vrijeme donosi i napredak u shvaćanju vizualne reprezentacije i njene važnosti, naročito tijekom 20. stoljeća. Još početkom prošlog stoljeća W. C. Brinton u izvrsnoj knjizi „*Graphic methods for presenting facts*” iznosi da je, ako određene činjenice prikazemo u grafičkoj formi, potrebno jednako ili manje mjesta za njihovu prezen-

taciju auditoriju (čitalačkom ili uživo). Grafička reprezentacija tjera čitatelja da samostalno donosi zaključak pa mu na taj način zaključak na osnovi prezentiranih činjenica nije nametnut, već ga čitatelj vidi kao „svojev”.

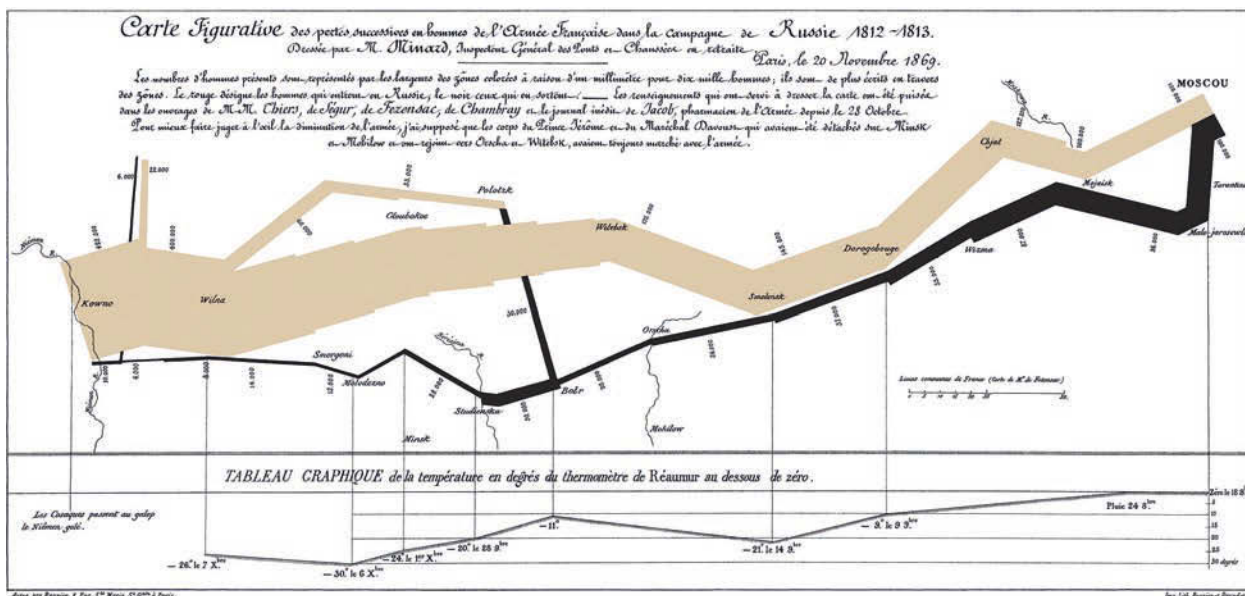
Novije vrijeme iza Drugog svjetskog rata obilježeno je s nekim vrlo bitnim događajima koji su važni za razvoj vizualizacije podataka (Friendly, 2006., str. 23.):

1. U SAD-u 1962. John W. Tukey (1915. – 2000.) objavljuje rad „*The Future of Data Analysis*”, koji predstavlja analizu podataka kao neovisnu granu statistike koja se razlikuje od striktno matematičke statistike.
2. U Francuskoj Jacques Bertin (1918. –) piše važnu knjigu „*Semiologie Graphique*”, koja je poput Biblije u grafičkoj reprezentaciji podataka.
3. Za omasovljavanje kompjutorske obrade podataka značajna je pojava jezika FORTRANA, koji se upotrebljava prvo u akademskoj zajednici u okviru analize i obrade podataka, a nešto kasnije dolazi i ograničena upotreba kompjutorske grafike koja zamjenjuje ručno crtanje dijagrama.

2. Značaj vizualne analitike

Traženje odgovora na pitanje u tablici punoj brojeva nije intuitivan zadatak. To se vrlo lako može primijetiti ako se pogleda slika 4. i ako se čitatelj zapita u kojem mjesecu je broj pojava na kojoj duljini najveći (ili bilo koje slično pitanje). Vrijeme potrebno za odgovor na to, zapravo vrlo jednostavno pitanje, uopće nije zanemarivo i mozak mora pomno pregledavati svaki od tih brojeva prezentiranih u tablici ispod (sl. 4.).

Slika 3. Minard [1781. – 1870.] Napoleonov pohod na Rusiju



Izvor: Minard, 1869.

Slika 4. Tablični prikaz izvještaja

duljina	datum											
	siječanj	veljača	ožujak	travanj	svibanj	lipanj	srpanj	kolovoz	rujan	listopad	studen	prosinac
0	894	1011	584	933	1070	458	923	774	953	689	753	956
1	1843	1199	2567	1728	1556	1117	2190	1558	1283	1631	1886	1548
2	1468	1691	1564	1689	1492	921	1776	1533	1535	2016	1543	1159
3	1540	1899	2583	2060	1747	1246	2359	1942	1587	1555	1279	1452
4	1673	1476	1683	1118	2150	2135	2353	1485	1645	2105	1728	1771
5	1637	1744	1716	1548	1609	1893	1617	1442	1885	1481	794	1697
6	2137	1650	1797	2219	1663	1787	1975	1717	1167	1736	903	1793
7	1956	983	1559	2001	1406	1681	1999	1169	1948	1576	1379	1487
8	1500	1781	1312	1115	1439	1595	1477	1513	1498	1210	1683	1757
9	1791	1735	1721	1470	2379	1777	1418	1132	1786	1643	1377	1591
10	532	644	894	1029	648	690	724	538	668	648	593	1124

Izvor: autor rada.

Za razliku od prethodne tablice, dodavanje boje kojom se kodira broj pojava prikazuje potpuno drukčiju sliku te ljudsko oko osim što s lakoćom odgovara na prethodno pitanje, prepoznaje i dodatna „područja” na grafikonu gdje se niske i više vrijednosti grupiraju (manje duljine grupiraju se u srpnju i sl.)

Također, oko zamjećuje da je broj pojava duljine 10 kroz sve mjesece relativno nizak, pa ako želimo dodatno istražiti tu informaciju, pišemo u alatu za prikaz funkciju koja bojom ističe iznose manje od zadanog broja, što je prikazano na slici ispod.

Grafička
reprezentacija
potiče čitatelja
da samostalno
donosi
zaključak

Slika 5. Tablični prikaz izvještaja, kodiranje iznosa bojom

duljina	datum											
	siječanj	veljača	ožujak	travanj	svibanj	lipanj	srpanj	kolovoz	rujan	listopad	studen	prosinac
0	894	1011	584	933	1070	458	923	774	953	689	753	956
1	1843	1199	2567	1728	1556	1117	2190	1558	1283	1631	1886	1548
2	1468	1691	1564	1689	1492	921	1776	1533	1535	2016	1543	1159
3	1540	1899	2583	2060	1747	1246	2359	1942	1587	1555	1279	1452
4	1673	1476	1683	1118	2150	2135	2353	1485	1645	2105	1728	1771
5	1637	1744	1716	1548	1609	1893	1617	1442	1885	1481	794	1697
6	2137	1650	1797	2219	1663	1787	1975	1717	1167	1736	903	1793
7	1956	983	1559	2001	1406	1681	1999	1169	1948	1576	1379	1487
8	1500	1781	1312	1115	1439	1595	1477	1513	1498	1210	1683	1757
9	1791	1735	1721	1470	2379	1777	1418	1132	1786	1643	1377	1591
10	532	644	894	1029	648	690	724	538	668	648	593	1124

Izvor: autor rada.

Slika 6. Tablični prikaz izvještaja, kodiranje iznosa dvjema bojama na temelju iznosa (veći ili manji od 1500)

duljina	datum											
	siječanj	veljača	ožujak	travanj	svibanj	lipanj	srpanj	kolovoz	rujan	listopad	studeni	prosinac
0	894	1011	584	933	1070	458	923	774	953	689	753	956
1	1843	1199	2567	1728	1556	1117	2190	1558	1283	1631	1886	1548
2	1468	1691	1564	1689	1492	921	1776	1533	1535	2016	1543	1159
3	1540	1899	2583	2060	1747	1246	2359	1942	1587	1555	1279	1452
4	1673	1476	1683	1118	2150	2135	2353	1485	1645	2105	1728	1771
5	1637	1744	1716	1548	1609	1893	1617	1442	1885	1481	794	1697
6	2137	1650	1797	2219	1663	1787	1975	1717	1167	1736	903	1793
7	1956	983	1559	2001	1406	1681	1999	1169	1948	1576	1379	1487
8	1500	1781	1312	1115	1439	1595	1477	1513	1498	1210	1683	1757
9	1791	1735	1721	1470	2379	1777	1418	1132	1786	1643	1377	1591
10	532	644	894	1029	648	690	724	538	668	648	593	1124

Izvor: autor rada.

Jednostavne vizualizacijske tehnike znatno utječu na percepciju podataka i olakšavaju analizu

Krenuvši od ovog jednostavnog primjera, željelo se pokazati kako jednostavne vizualizacijske tehnike znatno utječu na percepciju podataka i olakšavaju analizu. Vizualnim prikazom otvara se pogled na podatke koji ne možemo dobiti na drugi način. Podaci prikazani adekvatnim slikama omogućuju zaključke i uvid u informacije sadržane u njima. Ključ u tom procesu je mogućnost izbora prave slike (vizuala, vizualizacije) koja će dati najbolji uvid u podatke, pružajući temelj za saznavanje nečeg novog tj. otkriće ili stvaranje informacije iz podataka. Osim mogućnosti izbora adekvatne vizualizacije, važno je da od početka procesa (pribave podataka) do njihove prezentacije u različitim oblicima ne prođe mnogo vremena. To znači da proces obrade podataka za vizualnu prezentaciju mora biti brz. Brzina procesa ključna je u vjerojatnosti otkivanja informacije, jer što alat brže odgovara na korisničke upite, to će se vizuali češće smjenjivati dajući nove uvide, od kojih će poneki otkrivati nešto novo, neočekivano.

3. Vizualna percepcija

Što vizualizaciju čini dobrom i kvalitetnom, onom iz koje analitičar dobiva neku informaciju iz podataka? „Ne mogu se od alata za vizualnu analizu očekivati goto-

ve analize koje odmah mogu nešto otkriti. Nema pravila ni protokola koji jamči da će se u podacima otkriti neka informacija” (Gray, 2012., str. 165.). Svaka vizualizacija nešto otkriva u podacima, to može biti nešto što znamo, može potvrđivati hipotezu na koju sumnjamo, a može biti i nešto u potpunosti novo, što tek nakon što ugledamo vizualizaciju počinjemo primjećivati. Naime, oko je mnogo bolji instrument u analizi od bilo čega drugoga na raspolaganju čovjeku. Ljudski mozak obrađuje slike 60.000 puta brže nego tekst. Oko 90% informacija koje mozak prima iz okoline su vizualne informacije („Thermopylae Sciences and Technology”, 2014.).

Nakon što se podaci prikažu primjenom vizualizacijske tehnike, slijedi interpretacija slike. Proces se može opisati u nekoliko koraka:

- Je li ono što se gleda nešto što promatrač očekuje?
- Ima li zanimljivih uzoraka u promatranom slici?
- Što to u kontekstu promatranoga zapravo znači?

Nakon odgovora na ta pitanja često slijedi jedna od sljedećih akcija:

- modifikacija seta podataka koji se promatra (proširujući ga ili smanjujući)
- modificiranje vizuala / pogleda na podatke.

Ti sljedeći koraci moraju u alatu biti „nadohvat ruke” kako bi se ostvario interaktivni i brzi istraživački rad nad podacima. Brzina tog procesa uvjetuje koliko u zadanoj jedinici vremena analitičar vidi vizuala i koliko brzo može sukladno pitanjima koja se rađaju kao posljedica gledanja u vizual modificirati pogled na podatke (mije-

Ljudski mozak obrađuje slike 60.000 puta brže nego tekst

njajući ih, proširujući, izbacujući one koji ga ne zanimaju i sl.).

4. Karakteristike modernog alata za vizualizaciju

Što analitičar treba očekivati da moderni vizualni alat podržava? Kako ocijeniti koliko je alat dobar prilikom procesa nabave, pitanje je s kojim će se sresti gotovo svaki analitičar koji je „prerastao” mogućnosti Excel-a, uobičajenog prvog koraka u analizi podataka.

Ben Lorica, *Chief Data Scientist* u „O'Reilly Media” konfidentno piše o nekoliko jednostavnih kriterija koje takav alat treba imati, a to su (Lorica, 2013.):

- **Prošireni skup grafova**

To znači da osim već uobičajenih stupčastih grafova, linijskih histograma, *scattera*, alat omogućava izradu grafika poput *treemap*a, financijskih prikaza (eng. *stock charts*), geokodiranih prikaza (na kartama) itd.

- **Grafovi su jednostavni za mijenjanje**

Naoko očekivana funkcionalnost, no kako se većina vremena u takvom alatu svodi na rad s grafovima, onaj koji pruža bolje korisničko sučelje bit će vjerojatno prvi izbor svakog analitičara.

- **Moguća izrada predložaka (eng. *templates*)**

Cilj je da se izgled napravljenog grafa može brzo primijeniti i na druge grafove / vizuale.

- **Automatska izrada sumarijacija**

Podrazumijeva da određene funkcionalnosti, koje su dio svake analize, budu automatski dostupne, a ne da se moraju posebno ručno izrađivati (histogrami, minimalne i maksimalne vrijednosti skupa podataka i sl.).

- **Mogućnost *drill-down***

To znači da se za svaki vizualno prezentirani pogled / graf može brzo doći do seta podataka u ulaznom obliku na osnovi kojeg je taj vizual kreiran.

- **Isključivanje ili istraživanje ekstrema (eng. *outlier*) vizualnim putem**

Ekstrem je element u setu podataka koji po promatranim karakteristikama leži daleko od prosječne populacije u promatranom skupu.

U vizualima je jednostavno uočiti vrijednosti koje znatno odskakuju od promatranog seta podataka po određenoj mjeri, one kvare statističku sliku ili su baš predmet posebnog interesa (npr. netipične uzorke u transakcijama u financijskim institucijama korisno je istražiti).

Dakle, isključivanje ili istraživanje ekstrema na jednostavan način važna je funkcionalnost alata.

- **Jednostavno filtriranje**

Izbacivanje neke kategorije podataka ili njeno zadržavanje mora biti omogućeno u nekoliko klikova miša zbog velike učestalosti tog postupka (uobičajeni nazivi u alatima su: *exclude*, *keep only* i sl.).

- **Podrška vizualnom pivotiranju**

Analitičari se veoma često koriste pivot tablicama. Vizualno pivotiranje mijenja matrični prikaz brojeva u prikaz grafova.

- **Podrška naprednim analitičkim metodama**

Mnogi alati koji se bave vizualizacijom nemaju prave analitičke mogućnosti. Od jednostavnih mogućnosti (kvantili i sl.) do kompleksnijih (klasterizacija, multi-dimenzionalno skaliranje) analitičkim alatima daju dublji uvid u strukturu podataka i predstavljaju važnu funkcionalnost.

- **Kolaboracijske mogućnosti**

Kada se želi drugome pokazati vizualne analize, važno je postaviti određene natpise, objašnjenja te na pravi način, adekvatnim kanalom komunikacije, druge osobe obavijestiti da postoje analize koje želite da oni vide, komentiraju itd.

Na kraju treba spomenuti možda i najvažnije, sve to zahtijeva vrlo malo ili nimalo kodiranja.

5. Tableau – vodeći alat za vizualnu analizu

Tableau je već 5 godina lider u Gartnerovim istraživanjima o analitičkim alatima (Ajenstat, 2017.). Tableau je alat koji je nastao iz želje za komercijalizacijom istraživanja provedenih između 1999. i 2002. na Sveučilištu u Stanfordu. I prije nego što je postao liderom po Gartnerovim istraživanjima, tijekom prošlog desetljeća, Tableau je bio prepoznat kao inovativan alat koji je višestruko nagrađivan (PC Magazina nagradio ga je kao *Best of 2005 for Data Analysis*, a *Software & Information Industry Association* kao *2008 Best Business Intelligence Solution - CO-DiE award*).

Ovog desetljeća, kao što je već spomenuto, redovno je u vrhu i smatra se predvodnikom, posebice među alatima koji se oslanjaju na vizualnu analitiku. Jedna od prvih značajnih inovacija je razvoj VizQL™ jezika, koji klikove miša i *drag – drop* način izrade vizuala prevodi u kompleksne upite prema bazama podataka i tako oslobađa analitičara pisanja kompliciranih upita (SIGMOD, 2006.). Interaktivnost u radu postiže se upotrebom vrlo brzog načina pohrane podataka, a u novije vrijeme i upotrebom veoma brze memorijski orijentirane baze Hyper. To znači da je svaki novi dohvat podataka (promjena promatranog seta ulaznih podataka)

gotovo trenutno. Ako se na trenutak vratimo na listu opisanu u prethodnom poglavlju, Tableau s lakoćom zadovoljava postavljene uvjete, počevši od niza različitih grafikona koji se iz verzije u verziju dopunjuju pa do kolaborativnih mogućnosti putem Tableau servera. Posebno treba spomenuti intenzivan istraživački rad koji ta tvrtka posvećuje korisničkom sučelju. Ono je visoko optimirano (kratki putevi za *drag* – *drop* akcije, sve nadohvat klika miša), a s ciljem da se uz što manje klikova postigne željeni izgled vizuala te interaktivan rad prilikom dohvata podataka. Osim svih spomenutih kriterija, treba napomenuti da omogućava i prikaze podataka po Hichert@IBCS standardima za izradu vizualnih izvještaja (Tableau, 2017.), standardima koji su sve poznatiji i priznatiji u poslovnom okruženju u svijetu. Sve spomenuto Tableau čini liderom, a u njegovu pravu snagu svatko se može uvjeriti testirajući u probnom roku komercijalnu verziju alata ili koristeći se potpuno besplatnom Tableau Public verzijom alata.

Slika vrijedi tisuću riječi

Vizualna analitika prisutna je već stoljećima i pokušava ljudima određene numeričke informacije zorno predstaviti. Ideja leži u mogućnosti percepcije slike koja je u odnosu na pisanu riječ znatno veća. Ta činjenica vizualnoj analitici u odnosu na tablične i pivot prikaze iznosa daje veliku prednost. U skupu vizualnih alata Tableau se smatra jednim od lidera, koji ne samo da zadovoljava uobičajene kriterije koji se danas postavljaju pred takve alate, već ih pomiče intenzivnim istraživanjem na polju korisničkog sučelja te jedno-

stavnošću u upotrebi analitičkih i statističkih funkcija, zadržavajući pritom otvorenost *ad hoc BI* izvještajnog sustava. Velika baza korisnika te skup ljudi koji, oduševljeni tim novim konceptom, predstavljaju ambasadore nove analize podataka ukazuju na pomicanje horizonta u analizi podataka. Putem besplatne verzije Tableau alata svatko ima priliku pogledati i istražiti nove koncepte te ih, ako želi, pokušati primijeniti u vlastitom poslovanju.

Literatura

Ajenstat, F. (2017.) *Tableau five years a leader in Gartner's Magic Quadrant for Analytics*, dostupno na: <https://www.tableau.com/about/blog/2017/2/tableau-five-years-leader-gartners-magic-quadrant-analytics-66133#OoueRCVfZ6RxjIDB.99>, pristupljeno: 02.03.2017.

Brinton, W.C. (1919.) *Graphic methods for presenting facts*, New York, The engineering magazine company

Data Journalism Handbook (2017.) *Using Data Visualization to Find Insights in Data*,

dostupno na: http://datajournalismhandbook.org/1.0/en/understanding_data.html, pristupljeno: 04.03.2017.

Friendly, M. (2006.) *A Brief History of Data Visualization*, Canada, York University

Friendly, M. (2006.) *Handbook of Computational Statistics: Data Visualization*, Heidelberg, Springer Verlag

Lorica, B. (2013.) *11 essential features that visual analysis tools should have*, dostupno na: [https://www.oreilly.com/ideas/11-essential-features-that-](https://www.oreilly.com/ideas/11-essential-features-that-visual-analysis-tools-should-have)

[visual-analysis-tools-should-have](https://www.oreilly.com/ideas/11-essential-features-that-visual-analysis-tools-should-have), pristupljeno: 04.03.2017.

Minard, C. J. (1869.) *Charles Joseph Minard*, dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Joseph_Minard, pristupljeno 07.03.2017.

SINTEF (2013.) *Big Data, for better or worse: 90% of world's data generated over last two years*, dostupno na: www.sciencedaily.com/releases/2013/05/130522085217.htm, pristupljeno 04.03.2017.

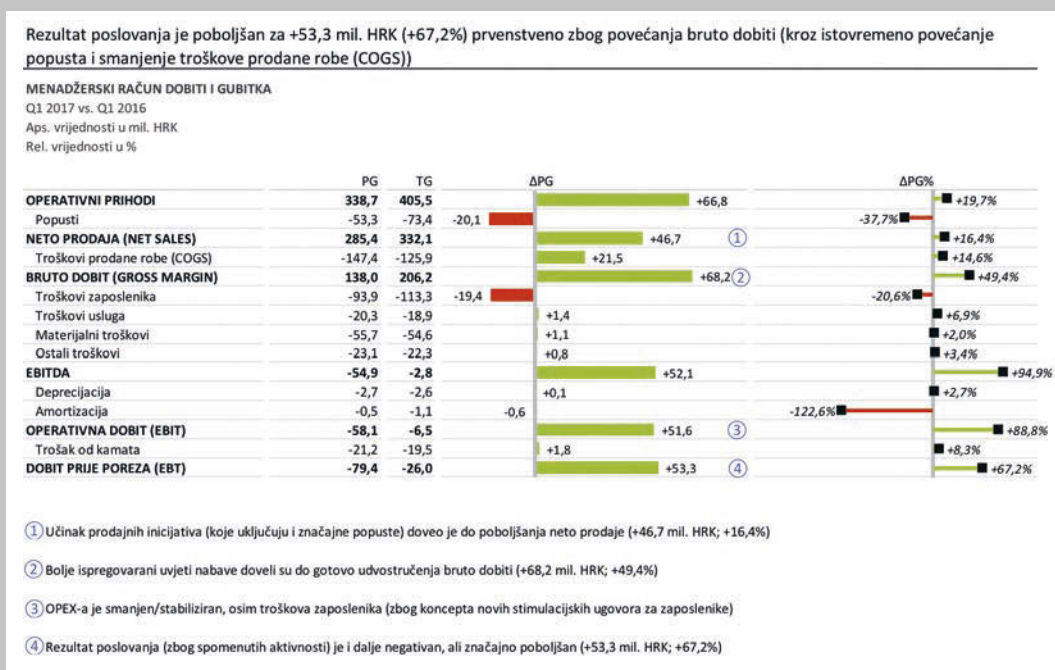
Tableau (2017.) *Tableau Awarded Hichert® IBCS Certification for*

International Business Communications Standards, dostupno na: <https://www.tableau.com/about/press-releases/2015/tableau-awarded-hichertibcs-certification-international-business>, pristupljeno: 10.02.2017.

Thermopylae Sciences and Technology (2014.) *Humans Process Visual Data Better*, dostupno na: <http://www.t-sciences.com/news/humans-process-visual-data-better>, pristupljeno: 05.03.2017.

Zelazny, G. (2001.) *Say it with charts*, New York, McGraw-Hill

Imate li i Vi ovakve izvještaje?



*Ovaj izvještaj je izrađen prema HICHERT®IBCS standardima za profesionalnu izradu izvještaja i prezentacija

Profesionalno izrađeni izvještaji i prezentacije potpomažu donošenje kvalitetnijih poslovnih odluka što posljedično povećava vrijednost poslovanja!



Dr. Mladen Meter je stekao HICHERT®IBCS Certified Consultants (HCC) certifikat za primjenu IBCS (International Business Communication Standards) standarda za profesionalnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija 2014. godine u Kreuzlingenu u Švicarskoj, a u 2017. godine se uspješno recertificirao.

HCC konzultanti imaju višegodišnje praktično iskustvo u kontrolingu odnosno projektima poslovnih informacijskih sustava i poslovne inteligencije.

POSLOVNA UČINKOVITOST
Kontroling | Financije | Menadžment

Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje
A: Pete Poljanice 11, 10 000 Zagreb
T: +385 1 23 04 571
E: info@poslovnaucinkovitost.eu
W: www.poslovnaucinkovitost.eu



UTJECAJ ODNOSA S INVESTITORIMA NA VRIJEDNOST PODUZEĆA



Ivana Barać, CFA
Atlantic Grupa d.d.
Voditeljica odnosa s investitorima

U moru informacija s kojima se susrećemo nije lako odabrati upravo one koje će nam pomoći donijeti pravu odluku. Investitori na tržištu kapitala svakodnevno moraju donositi odluke o ulaganju sredstava kojima upravljaju. Uloga odnosa s investitorima je upravo pomoći im u tome, približavajući investitorima poslovanje poduzeća, čime ujedno maksimiraju njegovu vrijednost.

Ovaj članak je prošao recenzijski postupak i klasificiran je kao stručni rad.

Definicija odnosa s investitorima

Prema definiciji britanskog Investor Relations Societyja, odnosi s investitorima predstavljaju prenošenje informacija i obrazloženja između poduzeća i ulagačke zajednice. Obostrana komunikacija omogućava potencijalnim i postojećim ulagačima potpuno shvaćanje poslovnog modela poduzeća, njegove strategije i budućih očekivanja. Na taj način ulagači mogu pravilno procijeniti vrijednost dionica i donijeti upućenu odluku koja se odnosi na ulaganje u poduzeće. Korisnici usluga profesionalaca u odnosima s investitorima su poduzeća čije su dionice uvrštene na burzovne kotacije u cilju osiguravanja kvalitetne komunikacije sa zainteresiranim stranama u koje, osim ulagača spadaju i regulatori, zaposlenici, kreditori, sredstva javnog priopćavanja te sama burza na koju je poduzeće uvršteno. S druge strane, uloga odnosa s investitorima je i pružanje relevantnih tržišnih informacija menadžmentu poduzeća, poput kretanja cijene dionice poduzeća, općih kretanja na tržištu kapitala, informacija o konkurenciji i sl.

Među zadatke odnosa s investitorima ubrajaju se:

- objava financijskih izvješća
- predaja izvješća regulatoru i burzi
- organizacija glavne skupštine dioničara, raznih prezentacija i konferencija za ulagače
- komunikacija s analitičarima koji prate poslovanje poduzeća



- praćenje i održavanje evidencije dioničara te održavanje kontakata i sastanaka s potencijalnim i postojećim dioničarima.

Preduvjet dobrog funkcioniranja odnosa s investitorima je izvrsna suradnja samog odjela za investitore sa svim strukturama unutar poduzeća, a prije svega s računovodstvom i kontrolingom, pravnim odjelom te upravom poduzeća, što im omogućuje pristup svim važnim podacima. S obzirom na to da transparentnost u odnosima zahtijeva snažan sustav korporativnog upravljanja, kao i znatna ulaganja u ljudske resurse i informacijske sustave poduzeća koja rezultiraju dodatnim troškovima za poduzeće, iznimno je važna predanost svih uključenih u proces izvještavanja¹. Krajnji cilj odnosa s investitorima je, uz pomoć navedenih mehanizama, osigurati pravilno vrednovanje dionice poduzeća, koje se očituje u postignutoj burzovnoj cijeni dionice. Pravilno vrednovanje dionice pozitivno utječe na likvidnost dionice te posredno na smanjenje troška kapitala.

1. Vrijednost poduzeća

Osim uspješnosti poslovanja poduzeća, brojni su čimbenici koji utječu na vrijednost poduzeća mjerenu tržišnom cijenom dionice. Na privlačnost poduzeća inve-

¹ Prema iskazima iskusnih analitičara, prilikom uspostavljanja odnosa s investitorima u manjim poduzećima koja izlaze na burzu, potreban je angažman 20% vremena predsjednika uprave te do 50% vremena člana uprave zaduženog za financije (Hong i Huang, 2003., str. 2.).

stitorima utječu brojni unutarnji čimbenici, kao što su veličina poduzeća, predmet poslovanja, zemljopisna prisutnost, rizici s kojima se poduzeće susreće, ali i vanjski čimbenici, kao što je burza na koju je poduzeće uvršteno, vlasnička struktura poduzeća te likvidnost njegovih dionica. Komunikacijom sa zainteresiranim stranama profesionalci u odnosima s investitorima približavajući poslovni model poduzeća, unaprijeđuju vidljivost poduzeća analitičarima i investitorima, što neizravno utječe na cijenu dionice, likvidnost dionice i razvoj dioničarske strukture.

Povezanost odnosa s investitorima i tržišne vrijednosti poduzeća je u protekla dva desetljeća postala zanimljivom temom u međunarodnoj akademskoj zajednici. S obzirom na kratku povijest i rani stupanj razvoja hrvatskog tržišta kapitala, odnosi s investitorima u nas još nisu dobili pažnju koju zaslužuju.

Vratimo li se na brojna međunarodna istraživanja, kao četiri najvažnija područja na koja utječe uspostavljanje odnosa s investitorima, identificirane su vrednovanje dionice, volumen trgovanja (likvidnost dionice), broj analitičara koji prate poduzeće i odnos s investicijskom zajednicom (Laskin, 2007., str. 10.). Brojna daljnja istraživanja dokazala su pozitivnu korelaciju između učinkovitih odnosa s investitorima i navedenih područja. Tako prema istraživanju Busheea i Millera (2010., str. 5.) poduzeća koja su počela provoditi aktivnosti odnosa s investitorima dožive osjetan porast vidljivosti, čime uspijevaju privući veći broj investitora i u skladu s tim povećati svoju

tržišnu vrijednost, dok Agarwal et al. (2010., str. 8.) zaključuju da poduzeća nominirana za nagradu za najbolje odnose s investitorima dožive rast broja analitičara koji prate poduzeće, veću likvidnost dionice, više tržišne pri nose na dionicu te višu tržišnu vrijednost poduzeća. Fici ci i Aybar (2012., str. 11.) analizom su utvrdili da prisutnost povoljne strukture dioničara i ulaganje u odnose s investitorima kod poduzeća na tzv. tržištima u nastajanju (eng. *emerging markets*) povećavaju tržišnu vrijednost dionice, odnosno poduzeća za čak 87,5%, a Dev Coppa i Banerjee (2011., str. 24.) su pomoću analize internetskih stranica odnosa s investitorima poduzeća, sastavnica indeksa Bombajske burze BSE500, zaključili da postoji pozitivna korelacija između usvajanja najboljih praksi u odnosima s investitorima i tržišne vrijednosti poduzeća.

Institucionalni investitori kao najvažniju aktivnost ističu izravnu komunikaciju s menadžmentom poduzeća (Bushee i Miller, 2010., str. 14.), pomoću koje investitori stječu povjerenje i grade dugoročne stabilne odnose s poduzećem.

Kako bi navedene zaključke ispitali na primjeru hrvatskog tržišta kapitala, u obzir je uzeto deset najlikvidnijih dionica na Zagrebačkoj burzi u 2016. godini, koje možemo vidjeti u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Dionice s najvećim prometom u 2016. godini (u HRK)

Redni broj	Oznaka	Izdavatelj	Promet
1.	HT-R-A	Hrvatski Telekom d.d.	356.689.146
2.	RIVP-R-A	Valamar Riviera d.d.	233.599.222
3.	ADRS-P-A	Adris grupa d.d.	168.052.920
4.	PODR-R-A	Podravka d.d.	96.179.100
5.	ADRS-R-A	Adris grupa d.d.	81.765.009
6.	LEDO-R-A	Ledo d.d.	63.580.143
7.	ERNT-R-A	Ericsson Nikola Tesla d.d.	53.187.987
8.	ZABA-R-A	Zagrebačka banka d.d.	49.605.134
9.	ATGR-R-A	Atlantic Grupa d.d.	49.176.388
10.	HIMR-R-A	Hotel Imperial d.d.	45.396.117
		Ostali	712.259.692
		Ukupno	1.909.490.857

Izvor: Zagrebačka burza, 2017.

Ako usporedimo listu najlikvidnijih dionica s izdavateljima koji imaju aktivne odnose s investitorima, vidljivo je da šest od devet poduzeća ima uspostavljene procese koji omogućuju aktivnu komunikaciju prema zainteresiranim stranama, dok tri poduzeća nemaju odnose s investitorima. S obzirom na zaključak da aktivni odnosi s in-

vestitorima povećavaju udio institucionalnih ulagača, na našem primjeru je zanimljivo uvidjeti da znatan postotak institucionalnih ulagača u dioničarskoj strukturi uglavnom korespondira s aktivnim odnosima s investitorima.

Tablica 2. Poduzeća s aktivnim odnosima s investitorima

Redni broj	Izdavatelj	Aktivni odnosi s investitorima ²	Postotak institucionalnih ulagatelja ³
1.	Hrvatski Telekom d.d.	DA	viši od 25 %
2.	Valamar Riviera d.d.	DA	viši od 5 %
3.	Adris grupa d.d.	NE	viši od 30 %
4.	Podravka d.d.	DA	viši od 45 %
5.	Ledo d.d.	DA	viši od 30 %
6.	Ericsson Nikola Tesla d.d.	DA	viši od 20 %
7.	Zagrebačka banka d.d.	NE	manji od 5 %
8.	Atlantic Grupa d.d.	DA	viši od 30 %
9.	Hotel Imperial d.d.	NE	viši od 30 %

Izvor: Središnje klirinško depozitarno društvo, 2017.

2. Odnosi s investitorima na primjeru Atlantic Grupe d.d.

Atlantic Grupa uvrštena je na najvišu kotaciju Zagrebačke burze pod nazivom Službeno tržište od 2007. godine, kada je izašla na burzu putem inicijalne javne ponude (eng. IPO – *Initial Public Offering*), koja je ujedno bila i najveća javna ponuda dionica poduzeća koje je prethodno bilo u privatnom vlasništvu. Nakon izlaska na burzu utemeljen je odjel odnosa s investitorima, kako bi se osigurala pravodobna i valjana komunikacija sa svim zainteresiranim stranama.

Glavna zadaća odjela s investitorima je objava financijskih izvještaja poduzeća, pri čemu je osnovni zahtjev da budu objavljeni na vrijeme te u skladu s važećim računovodstvenim standardima i pravilima burze na kojoj poduzeće kotira. Objava rezultata Atlantic Grupe osim financijskih izvještaja sadržava i detaljna objašnjenja poslovanja poduzeća po segmentima (poslovnim i distribucijskim područjima) i zemljama, objašnjenja veza-

² Ocjena je li poduzeće aktivno u odnosima s investitorima donesena je na temelju količine podataka na internetskim stranicama poduzeća, prisutnosti na konferencijama te informacijama stečenim u kontaktima s analitičarima i institucionalnim investitorima.

³ Procjena udjela institucionalnih investitora u dioničarskoj strukturi poduzeća temelji se na podacima deset najvećih ulagatelja preuzetih s internetskih stranica Središnjeg klirinškog depozitarnog društva.

Atlantic Grupa detaljno objašnjava svoje poslovanje potencijalnim i postojećim investitorima

na za značajne poslovne događaje u razdoblju na koje se izvještaji odnose, osnovne tržišne podatke vezane za dionice poduzeća te ono što je ulagačima možda najzanimljivije, očekivanja menadžmenta za sljedeće razdoblje. S obzirom na to da se trenutna tržišna cijena dionice ne temelji samo na prošlim rezultatima, nego većim dijelom i na očekivanim budućim rezultatima poduzeća, uz dobro poznavanje trenutnog poslovanja, važno je moći dobro ocijeniti perspektivu poduzeća. Iako većina analitičara formira vlastita očekivanja koja temelji na nizu pokazatelja, od makroekonomskih kretanja na tržištima na kojima poduzeće posluje, preko trenutnih tržišnih trendova, do pokazatelja specifičnih za promatrano poduzeće, očekivanja menadžmenta su iznimno koristan alat za provjeru vlastitih očekivanja. Za kredibilitnost objavljenih očekivanja veoma je važno povjerenje u procjene menadžmenta, koje ulagači stječu tijekom dužeg perioda, odnosno ako su prošla najavljena očekivanja doista ostvarena. Na primjeru Atlantic Grupe, koja već devetu godinu zaredom ostvaruje najavljena očekivanja, vidljivo je da se očekivanja menadžmenta ne razlikuju u većoj mjeri od očekivanja analitičara zaduženih za praćenje poslovanja poduzeća.

Uz kvartalnu dinamiku objave izvješća, komunikacija s investitorima odvija se kroz različite medije gotovo neprekidno tijekom cijele godine. Važan dio predstavlja internetska stranica poduzeća, na kojoj investitori mogu pronaći financijske izvještaje, prezentacije za investitore, podatke o izdanim vrijednosnim papirima, kao i sve važne datume korporativnih događaja, poput glavne skup-

štine, datuma isplate dividende, sjednica uprave i nadzornog odbora, kao i kontakte osoba koji im mogu pružiti sve željene informacije o poslovanju poduzeća.

Odnosi s investitorima znatno pridonose vrijednosti poduzeća

Iako je u hrvatskim prilikama, s obzirom na mali broj poduzeća uvrštenih na Zagrebačku burzu i relativno kratku povijest tržišta kapitala, teško egzaktno izmjeriti koliki utjecaj odnosi s investitorima imaju na vrijednost poduzeća mjerenu tržišnom cijenom, iz iskustva Atlantic Grupe jasno je vidljivo da poduzeće, zahvaljujući svojoj transparentnosti i pristupačnosti u odnosima sa svim zainteresiranim stranama, uočava značajne prednosti jasne i otvorene komunikacije. To je vidljivo u stabilnoj dioničarskoj strukturi sa značajnim udjelom institucionalnih investitora te u jednostavnom pristupu na tržištu kapitala⁴. Kvaliteta odnosa s investitorima Atlantic Grupe potvrđena je višestrukim osvajanjem nagrade za najbolje odnose s investitorima, po izboru hrvatskih analitičara i institucionalnih investitora⁵.

Sve navedeno nas vodi do zaključka da svako poduzeće koje je uvršteno na burzu ima značajne i interno lako mjerljive prednosti ako se odluči na uspostavljanje jasne i transparentne komunikacije prema zainteresiranoj javnosti, što se očituje u većoj prisutnosti institucionalnih investitora u dioničarskoj strukturi, u tome što ga prati veći broj analitičara, u nižem trošku kapitala, višoj cijeni i porastu likvidnosti dionice.

4 Zaključak o jednostavnom pristupu tržištu kapitala podupirem uspješnim procesom reizdanja korporativne obveznice i refinanciranja dugoročnih kredita provedenim u 2016. godini.

5 Agarwal et al. (2010.) zaključuju da su poduzeća nominirana za nagradu za najbolje odnose s investitorima (kao pokazatelj učinkovitih odnosa s investitorima) ujedno i nagrađena višim tržišnim vrednovanjem dionica od onih koja nisu nominirana.

Literatura

Agarwal, V. et al. (2010.) *Does Investor Relations Add Value?*

Agarwal, V. et al. (2009.) *The Value Relevance of Effective Investor Relations*

Bushee, B.J. i Miller, G. S. (2010.) *Investor Relations, firm Visibility and Investor Following*

Dev Coppa, A. i Banerjee, P. (2011.) *Investor relations and firm value*

Ficici, A. i Aybar, C. B. (2012.) *Corporate governance and firm value in emerging markets*, Emerging markets journal, Volumen 12

Hong, H. i Huang, M. (2001.) *Taking up liquidity: Insider trading and investor relations*

Investor Relations Society, dostupno na: <http://www.irs.org.uk/about/definition-of-in->

vestor-relations, pristupljeno: 05.03.2017.

Internetska stranica Atlantic Grupe: www.atlantic.hr/hr/investitori, pristupljeno: 02.03.2017.

Laskin, A. V. (2007.) *The Value of Investor Relations: A Delphi Panel Investigation*, Institute for Public Relations

Središnje klirinško depozitarno društvo (2017.) *Pregled podata-*

ka o Top 10 dioničara, dostupno na: www.skdd.hr, pristupljeno: 10.03.2017.

Wolfswinkel, M. (2013.) *Corporate Governance, Firm Risk and Shareholder Value*, Rotterdam, Erasmus Research Institute of Management

Zagrebačka burza (2017.) *Pregled trgovine u 2016. godini*, Zagreb

KONCEPT I INSTRUMENTI KREDITNE ANALIZE



Mario Kurtović, dipl. oec.
HBOR – Hrvatska banka za obnovu i razvitak
Kreditni analitičar – specijalist

Sniženje kreditnog rejtinga Agrokora od strane rejting agencije Moody's početkom ove godine je u središte ekonomskih rasprava u hrvatskoj javnosti vratilo kreditni rizik. U vremenima sve bržih tehnoloških promjena, rastuće globalizacije te posljedičnog nastanka novih poslovnih modela, ekonomsko okruženje postaje sve izazovnije te uvodi nove varijable u procjenu kreditnog rizika. Kako bi odgovorili na takve izazove, odjeli kreditnih analiza razvojnih banaka sve se više specijaliziraju za pojedine grupe povezanih djelatnosti.

Ovaj članak je prošao recenzijski postupak i klasificiran je kao stručni rad.

Važnost kreditne analize u postkriznim vremenima

Financijska kriza je prilično uzdrmala bankarski sustav u Hrvatskoj i kod banaka znatno promijenila percepciju kreditnog rizika, što se najbolje može vidjeti iz količine nenaplativih kredita (eng. NPL – *Non-performing loans*). Na kraju 2008. godine udio nenaplativih kredita na razini cijelog bankarskog sustava u Hrvatskoj je iznosio 4,9%, a u segmentu poduzeća 7,5%. Šest godina poslije, na kraju 2014. godine, udio nenaplativih kredita na razini cijelog bankarskog sustava je iznosio 17,0%, a u segmentu poduzeća čak 34,9% (Hrvatska narodna banka, 2017.). Dakle, može se konstatirati da je svaka treća kuna kredita odobrena poduzećima djelomično ili potpuno nena-doknadiva. Logično je da su u takvim tržišnim uvjetima banke postale mnogo opreznije u odobrenju kredita, stoga se nova odobrenja razmatraju s većim oprezom nego u pretkriznim vremenima.

Osnovna tehnika kojom se banke služe pri ocjeni boniteta poduzeća je kreditna analiza. Ganguin i Bilardello (2005., str. 15.) definiraju kreditnu analizu kao analitički okvir koji omogućava sustavan i sveobuhvatan pristup analizi kapaciteta poduzeća i volje menadžmenta poduzeća da podmiruje svoje financijske obveze u potpunosti i na vrijeme. U sljedećim poglavljima ćemo prikazati kako banke analiziraju svoje postojeće i buduće klijente te što se sve razmatra u procesu kreditne analize.

1. Analiza makroekonomskog okruženja i rizika države

Kreditna analiza poduzeća započinje analizom makroekonomskog okruženja. Svako poduzeće je dio šire ekonomske zajednice i pod utjecajem je brojnih dionika (eng. *stakeholders*) te je kao takvo izloženo događanjima

koji se odvijaju u njegovom neposrednom okruženju a na koje ima malo ili nimalo utjecaja. Jedan od praktičnijih alata za analizu makroekonomskog okruženja je tzv. PESTLE analiza, čiji su okvir razvili Johnson, Scholes i Whittington (2008., str. 55.).

Tablica 1. Koncept PESTLE i osnovni čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća

PESTLE analiza		
Politički čimbenici	Ekonomski čimbenici	Socio-kulturni čimbenici
Usluge	Stope rasta	Demografija
Infrastruktura	Inflacija	Edukacija
Porezna politika	Troškovi rada	Norme i običaji
Regulativa	Ekonomski ciklus	Distribucija dohotka
Tehnološki čimbenici	Pravni čimbenici	Ekološki čimbenici
Nove tehnologije	Pravni sustav	Upravljanje resursima
Transfer tehnologije	Provedba zakona	Dostupnost energije
Istraživanje i razvoj	Sudstvo	Zaštita na radu
Komunikacije		Klimatske promjene

Izvor: Training Industry, 2017.

Kombinacija PESTLE analize, pokazatelja poput *Doing Business Index*, koji svake godine objavljuje Svjetska banka i *Corruption Perception Index*, koji redovito objavljuje Transparency International te izvještaja agencija za kreditni rejting o kreditnom rejtingu država prema kojima poduzeće ima znatnu izloženost, predstavlja dobru polaznu točku u kreditnoj analizi poduzeća te ukazuje na rizičnost okvira poslovanja. Hrvatske banke u pravilu imaju adekvatne resurse potrebne za praćenje zbivanja u domaćem gospodarstvu, međutim, izlaganje dužnicima aktivnima u inozemstvu, a posebice onima aktivnima u zemljama višeg rizika, predstavlja značajan izazov za kreditne analitičare s obzirom na vrlo čest izostanak kvalitetnih informacija o takvim tržištima, što otežava sagledavanje kreditnog rizika koji proizlazi iz takve izloženosti.

2. Analiza industrije

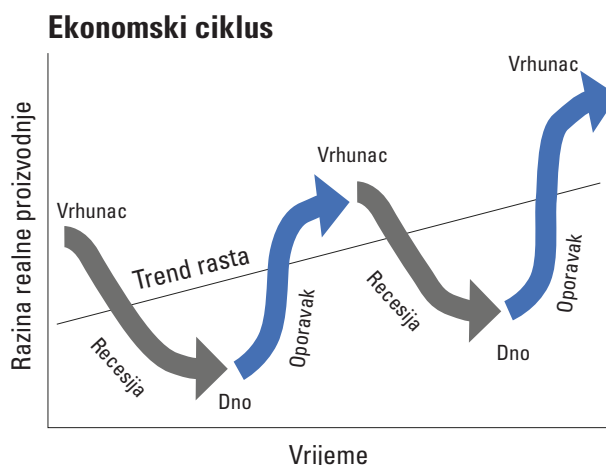
Drugi korak u kreditnoj analizi je analiza industrije i industrijskih rizika. Ganguin i Bilardello (2005., str. 20.) rizik industrije definiraju kao rizik gubitka prihoda, tržišnog udjela ili gubitka boniteta uslijed promjena u industriji, poslovnom ciklusu, zastarjelosti proizvoda, potrošačkih preferencija, tehnologije, smanjenja barijera ulaska na tržište ili zbog povećanja konkurencije.

Industrije se s vremenom mijenjaju, stoga su najbolja poduzeća ona koja se brzo prilagođavaju potrebama po-

Cikličnost i sezonalnost industrije povećavaju kreditni rizik poduzeća

trošača i razvoju tehnologije te ona koja najbrže usvajaju odnosno postavljaju nove trendove. Kroz povijest se može vidjeti kako sve industrije imaju svoje cikluse, a trajanje ciklusa najviše ovisi o supstitutivnosti proizvoda ili usluga koji su temelj pojedine industrije. Tako je npr. u proizvodnji cementa ili proizvodnji kabela potreban znatno duži period kako bi došlo do revolucionarnog unapređenja procesa proizvodnje te se danas primjenjuju tehnologije koje su bile u primjeni i prije tridesetak godina, za razliku od npr. automobilske industrije u kojoj neka poduzeća već najavljuju pokretanje serijske proizvodnje samovozećih automobila, što je do prije nekoliko godina bilo potpuno nezamislivo. Razumijevanje cikličnosti industrije je od presudne važnosti prilikom izrade kreditne analize, jer izlaganje banke cikličnim industrijama u pravilu nosi više rizike.

Slika 1. Faze ekonomskog ciklusa

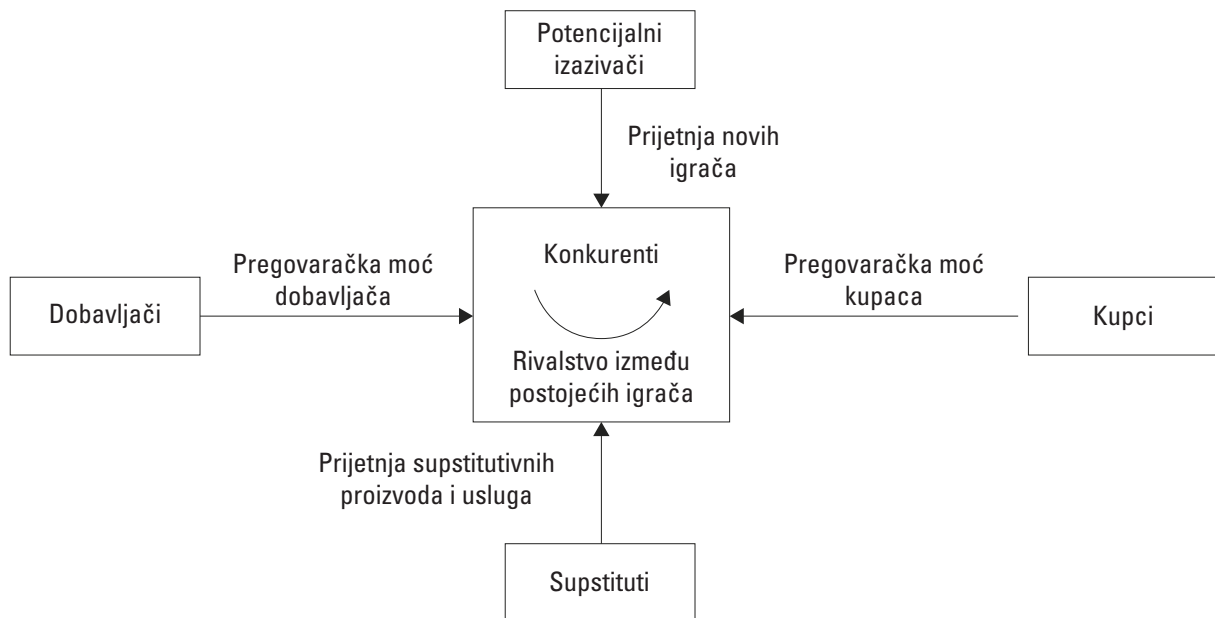


Izvor: Aspire Wealth Management, 2017.

Osim cikličnosti, koja prikazuje razvoj industrije u duljim intervalima, potrebno je razumjeti i sezonalnost, koja je zapravo manji ciklus unutar kraćeg razdoblja (najčešće godine dana). Neke industrije koje su izložene sezonalnosti su: poljoprivreda, dio industrije robe široke potrošnje, turizam i energetika.

Dodatni ključni faktori koje je potrebno razumjeti prilikom analize poduzeća i industrije u koju spada su: barijere ulaska u industriju, pregovaračka moć dobavljača i kupaca, konkurencija te supstitutivnost proizvoda. Pri tome je jedan od češće korištenih alata Porterov model pet konkurentskih snaga.

Slika 2. Porterov model pet konkurentskih snaga



Izvor: Porter, 2008.

Neke industrije su zbog svojih odlika rizičnije od drugih, međutim, banke su i dalje spremne financirati poduzeća koja u njima posluju. Ali isto tako, iako su neke industrije generalno manje rizične, upravo se u tim industrijama može očekivati veća konkurencija, o čemu će biti riječi u sljedećem poglavlju.

Kako je razvoj *know-howa* potrebnog za temeljito poznavanje industrija vrlo složen i dugotrajan proces, mnoge razvojne banke se u svom poslovanju sve više specijaliziraju za pojedine industrije ili grupe povezanih industrija kako bi kvalitetno upravljale svojim portfeljem. Razvijanje modela za predviđanje i praćenje trendova postalo je *conditio sine qua non* za sve banke koje su u svom portfelju značajno izložene korporativnim klijentima.

3. Analiza konkurentskog položaja poduzeća

Analiza konkurentskog položaja poduzeća je u biti usporedba jednog poduzeća s drugima. U tom procesu usporedbe važno je definirati ključne čimbenike na kojima analizirano poduzeće temelji svoj konkurentski položaj. Agencija za kreditni rejting Standard & Poor's prilikom analize konkurentskog položaja korporativnih klijenata analizira sljedeće faktore (Standard & Poor's Rating Services, 2013.):

- konkurentske prednosti
- razinu ekonomije obujma i diverzificiranosti poslovanja
- operativnu efikasnost
- operativnu profitabilnost i
- volatilnost profitabilnosti.

Tablica 2. Klasifikacija rizičnosti industrija

Rizičnost industrije	Industrija
Visoka	Avioindustrija, automobilska industrija, kemijska industrija, građevinska industrija, drvna industrija, metalska industrija, brodarstvo
Umjerena	Poljoprivreda, proizvodnja hrane, proizvodnja građevinskih materijala, proizvodnja kapitalnih proizvoda, zdravstvene usluge, turizam, trgovina na malo, telekomunikacije
Niska	Roba široke potrošnje (brendirana roba), proizvodnja medicinske opreme, farmaceutika, komunalne usluge, transportna infrastruktura, regulirana proizvodnja električne energije

Izvor: Standard & Poor's Rating Services, 2013.

Konkurentna prednost nekog poduzeća najčešće se temelji na nižoj cijeni, višoj kvaliteti, kvalitetnijoj korisničkoj usluzi ili prednosti u distribuciji proizvoda, a zadaća kreditne analize je utvrditi postojanje takve konkurentne prednosti.

Konkurentna prednost nekog poduzeća je najčešće derivirana iz dviju komponenti – konzistentnosti potražnje i moći određivanja cijena. Ako se moć nekog poduzeća promatra samo kroz tržišni udio, lako se može doći u zabludu. Naime, definicija tržišta može biti vrlo uska i u tom dijelu se poduzeće možda može smatrati tržišnim liderom, no u stvarnosti možda poduzeće uopće ne može utjecati na tržišne okolnosti. Upravo zbog toga veće konkurentne prednosti imaju poduzeća koja imaju snažno diverzificirani portfelj proizvoda unutar proizvodnih kategorija, ali i geografski, te koji nisu međusobno direktno povezani. Primjerice Bayer AG iz Njemačke je aktivan u više sektora, kao što su farmaceutika, veterina, poljoprivreda (proizvodnja sjemenja i kemikalija) te proizvodnja polimera. Tako diverzificirana kompanija u kriznim vremenima može lakše prebroditi pad prihoda i dobiti u jednom segmentu i na taj način ublažiti negativne posljedice nepovoljnih tržišnih trendova. Poduzeća koja posluju u tržišnim nišama, iako mogu biti vodeći tržišni igrači, u pravilu imaju slabiji konkurentski položaj zbog ovisnosti o većim igračima i snažnijim industrijama (npr. dobavljači dijelova za automobile).

Kod analize operativne efikasnosti poduzeća naglasak se stavlja na:

- analizu troškovne strukture
- upravljanje radnim kapitalom
- tehnologije i
- proizvodne procese.

Automatizacija je danas za većinu industrija presudna te fleksibilnost proizvodnih kapaciteta u smislu prilagodbe tržišnim uvjetima i potražnji vrlo često radi presudnu razliku između manje rizične i rizičnije kompanije.

Dodatni čimbenici koji se koriste kod analize konkurentskog položaja poduzeća su operativna profitabilnost u odnosu na grupu usporedivih društava (eng. *peer group*) i volatilnost operativne profitabilnosti. Kod definiranja grupe usporedivih društava treba biti posebno oprezan jer se vrlo lako mogu izvući krivi zaključci ako se grupa pogrešno definira. Primjerice poslovni modeli i ciljne skupine kupaca diskontera i kvartovskih trgovina su u značajnom dijelu različiti, iako je u oba slučaja riječ o trgovini na malo.

Osim apsolutne i relativne razine profitabilnosti, važna je i stabilnost profitabilnosti kroz vrijeme. Volatilnost povećava rizični profil poduzeća, a banke generalno ne vole

neizvjesnost i nesigurnost po pitanju novčanih tokova koje će poduzeće ostvariti.

Alata i tehnika za ocjenu konkurentskog položaja ima mnogo i njihova primjena ovisi o vrsti industrije i tipu poduzeća, međutim vrlo koristan može biti Porterov model konkurentskih snaga, samo je u ovom slučaju bitno konkurentne snage promatrati iz perspektive analiziranog poduzeća, a ne industrije.

4. Analiza menadžmenta

Odnos između banke i klijenta zasniva se na povjerenju, stoga se važnost uloge menadžmenta ne smije podcijeniti. Banke prilikom uspostavljanja poslovne suradnje provjeravaju nekoliko aspekata kvalitete menadžmenta te ako utvrde da ne postoji odgovarajuća razina povjerenja, najvjerojatnije neće ući u poslovni odnos s poduzećem. Prva i najvažnija komponenta ocjene menadžmenta je ocjena integriteta menadžmenta, a bankama integritet znači da je menadžment voljan podmirivati svoje financijske obveze u potpunosti i na vrijeme (Ganguin i Bilar-dello, 2005., str. 66.)

Važne kvalitete menadžmenta koje u svojoj knjizi navode Ganguin i Bilar-dello (2005., str. 66.) su:

- integritet menadžmenta
- pristupačnost i volja za odgovaranjem na pitanja
- odgovaranje na pitanja bez obmanjivanja
- transparentno prikazivanje informacija
- otvorena komunikacija o strategiji poduzeća
- dosljedno provođenje komunicirane strategije
- nečinjenje iznenadnih poteza i
- pravodobno izvještavanje o svim ključnim promjenama i problemima.

Osim provođenja intervjua s menadžmentom poduzeća koje se analizira, izvor za sve navedeno mogu biti i dostupni podaci o kreditnoj povijesti poduzeća i menadžmenta osobno, javno dostupne informacije, informacije prikupljene od dobavljača ili kupaca poduzeća, prethodno iskustvo banke s poduzećem i menadžmentom itd.

Jedna od komponenti ocjene koje se najčešće zanemaruju je kvaliteta poslovnog planiranja menadžmenta. Jasnoća, detalji, transparentnost i pridržavanje strategije i ciljeva definiranih poslovnim planom su ključni u ocjeni je li poduzeće u određenom periodu poslovalo uspješno. Nažalost, u Hrvatskoj se kod većine poduzeća proces izrade poslovnog plana tretira samo kao formalnost i kao



Odnos između banke i klijenta zasniva se na povjerenju

nešto što se radi isključivo radi banaka. No trebalo bi biti upravo suprotno – poslovni planovi najviše trebaju koristiti menadžmentu u upravljanju poduzećem, a poslovni plan treba biti integralni dokument inkorporiran u poslovnu kulturu i poslovne procese poduzeća te jasno objašnjen svim zaposlenicima.

5. Analiza financijskih rizika i otplatnog potencijala

Temelj za analizu financijskih rizika i otplatnog potencijala čine financijska izvješća poduzeća. Slikovito rečeno – financijska izvješća predstavljaju „nalaze” na temelju kojih treba postaviti pravu „dijagnozu”. Prilikom analize financijskih izvješća važno je imati na umu da financijski rezultat poslovanja ne nastaje sam po sebi, već da je on refleksija utjecaja analiziranih čimbenika – utjecaja čimbenika iz okruženja, specifičnosti industrije, konkurentskog položaja poduzeća te odluka menadžmenta.

Cilj kreditne analize je provesti dva temeljna testa (Moody's Analytics, 2017.) koji bi trebali ukazati na sposobnost poduzeća da uredno podmiruje svoje obveze, a to su:

- **Test likvidnosti** – test pokazuje generira li poduzeće dovoljno novčanog toka iz osnovnog poslovanja za podmirenje svih svojih operativnih troškova, uključujući troškove kamata i otplatu glavnice po kreditnim obvezama,
- **Test solventnosti** – test pokazuje ima li poduzeće dovoljno novčanih sredstava iz ostalih izvora (npr. likvidacijom dugotrajne ili kratkotrajne imovine u slučaju likvidacije poduzeća) za pokriće kamata i glavnice po svojim kreditnim obvezama.

Da bi se ti testovi mogli provesti, potrebno je „prerediti” financijska izvješća iz njihovog standardnog oblika u tzv. menadžerski oblik, koji je prikladniji za analizu. Račun dobiti i gubitka i bilanca su u praksi najzastupljenija financijska izvješća zbog toga što mala i mikro

poduzeća (koja čine najveći dio gospodarstva Hrvatske) nisu dužna sastavljati izvješće o novčanom toku i izvješće o promjenama kapitala te su uz račun dobiti i gubitka i bilancu dužna sastavljati samo još bilješke (Hrvatski sabor, 2016.). Međutim, kreditorima je najvažniji izvještaj o novčanom toku jer on ukazuje na sposobnost generiranja novčanog toka za podmirenje kreditnih obveza. Zbog čestog izostanka ili nekonzistentnosti sastavljanja izvješća o novčanom toku, banke najčešće pribjegavaju izradi vlastitog uniformiranog izvješća o novčanom toku, koje se izrađuje slično kao i izvješće o novčanom toku prema indirektnoj metodi. Cilj izrade tog izvješća je utvrđivanje održivog novčanog toka, odnosno novčanog toka koji ne sadrži jednokratne priljeve i odljeve, jer samo takav novčani tok može predstavljati potencijal za buduće podmirenje kreditnih obveza.

Nakon prilagodbe financijskih izvješća formi potrebnoj za analizu, izračunavaju se financijski pokazatelji. U analizi se mogu upotrebljavati različiti financijski pokazatelji (ovisno o profilu poduzeća i industriji u kojoj ono posluje), međutim bankama i rejting agencijama su u fokusu pokazatelji koji se temelje na novčanom toku ili njegovoj aproksimaciji.

Nakon analize povijesnih rezultata izrađuju se projekcije poslovanja, jer je cilj kreditora procijeniti sposobnost poduzeća da podmiruje kreditne obveze u budućnosti. Projekcije u svojoj biti sadrže sve spomenute elemente – očekivanja po pitanju razvoja čimbenika iz okruženja, promjene u industriji, promjene u konkurentskom položaju poduzeća te planove poslovanja koje definira menadžment poduzeća. Sve navedeno će se reflektirati na projekcije financijskih izvještaja – račun dobiti i gubitka, bilancu i novčani tok – na temelju kojih će se izračunavati financijski pokazatelji, ali sada s pogledom u budućnost. Tako na primjer, analitičari rejting agencije Moody's u svom izvješću o snižavanju kreditnog rejtinga Agrokora (Moody's, 2017.) s B2 na B3 navode kako očekuju da će pokazatelj *Debt/EBITDA* iznositi 6,8x na kraju 2016. godine te 6,9x na kraju 2017. godine, što je prema krite-

Tablica 3. Osnovni financijski pokazatelji i referentne vrijednosti prema Standard & Poor's-u za društva koja posluju u industrijama sa standardnom volatilnosti

	FFO/dug	Dug/EBITDA	FFO/Kamate	EBITDA/Kamate	CFO/Dug	FOCF/Dug	DCF/Dug
Minimalno	>60%	<1,5x	>13x	>15x	>50%	>40%	>25%
Umjereno	45%-60%	1,5x-2x	9x-13x	10x-15x	35%-50%	25%-40%	15%-25%
Srednje	30%-45%	2x-3x	6x-9x	6x-10x	25%-35%	15%-25%	10%-15%
Značajno	20%-30%	3x-4x	4x-6x	3x-6x	15%-25%	10%-15%	5%-10%
Agresivno	12%-20%	4x-5x	2x-4x	2x-3x	10%-15%	5%-10%	2%-5%
Visoko zaduženo	<12%	>5x	<2x	<2x	<10%	<5%	<2%

Izvor: Standard & Poor's Rating Services, 2013.

” Izvještaj o novčanom toku je kreditorima najvažniji financijski izvještaj

rijima Moody'sa previsoko za zadržavanje kreditnog rejtinga B2 (potrebno maksimalno 5,5x da bi se Agrokoru dodijelio rejting B2). Osim toga, analitičari očekuju i da će očekivano usporavanje rasta profitabilnosti ograničiti proces razduživanja u narednih dvanaest mjeseci. To predstavlja primjer kako su za dodjeljivanje kreditnog rejtinga bitna očekivanja poslovanja u budućnosti, a sve na temelju velikog broja pretpostavki i varijabli koje treba razumjeti i uključiti u projekcije.

Važno je upamtiti da su projekcije poslovanja dobre koliko su dobre i kvalitetno razrađene pretpostavke na kojima se temelje te projekcije. Kako se u praksi često događa da postoji velik broj varijabli koje mogu utjecati na budući razvoj poslovanja, a time i na financijske projekcije i otplatni potencijal poduzeća, važno je izraditi više scenarija i procijeniti utjecaj promjene svake pojedine ključne varijable.

6. Rizik transakcije

Ako je riječ o razmatranju odobrenja kredita, onda se prije izrade dokumenta kreditne analize još razmatra i transakcijski rizik koji je u tom slučaju prisutan. Rizikom transakcije se smatra rizik da novi kreditni aranžman nije adekvatno strukturiran, pri čemu mogu nastati djelomični ili potpuni gubitci za kreditora. Kako bi umanjile ovaj rizik, banke trebaju ispravno strukturirati kredit te razmatrati odobrenje one vrste kredita koja najviše odgovara očekivanim novčanim tokovima poduzeća, ali uvažavajući pritom i neke druge faktore poput kolateralne pokrivenosti i kvalitete kolaterala, ako je riječ o osiguranom kreditu. Često se u praksi koriste i dodatni zaštitni mehanizmi, poput garancija i ugovornih klauzula (eng. *covenants*). Koristeći se takvim mehanizmima, banke pokušavaju minimizirati gubitke po pojedinom plasmanu, a kvaliteta tih strukturnih zaštitnih elemenata može se pozitivno odraziti i na uvjete koje poduzeće može dobiti na traženi kredit.

7. Rezultat kreditne analize – kreditni rejting

Proces kreditne analize završava izradom mišljenja analitičara te izračunom kreditnog rejtinga. Mišljenje analitičara trebalo bi sumirati sve ključne rizike i pozitivne čimbenike, ispravno alocirati rizik i predložiti moguće instrumente umanjenja kreditnog rizika te tako stvoriti uvjete kako bi tijelo odlučivanja kreditne institucije moglo donijeti odluku o kreditiranju.

Izračunati kreditni rejting predstavlja vjerojatnost *defaulta* dužnika, a najčešće uloge kreditnog rejtinga u praksi su sljedeće:

- kreditni rejting označava vjerojatnost da dužnik neće podmiriti svoje obveze (Ganguin i Bilardello, 2005., str. 272.)
- kreditni rejting služi za izračun vjerojatnosti *defaulta* (eng. PD – *probability of default*), što je jedan od elemenata izračuna rezervacija za gubitke koje utječu na financijski rezultat banke, a prema tome i dobit raspoloživu za isplatu dividendi
- putem rezervacija za gubitke i izračuna kreditnim rizikom ponderirane aktive, kreditni rejting utječe na ocjenu adekvatnosti kapitala banke
- kreditni rejting predstavlja jedan od elemenata za određivanje kamatne stope i
- kreditni rejting omogućuje usporedbu rizičnosti različitih poduzeća.

Svaka banka i agencija za kreditni rejting imaju svoju metodologiju za izračun kreditnog rejtinga te najčešće postoje razlike između rejting sustava koji se koriste za

Tablica 4. Usporedba rejting ljestvica triju vodećih svjetskih agencija za kreditni rejting

Fitc	S&P	Moody's	Opis rejtinga (Moody's)	
AAA	AAA	Aaa	Investicijski razred	Minimalni kreditni rizik
AA+	AA+	Aa1		Vrlo nizak kreditni rizik
AA	AA	Aa2		
AA-	AA-	Aa3		
A+	A+	A1	Nizak kreditni rizik	
A	A	A2		
A-	A-	A3		
BBB+	BBB+	Baa1	Umjeren kreditni rizik	
BBB	BBB	Baa2		
BBB-	BBB-	Baa3		
BB+	BB+	Ba1	Značajan kreditni rizik	
BB	BB	Ba2		
BB-	BB-	Ba3		
B+	B+	B1	Visok kreditni rizik	
B	B	B2		
B-	B-	B3		
CCC+	CCC+	Caa1	Vrlo visok kreditni rizik	
CCC	CCC	Caa2		
CCC-	CCC-	Caa3		
CC	CC	Ca	Spekulativni razred	U ili blizu <i>defaulta</i> , s mogućnošću oporavka
C	C	C		U <i>defaultu</i> , s malom mogućnosti oporavka
DDD	SD	C		
DD	D			
D				

Izvor: Czech National Bank, 2017.

ocjenu korporativnih klijenata, projektnog financiranja, država itd. U praksi nema univerzalnog modela za izračun kreditnog rejtinga, međutim, zajedničko svim rejting sustavima je da se sastoje od ocjene kvalitativnih i kvantitativnih čimbenika (temeljenih na čimbenicima prikazanima u prethodnim poglavljima) te da sustav ima određenu razinu prediktivnosti *defaulta* dužnika. Ponegdje su rejtinzi označeni slovnim oznakama, a ponegdje brojčano te raspon ljestvice rejtinga može biti už i širi, ovisno o potrebama kreditora za raščlanjivanjem pojedinih klasa rizika.

Dobiveni kreditni rejting treba promatrati kao smjernicu za donošenje odluke o kreditiranju, a o implementiranom rejting sustavu te kreditnom analitičaru ovisit će koliko dobiveni kreditni rejting odražava stvarni rizični profil poduzeća. Stoga banke i rejting agencije redovito kalibriraju svoje rejting sustave i prilagođavaju ih novonastalim tržišnim okolnostima, a sve kako bi dobile što realniju sliku rizičnosti poduzeća i / ili kreditnog plasmata. Neuobičajene strukture transakcija, izvanredni događaji te nedostupnost informacija dodatni su čimbenici koji mogu znatno utjecati na kvalitetu dobivenog rejtinga, a kako smo vidjeli da rejting ima širok raspon uloga, njegovu izračunu i tumačenju treba pristupiti s velikom dozom opreza.

Sektorska specijalizacija kao odgovor na rastuću kompleksnost ekonomskog okruženja

U bankarstvu je primjetan trend sve veće automatizacije i primjene različitih statističkih modela i sofisticiranih softvera prilikom obrade kredita. Takav portfeljni pristup može dobro funkcionirati npr. kod mikrokreditiranja ili kreditiranja *retail* klijenata, međutim, kod financiranja većih investicija i/ili kompanija je nužan ekspertni pristup. Brzina promjena trendova, rastuća globalizacija, češće promjene poslovnih modela, kraći ekonomski ciklusi te ispreplitanje i međuovisnost velikog broja gospodarskih grana zahtijeva dublje razumijevanje ekonom-

skih tokova i funkcioniranja globalnog gospodarstva. Zbog toga razvojne i investicijske banke poput Europske investicijske banke (EIB) i njemačkog Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), zatim spomenute vodeće svjetske rejting agencije Standard & Poor's, Moody's i Fitch, imaju vrlo razvijene, ljudskim kapacitetima jake te sektorski specijalizirane odjele kreditnih analiza. Iako odjeli kreditnih analiza u procesu kreditiranja nisu na kraju lanca odlučivanja te iako formalno često nisu dio sektora rizika u bankama, ipak se mogu smatrati dijelom tzv. *risk* zajednice zbog svog opreznijeg i prema riziku orijentiranog pristupa sagledavanja boniteta klijenata, a sve u cilju očuvanja kapitala banke.

U ovom članku je prikazan okvir kreditne analize kao tehnike procjene kreditnog rizika te svako zasebno obrađeno područje ovog rada u praksi može biti izrazito kompleksno. Većina banaka pri analizi investicijskih projekata sagledava već spomenute čimbenike te provodi dubinsko snimanje projekta i / ili klijenta. Zato je iznimno važno da konzultanti, analitičari, investitori, kontroleri i svi ostali involvirani u proces izrade investicijskih studija, poslovnih planova i općenito poslovnog savjetovanja ne podlegnu populizmu, paušalnim ocjenama te nejasnim i dokazima nepotkrijepljenim projekcijama budućeg poslovanja klijenata, jer takav pristup u konačnici može narušiti kredibilitet involviranih, ali i menadžmenta samog poduzeća.

Literatura

Ganguin, B. i Bilardello, J. (2005.) *Fundamentals of Corporate Credit Analysis*, New York, McGraw-Hill

Hrvatska narodna banka (2017.) *SP3 Kvaliteta kredita po sektoru*, dostupno na: <http://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/kreditne-institucije/po->

kazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija tablica, pristupljeno: 18.02.2017.

Hrvatski sabor (2016.) *Zakon o računovodstvu*, Narodne novine 120/16

Johnson, G. et al. (2008.) *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times/Prentice Hall

Moody's (2017.) *Moody's downgrades Agrokora to B3; outlook stable*, dostupno na: <https://www.moody.com/>, pristupljeno: 26.02.2017.

Moody's Analytics (2017.) *Financial Risk Assessment Foundations: Credit Analysis Framework*, Commercial Lending seminar

Porter, M. E. (2008.) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review

Standard & Poor's Rating Services (2013.) *S&P General Corporate Rating Criteria*, dostupno na: www.standardandpoors.com, pristupljeno: 12.10.2016.



Osigurala
CROATIA



UTEMELJ. 1884.

Ne čekajte da vas iznenadi Požar

☞ **Imovina** Osigurajte svoj dom uz policu osiguranja Croatia Imovina. Uz policu osiguranja Croatia Imovina osigurani ste od izljeva vode, poplave, požara, provale i krađe, tuče, udara groma, loma staklenih površina i brojnih drugih rizika. Više od 130 godina uspješnog poslovanja i najšira mreža poslovnica garancija su da će vaš zahtjev biti stručno obrađen, a šteta brzo i sigurno isplaćena.

Za detalje nazovite:

0800 1884

www.crosig.hr/imovina

S poštovanjem,
osigurala Croatia.

 **CROATIA®
OSIGURANJE**

MODEL SITUACIJSKOG VOĐENJA



Mirta Fraisman Čobanov, mag. oec.

Josipa Svetina, mag. paed. soc.

Partus akademija za razvoj izvrsnosti

Model situacijskog vođenja je jedan od najproširenijih, najviše korištenih i najefikasnijih alata u povijesti biheioralne znanosti. Sukladno modelu, razlikujemo četiri načina vođenja: usmjeravanje, uključivanje, razvoj i delegiranje. Određeni stil vođenja prikladan je ovisno o situaciji i svaki ima svoje prednosti i nedostatke, međutim, krivi pristup prema čovjeku može donijeti dugoročno loše rezultate po pitanju izvršavanja zadataka i međuljudskih odnosa. Vaši ljudi su kamen temeljac vašeg posla.

Ovaj članak je prošao recenzijski postupak i klasificiran je kao stručni rad.

Prirodni put razvoja zaposlenika

Vjerojatno ste kao voditelji primijetili kako u vašem timu sposobnost za izvršavanje dodjeljenih zadataka, kao i motivacija djelatnika, osciliraju sukladno opisu zadatka i radnom iskustvu. Najnoviji članovi tima često su entuzijastični i motivirani, ali imaju nižu razinu znanja i sposobnosti. Nasuprot tome, zaposlenici s više radnog iskustva najčešće posjeduju visoku razinu znanja i sposobnosti, međutim, njihova je motivacija fluktuirajuća. U ovom ćemo vas radu pobliže upoznati s razvojnim fazama djelatnika te odgovarajućim načinima vođenja, koji ovise o njihovoj razini znanja, sposobnosti i motivacije.

1. Stilovi vođenja

Prije svega, potrebno je definirati što je to vodstvo. Sukladno Bennettu (Bennet, 1994., str. 124.), vodstvo je proces u kojem vođa utječe na ljude kako bi oni bili spremni težiti ostvarivanju skupnih ciljeva. Drugim riječima, vodstvo predstavlja proces u kojem pojedina osoba (voditelj) utječe na razmišljanje i ponašanje ostalih (tima). Kako bi voditelj mogao pravilo utjecati na svoj tim, znati kako ga motivirati, treba posjedovati određene spoznaje iz područja psihologije i pedagogije koje govore o ljudskom ponašanju i djelovanju kako pojedinca, tako i grupe.

Prvo pravilo ljudskog funkcioniranja je zadovoljenje vlastitih potreba, stoga ljudi slijede one s kojima imaju zajedničke ciljeve. Kako biste bili što uspješniji menadžeri i vođe timova, važno je spoznati što motivira ljude u vašem timu i upotrijebiti to razumijevanje u provođenju svojih akcija (Weichrich i Koontz, 1994., str. 49.).

Ljudi slijede one koji zadovoljavaju njihove potrebe, odnosno one s kojima dijele zajedničke ciljeve



Kada govorimo o načinima i stilovima vođenja djelatnika, možemo istaknuti dvije najrasprostranjenije i najprihvaćenije teorije vođenja.

1.1 Lewinova teorija

Lewinova teorija prepoznaje tri načina vođenja djelatnika: autokratski stil, demokratski stil te *laissez faire* stil.

Autokratski stil vođenja temelji se na izdavanju zapovijedi i pokoravanju podređenih te, sukladno postignutim rezultatima, davanju ili ustezanju nagrada i kazni. Autokratski vođa delegira i donosi odluke bez razmjene mišljenja s članovima tima, a kanal komunikacije je jednosmjernan.

Demokratski vođa konzultira svoj tim, traži njihovo mišljenje prilikom donošenja odluka te potiče sudjelovanje svog tima u procesima odlučivanja.

U *laissez faire* stilu vođenja vođa upotrebljava moć u minimalnoj mjeri i svoju ulogu vidi u pomaganju timu kroz povezivanje s vanjskim okruženjem i informiranjem (Wehrich i Koontz, 1994.).

1.2 Likertovi sustavi vođenja

Likertova četiri sustava vođenja su vrlo slična.

Prvi stil vođenja je ekstremno autoritativni i gotovo je jednak Lewinovom autokratskom.

Benevolentno autoritativni stil odlikuje povjerenje voditelja u svoj tim, pravilno motiviranje i dopuštanje komunikacije prema nadređenima uz čvrstu kontrolu.

U konzultativnom stilu voditelj motivira nagradom, nastoji iskoristiti ideje i mišljenja podređenih, donosi osnovne i općenite odluke, dok tim odlučuje o specifičnim odlukama.

Participativno skupni stil stavlja naglasak na ekonomske nagrade na temelju participacije i komunikacije prema gore, dolje i bočno.

1.3 Zadaci ili ljudi? Fiedlerov model

Za razliku od navedenih modela, Fiedlerov model, koji se pojavio sredinom 1960-ih, temelji se na ideji da uspješni vođe usklađuju stil vođenja sukladno situaciji. U svakom trenutku vođa može svoje ponašanje usmjeravati prema izvršenju zadatka ili prema razvijanju odnosa sa suradnicima, a ponekad i isključivo u jednom ili drugom smjeru.

Ponašanja vođe usmjerena na zadatak preduvjet su da bi se cilj ispunio, omogućavaju članovima postizanje rezultata, dok ona usmjerena na odnos pomažu suradnicima da se osjećaju dobro jedni s drugima u situaciji u kojoj se nalaze. Na tragu Fiedlerova modela, Hershey Blanchard je razvio model situacijskog vođenja.

2. Sposobnost i motivacija. Hersey – Blanchardova situacijska teorija

Blanchardov model situacijskog vođenja nastao je sedamdesetih godina prošlog stoljeća i polazi od pretpostavke kako su ključne situacijske varijable na osnovu kojih procjenjujemo način vođenja sposobnost djelatnika (znanje i kompetentnost) i angažman djelatnika (prilikom izvođenja zadatka).

Sposobnost djelatnika možemo procijeniti postavljajući si četiri ključna pitanja:

1. Ima li djelatnik potrebna znanja kako bi uspješno obavio zadatak?

2. Ima li djelatnik razvijene interpersonalne vještine, odnosno zna li uspješno komunicirati s ljudima na različitim razinama te je li u stanju stvoriti dobre odnose s kolegama i suradnicima?
3. Poznaje li djelatnik opis svog posla, odnosno je li mu jasno što od njega očekuje voditelj ili klijent?
4. Poznaje li djelatnik organizaciju u kojoj radi, njezinu kulturu i pravila?

Ovisno o odgovorima na ta pitanja, možemo reći je li sposobnost djelatnika visoka ili niska. Ako je većina odgovora pozitivna, govorimo o visokoj sposobnosti, a ako je više negativnih odgovora, o niskoj sposobnosti.

Motivaciju djelatnika možemo procijeniti postavljajući si sljedeća četiri pitanja:

1. Je li osoba zainteresirana za posao koji radi? Ako nije, razina entuzijazma će biti niska, a samim time i angažman.
2. Ima li osoba dovoljno samopouzdanja za obavljanje posla koji joj je dodijeljen? Samopouzdanje je također jedan od činitelja angažmana, pogotovo kada pričamo o velikim izazovima. Ostvarivanje velikog i kompleksnog zadatka za osobu s niskim samopouzdanjem najčešće rezultira neuspjehom.
3. Je li osoba spremna preuzeti odgovornost za dodijeljeni zadatak? Ako osoba nije spremna preuzeti odgovornost, nije spremna preuzeti ni zasluge, što negativno utječe na motivaciju.
4. Prihvaća li osoba organizacijske ciljeve i vrijednosti? Ljudi funkcioniraju sukladno zadovoljenju svojih potreba i zbog toga je izrazito važno raditi u okruženju čiji su ciljevi u skladu s osobnima, što povećava i motivaciju za rad. U protivnom, dolazi do unutarnjih i vanjskih konflikata, frustracija što vodi do manjka produktivnosti.

Kao i u prethodnoj procjeni, ako je više pozitivnih odgovora, govorimo o visokoj motivaciji, a ako su većinom negativni, o niskoj.

S obzirom na sposobnost i motivaciju, glavna uloga voditelja je procjena te sukladno tome prilagodba stila vođenja određenom djelatniku, ovisno o situaciji i zadatku. Kroz praksu se pokazalo kako kompetentniji i motiviraniji djelatnici cijene više autonomije, dok oni manje kompetentni i motivirani više cijene i očekuju vođenje i usmjeravanje. Pretpostavka od koje situacijska teorija polazi jest kombiniranje načina vođenja usmjeravanjem i podržavanjem. Usmjeravanje se odnosi na jasne upute svakoj osobi u timu što se od nje očekuje te neposredno nadziranje rezultata, dok podržavanje uključuje slušanje ljudi, pružanje potpore i ohrabrenja prilikom donošenja

odluka i rješavanja problema (Northouse, 2010.).

Prema Blanchardu su karakteristike dobrog voditelja, uz fleksibilnost i pravilno postavljanje ciljeva, preuzimanje odgovornosti za svoje postupke, edukacija i iskustvo. S druge strane, ponekad situacija od voditelja zahtijeva vođenje različitih osoba u istoj situaciji na različiti način, čega bi svaki uspješan voditelj trebao biti svjestan.

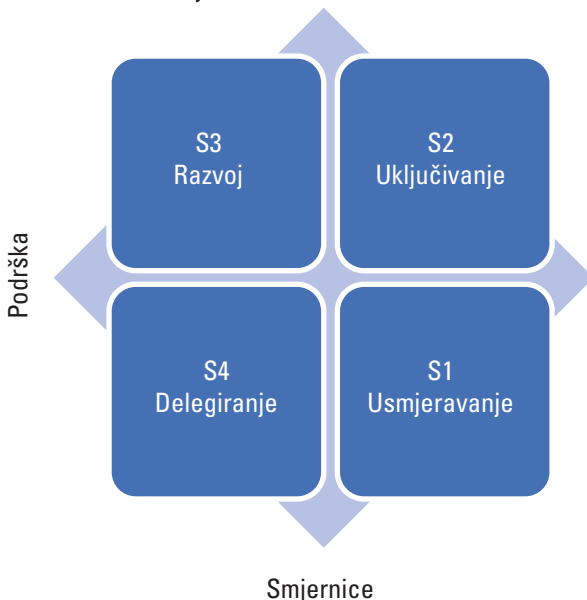
3. Stilovi vođenja u situacijskom vođenju

Kombiniranjem usmjeravanja i podržavanja, odnosno ulaganja u odnos ili usmjeravanja na zadatak, razlikujemo četiri stila vođenja (Blanchard et al., 2013.):

- **S1 – usmjeravanje (direktivno vođenje):** voditelj osigurava opis zadataka i određene instrukcije za izvršavanje te pažljivo nadzire ostvarenje. Može se povezati s Lewinovim autokratskim stilom i Likretovim ekstremno autoritativnim, s obzirom na to da je kanal komunikacije jednosmjernan i odluke o svemu donosi voditelj. Veliki je fokus na zadatak, manji na odnos. Ovaj stil je prikladan za početnike ili osobu na novom radnom mjestu, odnosno za osobu koja prvi put izvršava određeni zadatak, kako bi se stvorili pravilni temelji za daljnji rad i napredovanje.
- **S2 – uključivanje (mentorstvo):** voditelj podupire i potiče napore djelatnika kako bi ostvario željene rezultate, u donošenju odluka sudjeluju zajedno, međutim, glavnu i konačnu riječ i dalje ima voditelj. Taj je stil sličan benevolentno autoritativnom. Voditelj i dalje definira uloge i zadatke, međutim, otvoren je za sugestije djelatnika, što komunikaciju čini dvosmjernom. Voditelj ima mentorsku ulogu i za razliku od pretežitog fokusa na zadatak u direktivnom vođenju, u mentorstvu voditelj ima fokus i na zadatak, ali i odnos. Budući da je u ovoj fazi teško hvaliti rezultate, motivacija se gradi kroz odnos i pohvaljivanje angažmana, što pridonosi rastu samopouzdanja djelatnika.
- **S3 – razvoj (coaching):** voditelj podupire napore djelatnika kako bi ostvario rezultate i zajednički s djelatnikom donosi odluke. Voditelj prosljeđuje svakodnevne odluke na tim ili pojedinog člana. U tom stilu vođenja članovi imaju veću razinu kontrole. S obzirom na visoku razinu znanja i sposobnosti, naglasak je na pružanju podrške u izvršavanju zadataka. Voditelj više sluša, manje govori i kroz pitanja saznaje namjere djelatnika, nastojeći se minimalno koristiti vlastitim sugestijama. Ovaj stil vođenja sličan je Likretovom konzultativnom stilu.
- **S4 – delegiranje:** voditelj u potpunosti usmjerava odgovornost donošenja odluka i rješavanje problema na djelatnika, ali još je uvijek formalno uključen. Kontrola je u rukama djelatnika, koji odlučuje koliko će i kako

uključiti voditelja u proces, dok voditelj ulaže napore u daljnji razvoj i održavanje uspješnog odnosa. Paralelu ovog stila vođenja možemo uočiti u *laissez faire* stilu. Ovaj stil možemo upotrijebiti kod kompetentnih i motiviranih zaposlenika.

Slika 1. Stilovi vođenja



Izvor: autor rada.

4. Kako voditi vlastiti tim?

Kao što je već navedeno, stilove vođenja u okviru situacijskog vođenja treba uskladiti s razinama sposobnosti i motivacijom djelatnika. U nastavku navodimo sve razvojne faze djelatnika, sukladno Hershey Blanchardovom modelu situacijskog vođenja:

- **Faza Entuzijastični početnik (R1) (nesvjesna nekompetencija)** – u ovoj fazi smo se nalazili svi kada smo bili na nekom početku. Razina motivacije za posao je visoka, međutim, kompetencije za radno mjesto su niske zbog manjka znanja i iskustva. U ovoj fazi djelatnika treba voditi direktivno, odnosno usmjeravati ga u potpunosti. Faza entuzijastičnog početnika može trajati od tri mjeseca do godine dana, ovisno o brzini učenja i usvajanja novih podataka. Glavne pogreške u vođenju koje se mogu javiti u ovoj fazi su nedostatak strpljenja da zajedno s djelatnikom prođemo sve korake i detalje. Druga pogreška je kada očekujemo da djelatnik u prekratkome roku sve svlada. Voditelji koji nemaju strpljenja često ne odrade tu fazu kako treba, zbog čega se stvaraju loše postavljene temelje rada koji se kasnije reflektiraju u svim kasnijim fazama razvoja.
- Nakon faze R1 i uspješno postavljenih temelja djelatnik dolazi do **faze R2 i postaje „učenik bez iluzija”**

(svjesna nekompetencija) – u ovoj fazi motivacija pada jer djelatnik postaje svjestan koliko ne zna, razina sposobnosti raste, ali je još uvijek niska, stoga voditelji u ovoj fazi trebaju naglasak staviti na uključivanje (mentorstvo) i ulaganje u odnos kako ne bi došlo do prevelikog pada motivacije.

Pogreške vođenja koje se javljaju u ovoj fazi najčešće se, kao i u prethodnoj fazi, odnose na nedostatak strpljenja te utvrđivanja procedura, pravila i načina rada ili pak prevelikih očekivanja djelatnika.

- Sljedeća faza je **R3 faza, koju još nazivamo Sposoban, ali oprezan (svjesna kompetencija)** – u toj je fazi sposobnost za odrađivanje zadatka, održavanje međuljudskih odnosa, poznavanje posla i organizacijskih pravila vrlo visoka, međutim, motivacija oscilira sukladno o zanimljivosti zadatka i odnosu s voditeljem i timom. U toj je fazi razvoj (*coaching*) kao stil vođenja pravi odabir jer na taj način pripremamo djelatnika na samostalnost, a s druge strane uvjeravamo se u njegov način razmišljanja i pravilno donošenje odluka.

Najčešća pogreška u vođenju je kada u ovoj fazi djelatnika i dalje mentoriramo ili direktivno vodimo, što može izazvati kontraefekt, odnosno manjak motivacije za posao i zatvaranje u međuljudskim odnosima. Dugoročnim ograničavanjem odgovornosti i nepovjerenjem možemo blokirati razvoj djelatnika i utjecati na pad produktivnosti i motivacije.

- Posljednja faza razvoja je kada **djelatnik postaje vaš oslonac (R4) (nesvjesna kompetencija)** – u ovoj fazi djelatnik je visoko sposoban i kompetentan, a visoka je i razina njegove motivacije. Sukladno tome, djelatnik je spreman samostalno prolaziti kroz izazove uz voditeljev delegirajući stil vođenja.

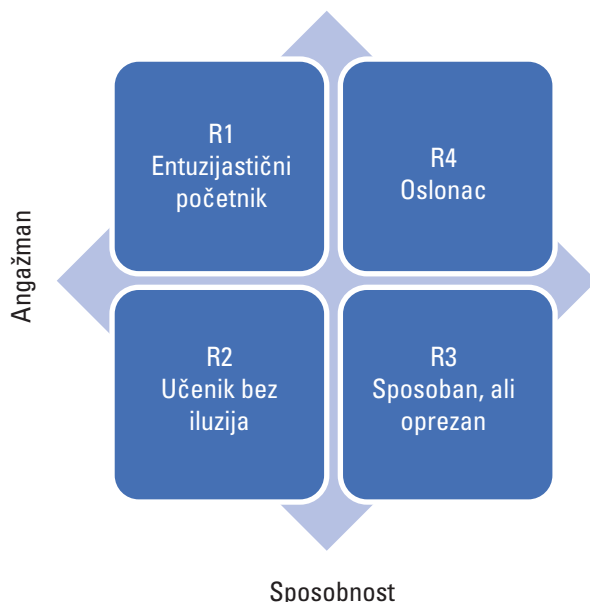
Glavna pogreška koja se javlja u ovoj fazi vođenja je kada voditelj nije spreman u potpunosti prepustiti odgovornost djelatniku za izvršavanje zadatka te se i dalje upliće u rad djelatnika koristeći *coaching*, mentorstvo ili direktivno vođenje. Ako u odjelu koji funkcionira neko vrijeme nema djelatnika koji su potpuno samostalni, velika je vjerojatnost da je problem u voditelju koji nije na odgovarajući način prošao prethodne faze ili pak voditelju koji ima problem s otpuštanjem kontrole i stjecanjem povjerenja u svoje djelatnike.

Druga pogreška je zanemariti djelatnika koji je visoko motiviran i samostalan zbog toga što postoji potreba za ulaganjem vremena u razvoj drugih djelatnika. Ako takva situacija dugoročno potraje, moguće je da će djelatniku koji je u fazi *Oslonca* pasti motivacija te će završiti u nižoj razvojnoj fazi *Sposoban, ali oprezan*.

Važno je naglasiti kako svaki djelatnik ima mogućnost proći kroz sve razvojne faze, ali ovisi o težini zadataka i pravilnom vođenju voditelja.

Također treba istaknuti kako neovisno o godinama i iskustvu na određenom radnom mjestu, nova okolina, novo radno mjesto i nova organizacija mogu djelatnika koji je već bio u višim razvojnim fazama vratiti na početne razvojne faze.

Slika 2. Razvojne faze djelatnika



Izvor: autor rada.

5. Važnost povratne informacije

Kada govorimo o ulaganju u odnos djelatnika, ali i o određivanju razvojnih faza u modelu situacijskog vođenja, važna metoda je redovito i kvalitetno primanje i davanje povratne informacije (tzv. *feedbacka*) o zadovoljstvu radom, rezultatima i odnosom. Priznavanjem uspjeha koje ostvari djelatnik možemo utjecati na razvoj samopouzdanja, podizanje motivacije, interesa za posao i razvoj odnosa. S druge strane, važno je navrijeme prikupiti i kvalitetnu povratnu informaciju od strane djelatnika, kako bismo saznali treba li mu mentorstvo, do-

datna edukacija za unaprjeđenje njegovih sposobnosti, *coaching* ili direktivno vođenje u svrhu ostvarenja boljih rezultata i više razine motivacije. Kako bi kao voditelji imali veću korist od *feedbacka*, treba ga provoditi redovito i kontinuirano.

Idealna podloga za upotrebu modela situacijskog vođenja u praksi je izrada modela ključnih kompetencija svakog zaposlenika, u kojem su definirana znanja, vještine, sposobnosti, stavovi i motivacija zaposlenika vezani za radno mjesto. Kada su očekivanja jasna, lakše je odrediti i razvojne faze, ali i odgovarajući model vođenja.

S obzirom na velike zahtjeve i brze promjene, kako strategija tako i ljudi, danas je sve veća potreba za dodatnim edukacijama i *coachingom* voditelja i menadžera, kako na individualnoj, tako i na grupnoj razini. Edukacije i *coachinzi* su usmjereni ka efikasnijem ostvarivanju poslovnih ciljeva, poboljšanju poslovnih rezultata, napredovanju u poslu i karijeri. Edukacija iz srodnih područja, poglavito iz područja osobnog razvoja i psihologije, može biti i dugoročan poticaj djelatnicima koji se nalaze u posljednje dvije faze vođenja – fazi sposobnog i opreznog i fazi oslonca za pronalazak i održavanje dugoročne motivacije.

Ljudi su ključ uspjeha svakog poduzeća

Zaključno bismo stavili naglasak na proaktivnu ulogu voditelja tima u smjeru razvijanja samostalnosti i odgovornosti kod članova, odnosno njegove podržavajuće uloge, a ne dominacije i strahovlade. Na taj se način potiče dobra komunikacija, zadovoljstvo djelatnika, kreativno rješavanje problema i napredak. Podržavanje je temelj za usmjeravanje, stoga vjerujte u svoje timove, oslušajte svoje ljude i promatrajte njihovo djelovanje kako biste procijenili fazu njihova razvoja i sukladno tome primijenili svoj pristup. Određeni stil vođenja prikladan je ovisno o situaciji i svaki ima svoje prednosti i nedostatke, međutim, krivi pristup prema čovjeku može donijeti dugoročno loše rezultate po pitanju izvršavanja zadataka i međuljudskih odnosa. Vaši ljudi su kamen temeljac vašeg posla.

Literatura

- | | |
|---|--|
| Bennet, R. (1994.) <i>Menadžment</i> , Zagreb, Informator | Buble, M. (2010.) <i>Menadžerske vještine</i> , Zagreb, Sinergija |
| Blanchard, K. et al. (2013.) <i>Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II</i> , USA, Harper Collins | Northouse, P. G. (2010.) <i>Vodstvo: teorija i praksa</i> , Zagreb, MATE |
| | Wehrich, H. i Koontz, H. (1994.) <i>Menadžment</i> , Zagreb, MATE |

UPRAVLJANJE PRODAJNIM PROCESIMA



Željko Šundov, dipl. oec.
AMROP Executive Search
Principal

Ovaj članak je prošao recenzijski postupak i klasificiran je kao stručni rad.

Definiranje i upravljanje prodajnim procesima veoma je važno za prodajnog menadžera, ali i za cijeli tim. Kako bi se maksimalno iskoristili svi kapaciteti u prodajnoj organizaciji te kako bi se išlo strateški zacrtanim putem, mora se voditi briga o razini potencijala kupaca i njihovoj zasićenosti. To se ostvaruje razvojem platforme kupaca u kojoj se klasificira svakog od njih da bi se znalo koji korak tj. proces upotrijebiti kod kojega od njih. Koristeći se takvim matičnim modelom, menadžeri prodaje mogu uočiti postojanje kupaca ili grupe kupaca na koje nije vrijedno ulagati vrijeme ili napore. Rezultat svega je da se kapaciteti i napori počnu ulagati u one kontakte koji donose bolje rezultate.

Gusta šuma prodaje

Razvoj tehnologija, uspostava profesionalnih CRM sustava, jasno definiranje procesa prodaje od traga (eng. *lead*) preko mogućnosti (eng. *opportunity*) pa sve do trenutka sklapanja prodaje, omogućuju da se lakše prati cjelokupan proces rada s pojedinim kupcem, da se lakše planiraju promotivno-prodajne aktivnosti, da se uspostavi sustav ključnih faktora ili KPI-jeva, no i dalje se način planiranja rada u prodaji, a tu se misli na vrijeme, kapacitet i vrstu procesa prema cjelokupnoj bazi kupaca, jednostavno prepušta slučaju.

U prodaji postoje dvije vrste procesa koje se prate:

- **Rad s jednim kupcem** – to je proces koji pokazuje sve faze rada s nekim kupcem, od trenutka kada dobavljači proizvoda ili usluga odluče započeti neke aktivnosti s kupcem (iako taj

kupac to ne zna), pa do trenutka kad kupac kupi neki proizvod ili uslugu i taj proces nastavlja bez prekida, neovisno od periodičnosti. Svaki se kupac u tom procesu nalazi u nekoj točki koje treba biti svjestan prodavač, ali i njegov voditelj. Ovaj proces je obično osnova bilo kojega CRM sustava i prenesen iz ICT okruženja podijeljen na faze: trag, mogućnost, ponuda, zaključak prodaje (narudžba, odgoda ili odbijanje ponude).

- **Rad s cjelokupnom bazom kupaca** – to su svi (od poduzeća ili pojedinog prodavača) opredijeljeni kupci

koji se nalaze u bazi kupaca i o kojima je potrebno brinuti neovisno jesu li postojeći ili potencijalni kupci. U poslovnom svijetu to se obično naziva platformom kupaca. Za razliku od prve grupe tj. rada s jednim kupcem, ovdje se radi o sagledavanju i analizi cjelokupne baze – platforme kupaca,

Postoje dvije vrste procesa u prodaji: rad s jednim kupcem i rad sa cjelokupnom bazom kupaca

koja omogućava, ali i zahtijeva planiranje aktivnosti, kapaciteta, fokusiranje i maksimalno korištenje prodajnog vremena, ali i potencijala kupaca. U ovom radu fokus je na prodajnim procesima koji se odnose na cjelokupnu bazu kupaca.

Što prodaju čini uspješnom? To pitanje dugo muči prodajne stručnjake i sigurno u literaturi postoji puno primjera i definicija uspješne prodaje i čimbenika koji na to utječu. Razvijaju se moderne aplikacije za praćenje prodajne učinkovitosti, definiraju se sve bolji ključni faktori – KPI-jevi, rad prodavača se sve više mjeri. No i dalje se prodajni rad i prodajne aktivnosti ne planiraju na pravi način i u ovoj su sferi prodajni procesi nedovoljno razvijeni, a ponekad i uvažavani.

Ako se bolje razmisli, svatko se može sjetiti neke od prodajnih situacija u kojima nije bilo baš lako pronaći izlaz ili u kojoj su se postavila pitanja: Što sad? Zašto nema rezultata? Ili možda kada bi se pitalo neke od rukovoditelja prodaje zašto im rezultati rastu? Koji su osnovni elementi njihova rasta? I vidjelo bi se da u većini slučajeva nema pravih odgovora. Neki elementi prodaje i prodajnih procesa čine se kao gusta šuma za koju nemamo sve odgovore.

Vrlo često su poznati ulazni faktori (ciljevi i strategije), kao i izlazni (planirani ili ostvareni rezultati), ali često ono između – interni dio posla – nije dovoljno poznat tj. ne zna se dovoljno jasno što raditi kako bi se došlo do planiranih ciljeva ili kako su se određeni rezultati ostvarili ili zašto se zacrtani ciljevi nisu ostvarili. S jedne strane, razvoj tehnologije doveo je do jasnog i nedvosmislenog razvoja sustava za praćenje rada prodavača i omogućio spremanje čitavog niza podataka o kupcima ili tržištima u razne IT sustave, no s druge strane, dogodilo se i to da se jedan dio vremena prodavača pretvorio u silno administriranje i ulaganje vremena u nešto što nije osnovni posao prodavača.

Slika 1. Prodaja kao gusta šuma



Izvor: autor rada.

Prodajni rad na terenu, pa čak i prodaja putem telefona, skupi su poslovi. Pogotovo su skupi ili preskupi pojedini samostalni borci ili intuitivni/lutajući prodavači. Vrijeme prodajnih umjetnika polako prolazi. Postavlja se pitanje prodajnim menadžerima: Znete li što i kako vaši ljudi u prodaji rade? Gdje su danas i što su radili? Da, sve je u CRM-u ili Excel-u, no kad ste zadnji put pročitali bilješke? Zašto uspijevaju ili ne uspijevaju prodati? Radi li se o sustavnom radu ili o slučaju? Kako im pomoći?

Vrijeme i način rada u prodaji trebaju se stalno i profesionalno analizirati i poboljšavati. Ako se nešto želi poboljšati, potrebno je imati parametre, analizirati ih i vidjeti koji su to elementi koji su doveli do ostvarenja ili uspjeha, a koji nisu. Usto, potrebna je svijest i jasno poznavanje situacije kod svakog kupca kako bi se znalo koji od procesa ili kombinacija procesa koji će se spomenuti u nastavku najviše odgovara strategiji suradnje s tim kupcem.

1. Malo svjetla u gustu šumu prodaje

Prodaja se može usporediti i s proizvodnjom tj. prodaja je specifičan tip proizvodnog procesa koji proizvodi prodajne *outpute*, pogotovo zato što prodaja sve više zahtijeva analizu procesa te njihovo praćenje i nadzor. Uspješnost prodajne organizacije ne karakterizira više osobna prodaja kod kupca, već specijalizirani timovi u kojima, uz već spomenute prodavače, sudjeluju i kolege specijalisti iz drugih odjela. To znači da je potrebna veća koordinacija, usuglašavanje i međusobna komunikacija kako bi se moglo jasno definirati buduće prodajno-promotivne aktivnosti.

To je razlog zašto prodajna organizacija mora biti svima jasna i detaljno mjerena, a pogotovo aktivnosti u „gustoj šumi“. Osim toga, postoji osnovna razlika između proizvodnog i prodajnog procesa, a to su ljudi. S jedne strane su zaposlenici: prodavači koji se međusobno razlikuju po svojim osobnostima, željama i motivatorima. S druge strane, svaki kupac reagira emocionalno različito. Vrlo je teško te dvije strane usuglasiti i „ukalupiti“ u jasnu strukturu prodajnog procesa.

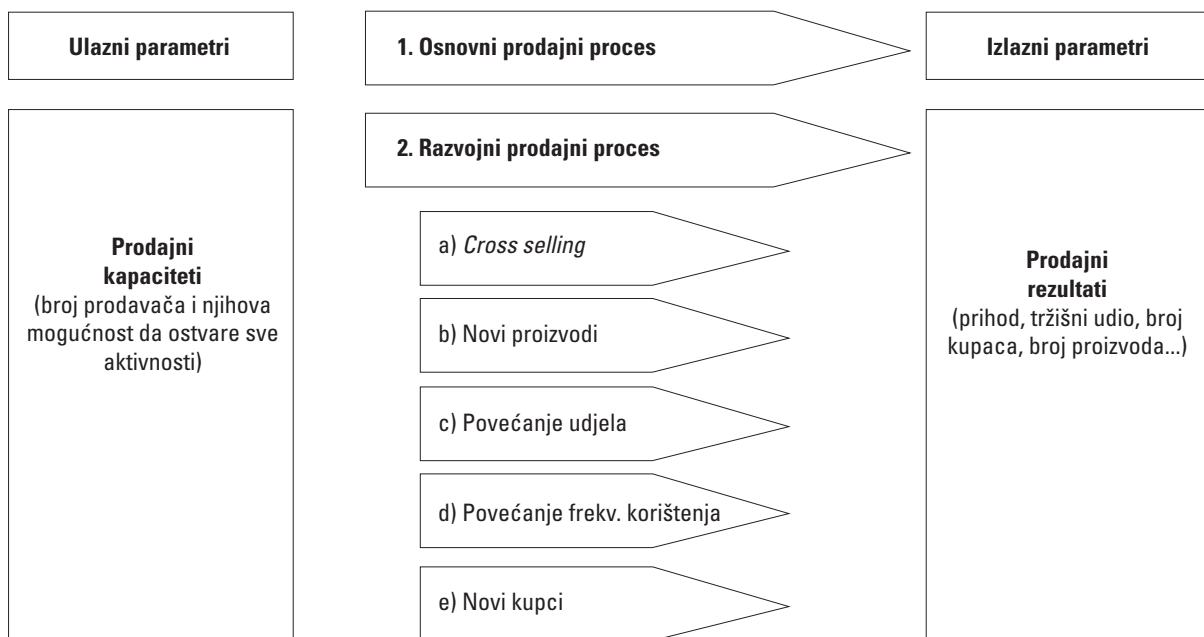
Sve te različitosti oba spomenuta procesa dovoljno su dobar razlog za mnoga poduzeća da i dalje vjeruju da je uspjeh u prodaji rezultat poteza genijalnih individualnih prodavača.

2. Što su prodajni procesi i kako ih uspješno uvesti

Procesi su serije planiranih radnih koraka radi ostvarenja predviđenog cilja / rezultata u odnosu na *input*. Generalna slika prodaje sadrži širok paket aktivnosti koje ostvaruju jedan ili više prodavača.

Razlikujemo dva tipa *prodajnih* procesa, koji su posebno označeni na slici 2. Unutar osnovnog prodajnog procesa

Slika 2. Prodajni procesi



Izvor: Herberz. F, IEP Prag, prezentacija Mercuri International, 2003.

sa radi se o zadržavanju rezultata s postojećim kupcima, što je preduvjet budućeg rasta. Naime, i postojeći kupci, unatoč visokom stupnju povjerenja, zahtijevaju posebnu pažnju, vrijeme i aktivnosti. Ovaj je proces izdvojen kako bismo naglasili važnost održavanja odnosa s postojećim kupcima, jer se vrsta aktivnosti s dugogodišnjim partnerima potpuno razlikuje od onih s kojima smo tek počeli raditi ili su još postojeći kupci. Razvojni prodajni procesi karakteriziraju ostale procese kojima na različit način utječemo na rast prodaje.

1. Osnovni prodajni procesi – kupci s visokim stupnjem korištenja većine proizvoda koje treba stabilizirati i čuvati. Radi se o postojećim kupcima koji imaju važan udio u našem prometu. Više se radi na izgradnji odnosa i stvaranju uvjeta za zadržavanje tog prometa. Ovaj proces može se kombinirati s jednim ili više razvojnih prodajnih procesa koje navodimo u nastavku, npr. da prodavač u strukturi svog rada ima dio aktivnosti s postojećim kupcima i dio aktivnosti za nalaženje novih kupaca ili prodaju novih proizvoda.

2. Razvojni prodajni procesi

a) Cross selling – kupci koji imaju potencijal za kupovanje i drugih proizvoda koji su na listi, a dosad ih nisu kupovali / upotrebljavali. Primjerice, korisnik osiguranja u nekoj osiguravajućoj kući osigura imovinu i automobil (osnovno osiguranje), ali nema

zdravstveno, životno ili kasko osiguranje. Pravi prodavač u aktivnoj prodaji će mu ponuditi da npr. svoj automobil osigura kasko.

b) Novi proizvodi – koji mogu biti dio *cross selling* procesa, ali s tim da se radi o potpuno novim proizvodima koje nitko dosad nije kupovao, čak ni postojeći kupci. Recimo, dopunsko zdravstveno osiguranje iste osiguravajuće kuće koje dosad nije imala u ponudi.

c) Povećanje udjela – kupci s potencijalom koji nije iskorišten do kraja mogu početi kupovati više istih proizvoda ili usluga. Cilj je ovog procesa uzeti veći udio od konkurencije. Recimo da autokuća Ministarstvu financija godišnje prodaje prosječno 15 automobila neke marke, a ostali konkurenti 50. Cilj je prodati više od 15 automobila, recimo 25, i tako povećati vlastiti udio istih proizvoda.

d) Povećanje frekvencije korištenja – povećanje korištenja istog proizvoda ili usluge.

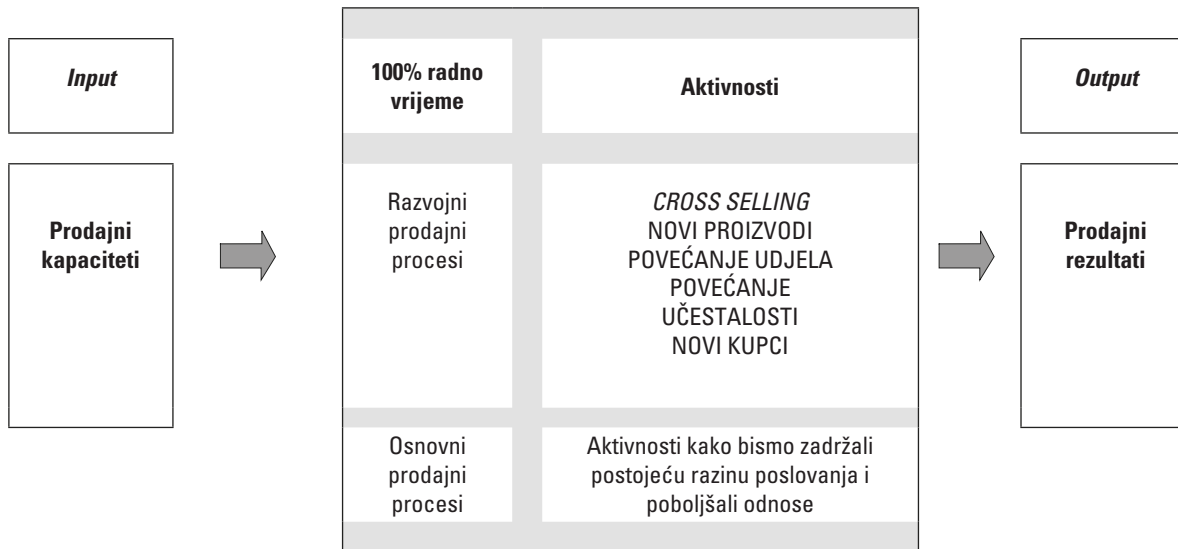
e) Novi kupci + nova tržišta.

Svaki od ovih šest procesa ima posebna pravila i korake, što zahtijeva drukčije procedure i posebne izazove za prodavače.

2.1. Kako uspješno uvesti prodajne procese?

- Prodajni tim ima limitiran kapacitet tj. raspoloživo vrijeme i broj ljudi koje stalno treba prilagođavati prodajnim ciljevima.

Slika 3. Tipična raspodjela radnog vremena između procesa



Izvor: Hickemann et al., 2000.

- Zato trebaju biti profesionalno vođeni, a njihovo vrijeme jasno isplanirano.
- Svaka promjena u sistemu i procesima ima efekt rubikove kocke tj. promjenu mogućih kombinacija u radu svakog prodavača. Prodajni menadžeri moraju shvatiti da se, ako promjene smjer aktivnosti svojeg tima ili nekog tima, time mijenja način rada, sustav potpore i da se mogu očekivati drukčiji rezultati. Normalno je da je prodajni tim u istom trenutku uključen u 2-3 procesa.
- Zato zadaci prodavača moraju imati jasan:
 - ◊ smjer (kupaca i proizvoda)
 - ◊ količinu obilazaka (i ostalih aktivnosti) usklađenih s kapacitetom
 - ◊ kvalitetu rada – kroz planirane omjere uspješnosti.
- Ako se želi rasti, ne smije se orijentirati samo na osnovni prodajni proces.

2.2. Što je važno znati za uspješno uvođenje prodajnih procesa

- **Različitost prodajnih ciljeva**
Ovisno o procesu, prodajni ciljevi trebaju biti pažljivo opisani i usklađeni s korporativnim ciljevima. Drugim riječima, trebaju biti prevedeni na jezik prodaje i procesa. To je osnovni zadatak menadžera u prodaji. Ako je osnovni cilj poduzeća da se npr. profitabilnost u narednoj godini poveća za 2%, prodaji i marketingu to ne znači ništa. No ako proizvod br. 3 i kupci A nose najveći profit, moramo definirati cilj prodaje i marketinga

koji je usmjeren na te proizvode i na te kupce i sl. To iz temelja mijenja smjer rada prodavača i traži drukčije kompetencije.

- **Precizno planiranje kapaciteta**

Dobro definirani procesi mogu vrlo precizno odrediti prodajne napore i aktivnosti, a time i veličinu kapaciteta. Ako su ciljane skupine kupaca dobro određene, kao i broj aktivnosti, vrlo je jednostavno izračunati broj ljudi potrebnih za ostvarenje planiranih ciljeva ili prema broju raspoloživih ljudi odrediti ciljeve. No u potonjem slučaju su potrebni selektivnost i prioriteta, te bolje planiranje.

- **Usredotočenost na provedbu strategija**

Bez detaljne razrade prodajnih procesa nije moguće adekvatno podržavati prodajni tim, ali niti pratiti njihovu usredotočenost na razini aktivnosti. Prodajni procesi i njihovi dijelovi / koraci pomažu marketingu da koordinira svoje pakete ideja i da daju jasnu podršku prodaji s dodatnim aktivnostima koje čine „prodajno-marketingški paket“.

- **Interni benchmark i fokusirani trening**

Ciljevi, razine ostvarenja i usporedbe moraju biti definirani unutar procesa. Za to služe standardne vrijednosti trajanja aktivnosti, faktori uspješnosti, ali i jasno definirano trajanje procesa. To onima koji prate procese omogućuje brzu reakciju i prilagođavanje trenutku. Ako su svi detalji unutar procesa jasno definirani, ako je napravljeno vrednovanje prodajnog tima, tada je vrlo lako treninge i razvoj tima i pojedinaca usmjeriti

Prodajni ciljevi trebaju biti pažljivo opisani i prevedeni na jezik prodaje i procesa

prema razvoju koji podržava implementaciju strategija. Tada se proces razvoja ljudi temelji na podršci za ostvarenje strategija i ljudi se razvija prije nego što im određene kompetencije zatrebaju.

Osobni kontakt i ljudi u prodaji imaju važnu ulogu u prodaji. Međutim, pronaći pravi osobni kontakt (smjer u radu), održavati ga na ispravnoj razini i intenzitetu (količini rada) i razgovarati o pravim stvarima (kvaliteta rada) pravi je izazov i za menadžera i za prodavača. Svrha je prodajnim procesom definirati količinu, smjer i kvalitetu.

- **Količina** – skup svih aktivnosti koje je potrebno ostvariti u radu s kupcima, a mogu biti prodajne (posjeti, prezentacije, sajmovi, domjenci, pozivi i sl.) ili promotivne (POS materijali, oglašavanje, *trade marketing*, prodajna promocija, *online marketing*, društvene mreže i sl.). Provedba svake aktivnosti zahtijeva određeno vrijeme, koje nakon definiranja aktivnosti treba izračunati.
- **Kvaliteta** – sama riječ govori, radi se o tome kakav je rad u prodaji u odnosu na kupca. Ako ne postoje jasna mjerila, prepušteno je svakom pojedincu da određuje što je kvalitetno, a što nije. U ovom slučaju radi se o odnosu uspješnosti između ostvarenja i broja pokušaja. U košarci je to odnos između broja lopti upućenih prema košu i broja postignutih koševa, a u prodaji broj posjeta u odnosu na broj napisanih ponuda i sl.
- **Smjer** – koji govori prodaju li se proizvodi ili usluge pravim kupcima i prodaju li im se pravi proizvodi. Zato se razlikuje smjer proizvoda i smjer kupaca.
- ♦ **Smjer kupaca** – ako postoje definirani i raspoređeni kupci po potencijalu i ako se stalno prati statistika obilazjenja ključnih kupaca, te kupaca A / B ili C, tada

je lako doći do zaključka obilazi li se prave kupce u pravo vrijeme.

- ♦ **Smjer proizvoda** – nešto o čemu prodavač priča s kupcem tijekom posjeta ili kroz neki drugi oblik aktivnosti. Kolika je razina kvalitete prodajnog razgovora o proizvodu, ne može se znati bez redovitih zajedničkih posjeta u kojima se prati razina kvalitete rada prodavača.

Zadaća menadžera prodaje

Prodaja i organizacija prodaje i dalje se čine kao gusta šuma nepoznatih događaja. Znaju se ulazni čimbenici i očekivani izlazni čimbenici – rezultati, no kako do njih doći, koje su najefikasnije metode za ostvarenje ciljeva i sl., vrlo često ostaju nepoznanice i izgube se u gustoj šumi prodajnih analiza i podataka.

Mnogi smatraju da prodaja nije proizvodnja i da na nju utječe čitav niz nepoznatih čimbenika. U praksi, velika većina smatra da prodaja najvećim dijelom ovisi o genijalnim i sposobnim prodavačima tj. ako im se da dosta slobode, oni će dovesti do rezultata. No kako su troškovi osobne prodaje veoma visoki, sve aktivnosti u prodaji i kod prodavača moraju se striktno planirati i analizirati i unaprjeđivati. Svatko tko želi unaprjeđivati prodaju i procese mora znati identificirati pozitivne i negativne elemente koji utječu na rast.

Uvođenjem principa prodajnih procesa moguće je precizno odrediti koji ulazni parametri mogu osigurati buduće rezultate – ciljeve. Zato se prodaja prema cjelokupnoj bazi kupaca može podijeliti u jedan osnovni i pet razvojnih prodajnih procesa. Koji će se od njih pokrenuti, analizirati i pratiti, ovisi o trenutnoj analizi stanja odnosa s kupcima u platformi. Tako definirani procesi pomažu prodavačima da budu još produktivniji u strukturiranju prodajnih aktivnosti i da još bolje uravnoteže svoje napore. Količina, smjer i kvaliteta trebaju biti korektno definirani prodajnim procesima. U tom je okruženju jedina zadaća menadžera prodaje da prodajne procese učini transparentnima, da ih mjeri i upravlja njima, te da ih učini efikasnijima.

Literatura

Darmon, R. Y. (2007.) *Leading the Sales Force: A Dynamic Management Process*, Cambridge University Press

Herbertz, F. (2003.) *prezentacija* Mercuri International, IEP Prag

Huckemann, M. et al. (2000.) *Sales Process Management*, Thesis, University of St. Gallen

Miller, W. (2003.) *Proactive Selling: Control the process – Win the Sale*, AMACOM – American

Management Association

Selden, P. H. (1997.) *Sales Process Engineering: A Personal Workshop*, ASQ Quality Press – First edition

3, 2, 1...
ONLINE KREDIT!



Realizacija u tri klika
putem PBZCOM@NET usluge, bez dokumentacije,
bez odlaska u poslovnici.
SVIJET MOGUĆEG.



PBZ SINERGIJA
Poslovi za obrtnike, mala i srednja poduzeća



PRIVREDNA BANKA ZAGREB

    www.pbz.hr

Bank of INTESA  SANPAOLO

Ponuda je informativnog karaktera i nije obvezujuća za PBZ.

HIJERARHIJSKI GRAFIKONI U EXCELU 2016



Mr. sc. **Dušan Banović**
PROSPERUS – INVEST d.o.o.
Voditelj Operativne jedinice
za upravljanje imovinom fonda

Iako su dosad već postojali grafikoni koji su omogućavali prikaz strukture određenog skupa podataka, kao što su tortni grafikoni (eng. *Pie Charts*), novi grafikoni omogućavaju prikaz strukture kroz višestruke dimenzije, što prije nije bilo moguće prikazati na jednom grafikonu.

Hijerarhijski grafikoni (eng. *Hierarchy Charts*) su novost koju je Microsoft predstavio prilikom izlaska zadnje verzije programa Excel, odnosno po prvi put su se pojavili u verziji Excel 2016 (verzija 16.0). Oni su logičan nastavak razvoja postojećih grafikona, do kojih je došlo uslijed prijedloga korisnika ovog programa. Iako su dosad već postojali grafikoni koji su omogućavali prikaz strukture određenog skupa podataka, kao što su tortni grafikoni (eng. *Pie Charts*), ovi novi grafikoni omogućavaju prikaz strukture kroz višestruke dimenzije, što prije nije bilo moguće prikazati na jednom grafikonu.

Unutar uobičajene alatne trake na kojoj se prikazuju vrste grafikona koje Excel nudi (funkcija umetanje / grafikoni) moguće je izabrati između dvije vrste hijerarhijskih grafikona:

1. Hijerarhijski ugniježđeni (eng. *Treemap*),
2. Koncentrični (eng. *Sunburst*).

Hijerarhijski ugniježđeni grafikoni prikazuju odnose između pojedinih elemenata strukture unutar neke cjeline, pri čemu su limitirani prikazom do dvije dimenzije strukture podataka, dok kod koncentričnih grafikona nema ograničenja dimenzija prikaza strukture podataka.

Kako bismo najbolje dočarali razliku između spomenutih grafikona te prikazali njihovu praktičnu primjenu, u nastavku ćemo predstaviti analizu strukture aktive bilance stanja kroz primjenu grafikona strukture. Za ispravnu izradu hijerarhijskih grafikona najprije treba pripremiti podatke te ih iz uobičajene tablične strukture s podacima u jednom stupcu pretvoriti u tablicu s više stupaca kako bi Excel dobio dojam dubine dimenzija po kojima se radi analiza strukture, kao što se može vidjeti na slici 1.

Slika 1. Priprema tabličnih podataka

Naziv pozicije	2015
DUGOTRAJNA IMOVINA	133.676.705
NEMATERIJALNA IMOVINA	3.636.397
Softver i ostala prava	3.510.037
Ostala nematerijalna imovina	126.360
MATERIJALNA IMOVINA	115.954.840
Zemljište	51.013.701
Građevinski objekti	39.616.034
Postrojenja i oprema	13.416.658
Alati i pogonski inventar	8.419.899
Ostala materijalna imovina	3.488.548
FINANCIJSKA IMOVINA	14.085.468
Sudjelujući interesi (udjeli)	14.085.468
KRATKOTRAJNA IMOVINA	86.099.573
ZALIHE	33.969.993
Sirovine i materijal	12.571.244
Gotovi proizvodi	19.600.770
Trgovačka roba	1.797.979
POTRAŽIVANJA	37.521.365
Potraživanja od kupaca	31.021.240
Potraživanja od države	4.642.186
Ostala potraživanja	1.857.939
FINANCIJSKA IMOVINA	4.925.939
Ulaganja u vrijednosne papire	4.147.634
Ostala financijska imovina	778.305
NOVAC	9.682.276
UKUPNO AKTIVA	219.776.278



Naziv pozicije	Naziv pozicije	Naziv pozicije	2015
DUGOTRAJNA IMOVINA	NEMATERIJALNA IMOVINA	Softver i ostala prava	3.510.037
		Ostala nematerijalna imovina	126.360
	MATERIJALNA IMOVINA	Zemljište	51.013.701
		Građevinski objekti	39.616.034
		Postrojenja i oprema	13.416.658
		Alati i pogonski inventar	8.419.899
		Ostala materijalna imovina	3.488.548
	FINANCIJSKA IMOVINA	Sudjelujući interesi (udjeli)	14.085.468
KRATKOTRAJNA IMOVINA	ZALIHE	Sirovine i materijal	12.571.244
		Gotovi proizvodi	19.600.770
		Trgovačka roba	1.797.979
	POTRAŽIVANJA	Potraživanja od kupaca	31.021.240
		Potraživanja od države	4.642.186
		Ostala potraživanja	1.857.939
	FINANCIJSKA IMOVINA	Ulaganja u vrijednosne papire	4.147.634
		Ostala financijska imovina	778.305
	NOVAC		9.682.276
UKUPNO AKTIVA			219.776.278

Izvor: autor rada.

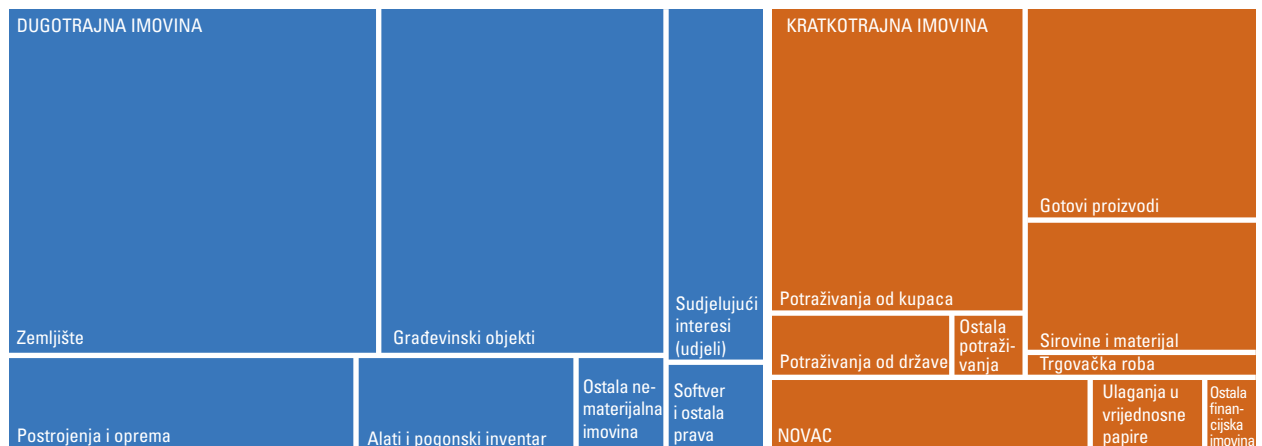
Na temelju zadanih podataka složeni su grafikoni koji pokazuju strukturu aktive te se može vrlo jasno vidjeti u čemu je razlika kad se upotrebljavaju hijerarhijski ugniježđeni grafikoni (sl. 2.) u odnosu na tortne grafikone (sl. 3.):

- Podaci se umjesto u „tortama” prikazuju u kvadratima
- Osim osnovne strukture podataka, moguće je pokazati

i dodatnu strukturu podataka unutar istog grafikona

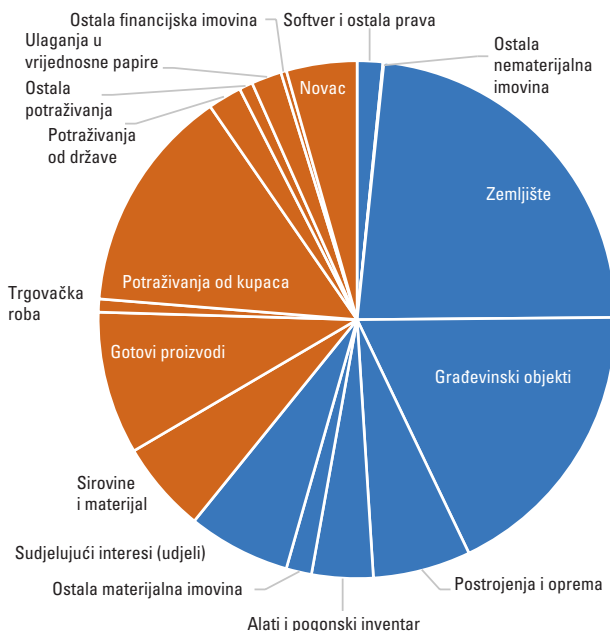
- Podaci su automatski složeni od većih prema manjima tako da se odmah dobije dojam elemenata koji čine najveći utjecaj u strukturi
- Veličine kvadratića u proporcionalnom su odnosu s danom strukturom podataka te ih je moguće uspoređivati između pojedinih kategorija.

Slika 2. Analiza strukture bilance – hijerarhijski ugniježđeni grafikon



Izvor: autor rada.

Slika 3. Analiza strukture bilance – tortni grafikon



Izvor: autor rada.

Na danim primjerima vidljivo je kako je primjenom hijerarhijski ugniježđenih grafikona olakšana analiza podataka strukture te je korisnicima izvještaja omogućeno ne samo da dobiju dojam odnosa veličina unutar najvećih grupa podataka (u našem primjeru odnos dugotrajne i kratkotrajne imovine), nego i pregled strukture unutar osnovnih grupa od najveće podgrupe do najmanje (u našem primjeru pregled ključnih kategorija unutar dugotrajne i kratkotrajne imovine).

Ako podaci to omogućavaju te ako postoji potreba za time, moguće je analizu strukture prikazati i na više razina od dvije koristeći se pri tome koncentričnim grafikovima. Oni, za razliku od hijerarhijski ugniježđenih grafikona, nemaju ograničenja kad je u pitanju dubina analize i broj dimenzija unutar pojedine strukture. Slika 4. pokazuje koncentrični grafikon koji daje analizu strukture bilance stanja kroz tri dimenzije i na taj način koristi sve

raspoložive podatke. Ovim grafikonom moguće je dobiti potpuni uvid u strukturu svake vrste imovine, pri čemu svaki koncentrični krug predstavlja jednu dimenziju strukture.

Slika 4. Analiza strukture bilance – koncentrični grafikon



Izvor: autor rada.

Svaki od predstavljenih hijerarhijskih grafikona omogućava novi pristup podacima i analizu koja dosad nije bila moguća. Stoga preporučujemo korisnicima Excela da ih isprobaju i uvedu u svakodnevnu upotrebu jer u svakom slučaju predstavljaju unaprjeđenje u odnosu na grafikone strukture koji su do izlaska verzije Excel 2016 bili na raspolaganju.

Koncentrični grafikoni nemaju ograničenja kad je u pitanju dubina analize i broj dimenzija unutar pojedine strukture

UPRAVLJANJE POMOĆU CILJEVA



Ivana Vidaković, dipl. psih.
Ekspert za poslovnu podršku

Uspjeh, postizanje rezultata, konkurentnost, strategija, misija, vizija. Sve su to važni elementi u životu svakog poduzeća i najčešći izazovi s kojima se menadžeri susreću. Ne postoji čarobni štapić kojim će se dati rješenje, ali postoje alati koji će pridonijeti ostvarenju željenih ciljeva. Važno je imati na umu da univerzalnog rješenja nema, nego da je individualizirani pristup i prilagodba koncepata i alata koji se koriste u upravljanju najbolji izbor. Činjenica je da takav pristup zahtijeva veliku količinu ulaganja, truda i upornosti, ali krajnji rezultati će osigurati najbolju nagradu. Poduzeće je jedinstveno svako za sebe, a kada još ubrojimo i zaposlenike koji ga čine i njihove različitosti, dobivamo svijet za sebe. Jedinstvena kombinacija zaposlenika, kulture, vrijednosti i područja rada konkurentna je prednost koju treba iskoristiti. Jedan od alata koji se upotrebljava prilikom upravljanja a koji uzima u obzir navedene specifičnosti, je upravljanje pomoću ciljeva (eng. *Management by Objectives*).

Što je potrebno kako bi se ostvarili rezultati?

Poduzeća vole isticati svoju viziju, misiju i strategiju koje zvuče odlično, ali koliko god bile dobro napisane, ne uvjetuju uspjeh. Što je onda potrebno kako bi se ostvarili rezultati?

Komunikacija, transparentnost, uključenost i prihvaćanje nužan su preduvjet za uspjeh. Definirana vizija, misija i strategija same po sebi neće imati velik utjecaj na poslovne rezultate ako ostanu na razini riječi na internetskoj stranici poduzeća, uokvirene slike na zidu. One trebaju biti prenesene, jasne i prihvatljive svakom zaposleniku. Nažalost, često zaposlenici ne znaju kako oni mogu pridonijeti rezultatu, razvoju i uspjehu poduzeća te što se točno od njih očekuje. Interna se komunikacija zasniva na apstraktnim konceptima, floskulama, zadaci se ne definiraju, očekivanja su nejasna ili nedostižna.

Jedan od alata koji se upotrebljava za svladavanje tih prepreka je, između ostalog, upravljanje pomoću ciljeva (eng. MBO – *Management by Objectives*) koje se temelji na organizaciji i integraciji aktivnosti te postavljanju i kontroli ostvarenja ciljeva koji mogu biti usmjereni na razvoj, poboljšanje ili rezultat.

1. Upravljanje pomoću ciljeva

Proces postavljanja ciljeva treba obuhvaćati cijelo poduzeće, sve organizacijske cjeline i sve zaposlene, od menadžera do njihovih podređenih, koji zajednički definiraju ciljeve, čime se istodobno razvija i poboljšava komunikacija između njih. Ciljevi trebaju biti mjerljivi, realni, usklađeni i prioritzirani, a sam proces sustavan i dosljedan. Samo ostvarenje ciljeva se prati u određenim vremenskim intervalima te se konačni rezultati vrednuju. Upravljanjem pomoću ciljeva planiraju se i aktivnosti i rezultati te svaki zaposlenik zna kako svojim radom pomaže u ostvarenju strateških ciljeva, a time i ostvarenju vizije i misije poduzeća. Da bi upravljanje pomoću ciljeva bilo uspješno, treba dobro pripremiti razgovor sa zaposlenikom i postaviti ciljeve. Zaposlenika treba upozna-

ti sa strategijom poduzeća, strategijom organizacijske cjeline i naglasiti mogućnost njegovog doprinosa njihovom ostvarenju, predložiti zaposleniku ciljeve i zatražiti njegove prijedloge te prokomentirati načine na koji se mogu ostvariti. Kada zaposlenik ciljeve prihvati, treba ih evidentirati te pratiti njihovo ostvarenje u dogovorenim intervalima.

Takav način upravljanja može se činiti zamornim i izazovnim jer zahtijeva određenu količinu administracije, disciplinu, redovito praćenje i analizu te pravodobne reakcije, no upravo u tome leži prostor da kontroling (ljudskih resursa) pokaže svoju važnost.

Upravljanje pomoću ciljeva pomaže povećanju učinkovitosti, kako na individualnoj razini, tako i na razini poduzeća, te povećanju motivacije zaposlenika, no uspješno je samo ako svatko točno zna koji su mu ciljevi i ako su očekivanja jasno izložena. Upravo zbog toga, svaki zaposlenik treba aktivno sudjelovati u samom procesu postavljanja ciljeva, a ne samo u realizaciji, kao kod delegiranja poslova.

Individualni ciljevi zaposlenika definiraju se na osnovi KPI-jeva i strategije poduzeća jer svaki postavljeni cilj treba podržavati strategiju i željeni smjer poslovanja te se u obzir trebaju uzeti poslovi koje zaposlenik radi, ali i poslovi na kojima može najviše pridonijeti, planirani projekti te kompetencije, znanja i vještine koje zaposlenik posjeduje ili koje bi trebao razviti.

Prednost takvog načina upravljanja je u tome što svaki zaposlenik dobiva širu sliku, pojačava se odgovornost, razvija se osjećaj uključenosti i svrhe, zbog toga što zaposlenik zna što treba raditi, zašto to radi i kako treba raditi. Naravno, uza sve se to, zbog individualiziranih ciljeva, javlja element razvoja, tako da se benefiti ovog alata samo povećavaju.

2. „Planovi su samo dobre namjere, osim ako se odmah ne pretvore u naporan rad.” Peter Drucker

2.1. BSC – uravnotežena tablica rezultata

BSC je sustav koji se upotrebljava za „prevođenje” vizije i strategije u mjerljive ciljeve koji se mogu pratiti i evaluirati, tako da možemo reći da on osigurava provođenje strategije u život. Ciljevi se definiraju na svim razinama tako da svaki zaseban cilj podupire ostvarenje strategije (Kaplan i Norton, 1996., str. 78.).

Koncept se pripisuje Davidu P. Nortonu i Robertu S. Kaplanu (Kaplan i Norton, 1996., str. 76.) i temelji se na premisi da je za upravljanje složenim organizacijama u složenim uvjetima potrebno više od financijskih pokazatelja poslovanja, tj. da se u obzir trebaju uzeti i pokazatelji s područja učenja i razvoja (kompetencije, znanja i vještine zaposlenika), procesa (optimizacija) i klijenata (kvaliteta

” Upravljanjem pomoću ciljeva planiraju se i aktivnosti i rezultati te svaki zaposlenik zna kako svojim radom pomaže u ostvarenju strateških ciljeva, a time i ostvarenju vizije i misije poduzeća

proizvoda, zadovoljstvo kupaca). Ovakav pristup aktivira i objedinjuje razna područja poslovanja i uključuje cijelo poduzeće u proces ostvarenja strategije kroz sustavan, organiziran, mjerljiv i transparentan alat.

Korištenjem BSC-ja dobiva se pregled realizacije strategije kroz koji se pravodobno i brzo može reagirati u slučaju loših pokazatelja.

2.2. KPI – ključni pokazatelji uspješnosti

KPI su financijski i / ili nefinancijski pokazatelji koji se upotrebljavaju kako bi se mjerio napredak u ostvarenju postavljenih ciljeva. Trebaju biti dobro definirani i mjerljivi, ključni za ostvarenje strategije i prilagođeni svakoj organizacijskoj cjelini i procesima.

Sastavni su dio BSC-ja, u kojem odražavaju ispunjavanje operativnih i strateških ciljeva. Omogućuju pregled stanja te mogu služiti kao osnova za donošenje odluka jer praćenje njihovog ostvarenja pruža jasnu sliku napretka u realizaciji postavljenih ciljeva.

Moraju biti potpuno prilagođeni poduzeću jer odražavaju strategiju, misiju i viziju, tako da dobri KPI-jevi u jednom poduzeću možda neće biti dobri KPI-jevi u drugom poduzeću.

2.3. SMART ciljevi

Svaka aktivnost bi trebala biti definirana kroz cilj, jer ako ga nemamo, sve što napravimo je dobro. Postavljanje ciljeva ipak nije jednostavno kako se isprva čini. Postoje odrednice koje svaki cilj treba imati kako bi se smatrao dobro formuliranim i postizao željeni efekt. Naravno, kod postavljanja ciljeva ne treba zaboraviti da su ciljevi bez vremenskog roka zapravo želje koje se neće ostvariti. Postavljanje ciljeva je zapravo vještina koja se može naučiti, no često se na nju ne obaziremo ili podrazumijevamo da smo dobri u njoj.

Najčešće korišten model za postavljanje ciljeva je SMART model, prema kojem svaki cilj treba biti specifi-

” Postavljanje ciljeva je zapravo vještina koja se može naučiti, no često se na nju ne obaziremo ili podrazumijevamo da smo dobri u njoj

čan, mjerljiv, ostvariv, relevantan i vremenski ograničen (Esposito, 2015.).

Specific (specifičan)

Measurable (mjerljiv)

Attainable (dosežan, ostvariv)

Realistic / relevant (realan / relevantan)

Timely / time bound (vremenski određen / ograničen)

Kontroling kao neizostavni partner menadžmentu

Kako organizirati takav način upravljanja i koja je uloga kontrolinga u njemu?

Kao i sam proces upravljanja pomoću ciljeva, odgovori na ova pitanja su individualni za svako poduzeće, ali i za svaku organizacijsku cjelinu. Ovisi o prioritetima, strateškim ciljevima, strukturi zaposlenika, a na kraju i volji svih sudionika procesa, jer su zainteresirani menadžment i zaposlenici ključni čimbenici u uspostavljanju ovog načina upravljanja i funkcije kontrolinga u njemu. Individualnim i proaktivnim pristupom planiranju, razvoju rješavanja izazova, osluškivanjem potreba poslovanja i zaposlenika te definiranjem, praćenjem i upravljanjem ključnim pokazateljima uspješnosti kontroling može postati neizostavni partner menadžmentu u procesima upravljanja.

Literatura

Drucker, P. F. (2006.) *The Practice of Management*, New York, HarperBusiness

Esposito, E. (2015.) *The Essential Guide to Writing S.M.A.R.T. Goals*, Smartsheet, dostupno na: <https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals>, pristupljeno: 23.03.2017.

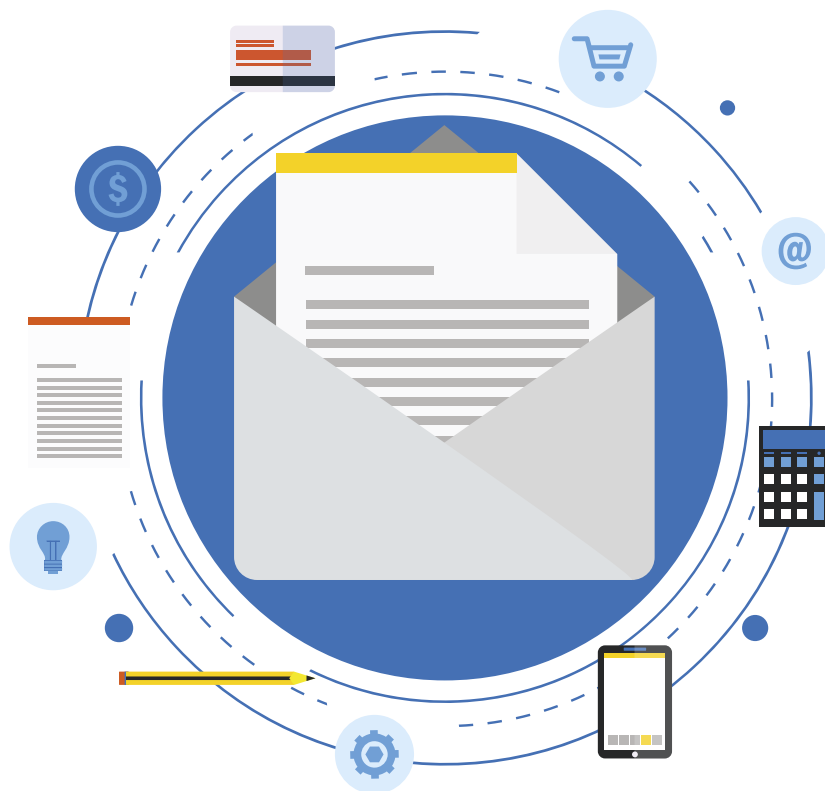
Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1996.) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press

Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1996.) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press

Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (1996.) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review 74, no. 1

Reh, F. J. (2017.) *The Basics of Key Performance Indicators*

[KPI], *Examples and Meaning of KPI*, The balance, dostupno na: <https://www.thebalance.com/key-performance-indicators-2275156>, pristupljeno: 21.03.2017.



NAJVAŽNIJE POREZNE PROMJENE U 2017. GODINI



Mr. sc. **Ilija Braovac**, dipl. iur.
Braovac porezno savjetništvo j.t.d.
Ovlašteni porezni savjetnik

Cilj najvažnijih poreznih promjena u 2017. godini je jačanje porezne sigurnosti u poreznom postupku utvrđivanja, naplate i nadzora poreza te pojednostavljivanje i pojeftinjenje porezne administracije. Najznačajnije promjene odnose se na porez na dohodak, porez na dobit, porez na dodanu vrijednost, Opći porezni zakon, doprinose te lokalne poreze. Hoće li porezna reforma polučiti rezultat i potaknuti gospodarsku aktivnost, doznat ćemo u narednom razdoblju.

Motivi porezne reforme

U posljednjih šest recesijskih godina jedna od glavnih zapreka razvoju poduzetništva je izrazito visoko porezno opterećenje poduzetnika te porezna nesigurnost u poreznom sustavu. Negativni trendovi u gospodarstvu, kao i izostanak znatnih investicija u malom i srednjem poduzetništvu tijekom 2016. godine potaknulo je Vladu RH na izradu svojevrsne reforme poreznog sustava.

Najavljene izmjene odnose se na izmjene poreznih osnovica te smanjenje poreznih stopa i troškova rada koje bi trebale dovesti do podizanja konkurentnosti hrvatskih tvrtki te privlačenja investicija u poduzetništvo.

Obrazloženje cilja promjena poreznih zakona bilo je jačanje pravne sigurnosti u poreznom postupku utvrđivanja, naplate i nadzora poreza, pojednostavljenje i pojeftinjenje porezne administracije, kako kod poreznih obveznika, tako i kod poreznog tijela.

Početak 2017. godine na snagu je stupilo 16 zakona kojima je regulirana porezna reforma. U nastavku iznosi-mo najznačajnije promjene u poreznom sustavu.

1. Porez na dobit

U sustavu poreza na dobit najznačajnije promjene su:

- nova snižena stopa poreza na dobit, koja sada iznosi 18% za poduzetnike koji ostvaruju prihod jednak ili veći od 3 milijuna kuna i 12% za poduzetnike koji ostvaruju prihode do 3 milijuna kuna
- predumovi poreza na dobit za 2017. izračunavaju se prema novim stopama po sljedećoj formuli: porezna obveza za 2016. / 12 x 18% ili 12%
- ukida se olakšica za reinvestiranu dobit
- porezni poticaji za izvršene investicije i ulaganja u dugotrajnu imovinu provodit će se samo putem Zakona o poticanju ulaganja
- porezno priznatim rashodom smatraju se i zastarjela potraživanja do 200,00 kuna od nepovezanih fizičkih osoba (ne obrtnici i s obrtom izjednačene djelatnosti) te otpis potraživanja od nepovezanih osoba ako porezni obveznik dokaže da troškovi pokretanja stečajnog postupka, ovršnog postupka, arbitraže ili mirenja premašuju iznos potraživanja. Navedena odredba je primjenjiva kod prijave poreza na dobit za 2016. godinu.
- više kazne za ponovljene prekršaje. Ako Porezna uprava kazni poreznog obveznika i / ili fizičku osobu odgovornu unutar poreznog obveznika za isti već počinjeni prekršaj, kazna će biti viša i iznositi će od 3.000 do 300.000 kuna za poreznog obveznika te od 3.000 do 30.000 kuna za odgovornu osobu unutar poreznog obveznika
- utvrđivanje porezno priznatih kamata na zajmove između povezanih osoba – osim jedinstvene stope od 5,14%, koju je propisao ministar financija, odsad će se porezno priznata stopa kamata na zajmove između povezanih osoba moći alternativno utvrđivati i sukladno općem načelu tržišnosti
- porezno priznati rashod za troškove reprezentacije iznosi 50%
- porezno priznati rashod za troškove sredstava za osobni prijevoz iznositi će također 50%, ali tek od 01.01.2018. jer se tada predviđa mogućnost priznavanja korištenja pretporeza pri nabavi osobnih automobila od 50%. Za 2017. godinu porezni tretman ostaje po starom (70% troška porezno priznato, 30% porezno nepriznato)
- mogućnost za male porezne obveznike koji ostvaruju godišnje prihode do 3 milijuna kuna za utvrđivanje porezne osnovice poreza na dobit prema novčanom načelu, dok obveza primjene računovodstvenih propisa i standarda ostaje kao do sada

- uvedena je fleksibilnost u izboru načina oporezivanja gospodarske djelatnosti neprofitnog sektora, i to do praga za ulazak u sustav PDV-a, kao i razlike u vođenju knjigovodstva i plaćanju paušalnog poreza za neprofitne organizacije koje obavljaju gospodarsku djelatnost u vrlo malom segmentu svojih aktivnosti
- prethodni sporazum o transfernim cijenama – sporazum između poreznog obveznika i Ministarstva financija, Porezne uprave odnosno poreznih uprava drugih država kojim se prije nadzirane transakcije utvrđuje odgovarajući skup kriterija kao što su metode, uspo-rednice i njihovo odgovarajuće usklađivanje ili ključne pretpostavke u vezi s budućim događajima za određivanje transfernih cijena za te transakcije tijekom određenog razdoblja. Taj je sporazum obvezujući za poreznog obveznika i za Ministarstvo financija, Poreznu upravu za vrijeme za koje je sklopljen.

2. Porez na dohodak i doprinosi za obvezna osiguranja

U sustavu poreza na dohodak i doprinosa za obvezna osiguranja najznačajnije promjene su:

- ukinuta je stopa poreza na dohodak od 12% te su uvedeni novi porezni razredi i porezne stope: stopa od 24% za mjesečni dohodak u iznosu od 0 do 17.500 kuna, stopa od 36% za mjesečni dohodak iznad 17.500 kuna. Za umirovljenike se dodatno umanjeno za 50%
- povećan je osobni odbitak s trenutanih 2.600 na 3.800 kuna mjesečno za sve obveznike poreza na dohodak te su izmijenjeni i koeficijenti pri izračunu osobnog odbitka za djecu, uzdržavane članove te invalidnost poreznog obveznika (odrasla osoba – faktor 0,7, 1. dijete – faktor 0,7, 2. dijete – faktor 1,0, 3. dijete – faktor 1,4)
- uvedeno je tzv. sintetičko oporezivanje dohotka od nesamostalnog rada, samostalne djelatnosti i drugog dohotka. To znači da će se cijeli prihod ostvaren tijekom jedne godine, npr. od plaća i autorskih honorara (ako prelazi iznos od 12.500 kuna), zbrajati te će se na tako utvrđeni godišnji dohodak plaćati porez na dohodak po stopi od 24%

na poreznu osnovicu do 210.000,00 kuna, a na dio iznad tog iznosa po stopi od 36%

- za isporučena autorska djela te naknade koje se isplaćuju umirovljenicima na temelju povremenog rada obračunavaju se doprinosi za mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti po stopi od 7,5% (ili 10% ako obveznik nije osiguranik 2. stupa), doprinos na temelju individualne kapitalizirane štednje po stopi od 2,5% te doprinos za zdravstveno osiguranje po stopi od 7,5%
- predujam poreza na drugi dohodak plaća se po stopi od 24%, umjesto dosadašnje stope od 25%
- rok za plaćanje doprinosa i poreza na primitke u naravi produžuju se i dopijevaju na naplatu najkasnije do 15. dana u mjesecu koji slijedi nakon mjeseca u kojem je primitak ostvaren
- za direktore / članove uprave koji su i zaposlenici društva propisana je mjesečna osnovica za obračun doprinosa koja za rad u punom radnom vremenu ne može biti niža od 5.030,35 kuna (za 2017. godinu). Pojednostavljeno, ako su direktori dosad imali ugovorenu minimalnu bruto-plaću za puno radno vrijeme, mogu je i dalje imati, ali doprinose će morati plaćati na osnovicu od 5.030,35 kuna. Moguće je i ugovaranje nepunog radnog vremena
- ako članovi uprave (rezidenti ili nerezidenti) nisu osigurani po bilo kojoj osnovi (nisu nigdje zaposleni) dužni su se samostalno prijaviti na mirovinsko osiguranje te plaćati doprinose na osnovicu, koja u 2017. godini iznosi 7.739,00 kuna.

Što se tiče konačnog dohotka, od 2017. godine neće biti više moguće koristiti osobni odbitak niti podnositi godišnje porezne prijave:

- za dohodak od najamnine i zakupnine koja se oporezuje po stopi od 12%
 - od imovinskih prava koja se oporezuju po stopi od 24%
 - od otuđenja nekretnina i imovinskih prava koja se oporezuju po stopi od 24%
- od otuđenja posebnih vrsta imovine, dohodak po osnovi primitaka po osnovi dodjele ili opcijske kupnje vlastitih dionica, dohodak po osnovi primitaka od

dividendi ili udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu, dohodak od kapitala po os-

novi kapitalnih dobitaka, dohodak od osiguranja koja se oporezuju po stopi od 12%

- dohodak po osnovi povrata doprinosa, dohodak po osnovi razlike vrijednosti imovine i visine sredstava kojima je stečena, dohodak od izuzimanja imovine i korištenja usluga koji se oporezuju po stopi od 36%.

Uvedena je i mogućnost paušalnog oporezivanja za porezne obveznike koji obavljaju samostalnu djelatnost ugostiteljstva i / ili trgovine ako ne ostvare ukupni godišnji primitak veći od iznosa propisanog za obvezni ulazak u sustav poreza na dodanu vrijednost. Porezno se priznaju izdaci od samostalne djelatnosti, i to 50% izdataka reprezentacije i 50% izdataka u vezi s vlastitim ili unajmljenim osobnim motornim vozilima i drugim sredstvima za osobni prijevoz poduzetnika.

Što se tiče plaćanja poreza prema primitku iz inozemstva, porez koji je rezident platio u inozemstvu na temelju inozemnog dohotka uračunat će se u tuzemni porez na dohodak po svakom pojedinačnom inozemnom dohotku zasebno nakon isteka kalendarske godine, prije sučeljavanja s ostalim godišnjim dohocima. Mogućnost da porezni obveznik zatraži izuzeće od plaćanja predujmova poreza na dohodak ili poreza na dohodak u tuzemstvu tijekom godine po osnovi ostvarenog inozemnog dohotka ako istodobno plaća predujmove poreza na dohodak ili porez na dohodak u inozemstvu neovisno o postojanju Ugovora o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja (kao i na izaslane radnike na rad u inozemstvo po nalogu tuzemnog poslodavca, kao i na primitke rezidenata ostvarene radom u svojstvu zastupnika u Europskom parlamentu).

Što se tiče poreznih kartica od 01.01.2018. porezna uprava će poreznu karticu dostavljati elektroničkim putem samom radniku ili neposredno poslodavcu uz suglasnost radnika. Iznimno, ako poslodavac nije korisnik e-Porezne ili radnik nije dao suglasnost, porezna kartica se može izdati i u papirnatom obliku. Kod promjene upisanih podataka rok za prijavu Poreznoj upravi je 30 dana, a dostavlja je s vjerodostojnom dokumentacijom sam radnik ili poslodavac.

3. Porez na dodanu vrijednost

Porezna reforma u sustavu poreza na dodanu vrijednost provodi se u tri faze. Izmjene i dopune Zakona o porezu na dodanu vrijednost stupaju na snagu i u primjeni su od 01.01.2017., od 01.01.2018. te od 01.01.2019. godine.

Najznačajniji dio promjena u primjeni je od 01.01.2017. godine te se odnosi na sljedeće:

- povećanje stope PDV-a na ugostiteljske usluge i bijeli šećer s 13% na 25%
- proširena je lista dobara i usluga na koje se primjenjuje snižena stopa PDV-a od 13% te ona uključuje: dječje

autosjedalice, električnu energiju, uslugu prikupljanja komunalnog otpada, urne i ljesove, sadnice, gnojiva i pesticide i stočnu hranu

- porezni obveznici upisani na vlastiti zahtjev u registar obveznika PDV-a obvezni su ostati upisani u sljedeće 3 kalendarske godine, umjesto 5 godina
- pojednostavnjeni su uvjeti za primjenu opcije za oporezivanje oslobođene isporuke nekretnina – uvjet je da se kupljena nekretnina upotrebljava za aktivnost po kojoj kupac nekretnine ima pravo na odbitak poreza u cijelosti.

Najavljene promjene za 01.01.2018. godine su:

- odbitak 50% pretporeza za nabavu ili najam osobnih automobila, uključujući nabavu svih dobara i usluga u vezi s njim, pod uvjetom da će se pretporez moći odbiti samo u dijelu koji se odnosi na nabavnu vrijednost do 400.000 kuna po vozilu
- povećava se prag za ulazak u sustav PDV-a s 230.000 na 300.000 kuna
- kod uvoza određenih strojeva i opreme vrednije od 1.000.000 kuna bit će omogućeno obračunsko plaćanje PDV-a.

Za 01.01.2019. najavljena je primjena odredaba o oporezivanju vrijednosnih kupona u skladu s Direktivom Vijeća 2016/1065/EU.

4. Opći porezni zakon

Najvažnije promjene Općeg poreznog zakona su:

- institut porezne zastare – propisuje se jedinstveni rok zastare sa svrhom jednakog reguliranja obveza s osnovne poreza i doprinosu. Izmijenjenim odredbama ukida se relativna zastara, ali ako se radi utvrđenja poreza i kamata ili naplate poreza, kamata i troškova ovrhe vodi postupak pred sudom, za vrijeme trajanja tog postupka zastara ne teče. Opći porezni zakon predviđa rok od 3 godine od početka tijeka zastare u kojem se može obavljati porezni nadzor
- na nastup zastare prava na utvrđivanje po službenoj dužnosti dužna su paziti prvostupanjska porezna tijela do donošenja i dostave poreznog rješenja i drugostupanjska tijela do donošenja i dostave rješenja o žalbi
- proširuje se obveza banaka da, osim podataka o prometu svih kunskih i deviznih računa pravnih osoba,

fizičkih osoba koje obavljaju registriranu djelatnost obrta i slobodnih zanimanja i građana, dostavljaju i podatke o tekućim i štednim računima. Navedene podatke banke moraju dostavljati putem raspoloživih informacijskih tehnologija mjesečno ili tromjesečno, kumulativno za razdoblje od 01.01. do posljednjeg dana izvještajnog razdoblja.

5. Zakon o porezu na promet nekretnina

Najvažnije promjene u sustavu oporezivanja nekretnina su:

- smanjena je stopa poreza na promet nekretnina na 4%
- ukida se oslobođenje od plaćanja poreza na promet nekretnina radi rješavanja stambenog pitanja
- porezni obveznici nisu u obvezi prijaviti svaki promet nekretnina Poreznoj upravi, nego se postupak provodi po službenoj dužnosti.

Ciljevi porezne reforme

Šestogodišnja recesija znatno je smanjila poreznu bazu i broj poduzetnika te njihovu gospodarsku aktivnost. Zbog toga je cilj porezne reforme povećati porezne baze, a samim time i stimulirati poduzetništvo. S obzirom na to da 98% hrvatskog gospodarstva čine mikro poduzetnici i mali poduzetnici, ova je reforma za njih vjetar u leđa jer se od 2017. godine plaća znatno manji porez na dobit te se očekuje kako će na taj način privući investicije i ubrzati razvoj gospodarstva.

Hoće li se sve navedeno ostvariti, procijenit će praksa, ali svakako smatramo da su navedene promjene dobar prvi korak, premda možda nedovoljne za ostvarivanje navedenih ciljeva.

Ostaje nam da pričekamo prve rezultate ove dugo pripremane porezne reforme.

Literatura

Opći porezni zakon (NN, 115/16)	146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 50/16, 115/16)	Zakon o porezu na dohodak (NN, 177/04, 73/08, 80/10, 114/11, 22/12, 144/12, 120/13, 125/13, 148/13, 83/14, 143/14, 136/15)	Zakon o porezu na promet nekretnina (NN, 115/16)
Zakon o lokalnim porezima (NN, 115/16)	Zakon o porezu na dodanu vrijednost (NN 73/13, 148/13, 143/14, 115/16)		
Zakon o porezu na dobit (NN, 177/04, 90/05, 57/06,			

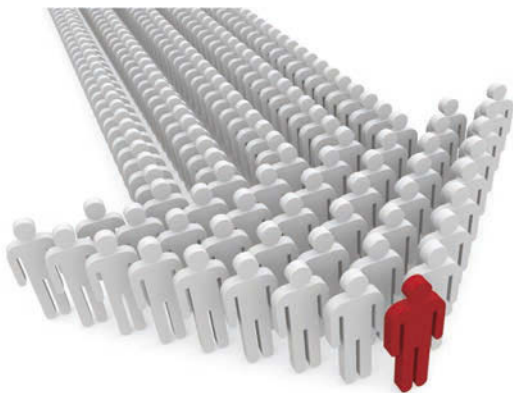
VEZA IZMEĐU KORPORATIVNE KULTURE I PRIJEVARA



Zorica Palac, dipl. oec. i ovl. rev.
Ernst & Young, Fraud Investigation and Dispute Services
Senior consultant

Menadžment ima značajnu širinu u odabiru kakve brojeve izvijestiti i kada, stoga njihove odluke mogu stvoriti situacije u kojima se jedna poslovna transakcija prikazuje na dva različita načina, iako još uvijek legalna. Zbog toga *tone at the top* ima važan učinak u odvratanju od prijevara.

Slika 1. *Tone at the top*



Izvor: *Massingenuity, 2013.*

Poslovni pritisci

Ivan Ivić, direktor maloprodajnog lanca zdrave prehrane imao je problem – po prvi put u povijesti poslovanja ostvaren je značajan pad prihoda. Prema njegovom mišljenju, na to je utjecala agresivna strategija rasta koju je nedavno pokrenuo, a koja je njegove prodajne objekte trebala lansirati u velike trgovačke centre i na benzinske postaje. Država je polako ulazila u recesiju i umjesto očekivanog rasta, prodaja organskih proizvoda iz višeg cjenovnog razreda zbog smanjene platežne moći počela je padati. Ivan je imao i osobni udjel u poduzeću, koji je također bio pogođen rezultatima zarade. Naime, nadzorni odbor zajedno s upravom ponudio mu je unosan bonus koji je bio povezan s cijenom dionice. Lošiji kvartal bi, međutim, zasigurno smanjio cijenu dionice, a posljedično i njegov bonus. Ivan je računao na taj bonus kako bi platio

vjenčanje svoje kćeri i nakon toga dugo očekivani odmor na Karibima za svoju obitelj. Ostalo je samo još nekoliko tjedana do kraja kvartala, stoga je Ivan sazvao voditelje svih svojih odjela i saslušao ideje iz domene marketinga i prodaje koje bi mogle potaknuti prodaju. Voditelj računovodstva je, s druge strane, ponudio zanimljiv prijedlog. Predložio je „kreativna“ rješenja kako bi se računovodstveno smanjili troškovi i povećala neto-zarada. Na sljedećih pet laganih načina, rekao je, poduzeće bi moglo povećati svoje neto-zarade kako bi zadovoljilo projekcije burze, bez potrebe prodaje većeg broja proizvoda:

1. Produljiti vijek trajanja nekim osnovnim sredstvima koje su nedavno kupili,
2. Ponuditi optimističniju procjenu o naplati potraživanja,
3. Promijeniti metodu vrednovanja zaliha s obzirom na to da su ulazne cijene također bile u padu, pa bi FIFO metoda vrednovanja dala bolje rezultate,
4. Povećati cijenu opreme koja se prodaje franšizerima, te im refundirati obračunani višak odobrenjem kod budućih narudžbi,
5. Zadržavati novac duže putem rastezanja dana plaćanja dobavljačima s 29 na 41 dan.

Ivić je odmah „kupljen“. Njegovo poduzeće moglo je djelovati profitabilnije nego što je zaista bilo samo „malim popravcima“ u računovodstvu. Pitao je računovođu jesu li te promjene u poslovnim knjigama legalne, što je računovođa, pogledavajući u stol, nesigurno potvrdio. Nažalost, na sastanku nisu bili prisutni ni interni revizor, ni voditelj usklađenosti koji bi možda upozorili da navedene radnje zavaravaju investitore, što može rezultirati pravnim posljedicama.

1. Zloupotreba moći

Spomenuti slučaj je izmišljen, međutim, na vrlo jednostavan način ukazuje kako se prijevara lako događa. Menadžment ima značajnu širinu u odabiru kakve brojeve izvijestiti i kada, stoga njihove odluke mogu stvoriti situacije u kojima se jedna poslovna transakcija prikazuje na dva različita načina, iako još uvijek legalna. Međutim,

Poduzeća često koriste iste trikove kako bi maskirala loše rezultate, izvlačenje novca, prijevare i krađe

prebrza i široka upotreba ovih odluka može lako voditi u ilegalne manipulacije kojima se zavaravaju vlasnici, investitori, vjerovnici i ostale interesne skupine. Poduzeća se često koriste takvim trikovima kako bi maskirala loše rezultate, izvlačenje novca, prijevare i

krađe. Bivši Enronov CFO Andrew Fastow izjavio je prilikom jednog intervjua u vezi s povijesno najpoznatijim slučajem korporativne prijevare i korupcije:

Malo mi je teško reći kada je prijevara počela zbog toga što bi se to bolje opisalo kao agregiranje svih tih ugovora koji su zasebno još uvijek bili tehnički ispravni, ali također zavaravajući. Kreirali smo nešto što je bilo monstruozno zavaravajuće, ali svaki od tih ugovora se nije neminovno morao smatrati prijevarnim. Cjelokupni učinak svega, međutim, bio je prijevaran, tako da nisam siguran gdje smo točno prešli granicu i kada je to postalo preveliko i previše zavaravajuće. (Conveying Responsibility and Accountability, Part Two, 2007.).

2. Tone at the top

Tone at the top ima važan učinak u odvratanju od prijevare. *Tone at the top* ili poruka s vrha predstavlja kontinuiranu predanost višeg menadžmenta u komunikaciji o važnosti etičnog ponašanja, usklađenosti i integritetu

Tone at the top ima važan učinak u odvratanju od prijevare

koji bi trebao biti prihvaćen i integriran na svakoj razini poslovnih operacija unutar poduzeća. Kada se vratimo na prvi slučaj, možemo se zapitati kako to da direktor, a ni ostali prisutni na sastanku, nisu znali ništa o rizicima koji su prijetili organizaciji kao posljedica lažnog prikazivanja njihovih rezultata? Zbog čega voditelj računovodstva, kao osoba koja poznaje računovodstvene standarde, nije svjestan svojih prijedloga i efekta koji bi takvim manipulacijama proizveo? Iako je poduzeće imalo i internog revizora i voditelja usklađenosti, zbog nekvalitetne komunikacije unutar organizacije, oni nisu istaknuli da je riječ o aktivnostima koje se ne toleriraju. Manipulacije rezultatima radi zadržavanja cijene dionice jedan su od osnovnih rizika poduzeća, što je direktoru, a i voditelju računovodstva trebalo biti kristalno jasno.

Postoji još nekoliko poznatih i svježih skandala koje su doživjela poduzeća Toshiba (Toshiba Inflated Earnings by \$1.2 Billion, a Panel of Experts Says, 2015.) i Hertz (The Hertz Corporation), a koje vrlo jasno ukazuju na načine na koje *tone at the top* može negativno djelovati na organizaciju. Na 82 stranice nalaza istrage u navedenom slučaju Toshiba između ostalog je navedeno da „je postojala korporativna kultura gdje je bilo nemoguće raditi protiv šefove volje“. Prijevare je počela u izvršnom menadžmentu koji je vršio pritisak na zaposlenike iz odjela računovodstva i financija, a koji su pritisak razumjeli kao izričitu uputu da „zakuhaju poslovne knjige“. Stoga su mnogi zaposlenici bili uključeni u veliku shemu i zataš-

Manipulacija rezultatima radi zadržavanja cijene dionice jedan je od osnovnih rizika poduzeća

kavanje. Izvještaj istrage također navodi i da je Toshiba odjel računovodstva „samovoljno pružao nedovoljno informacija revizorima s intencijom održavanja sistematičnog prikrivanja“. Rezultat istrage pokazao je da je Toshiba precijenila zarade za 1,9 milijardi dolara u 7 godina, počevši od 2008., u prvom redu namjernim radnjama, a ne zbog računovodstvenih pogrešaka.

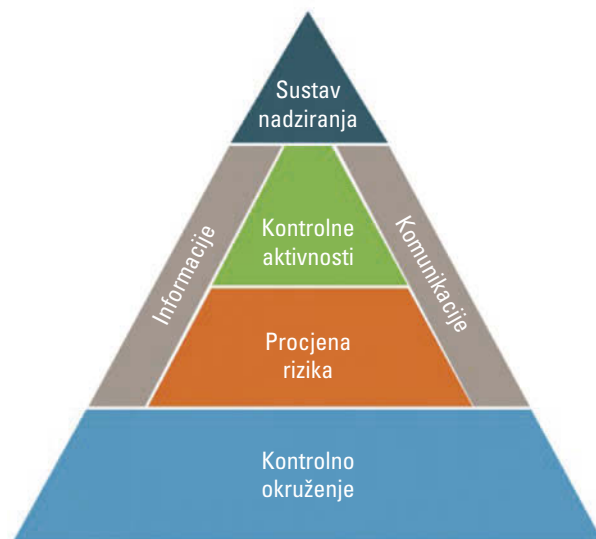
Kultura „neizgovorenog“ pritiska

Ono što je zanimljivo u većini navedenih slučajeva je da se zbog loše korporativne kulture velik broj uključenih zaposlenika nastojao uskladiti sa željama starijeg menadžmenta i obavljao većinu radnji iako im menadžment nije eksplicitno naredio da falsificiraju financijske izvještaje.

Nažalost, takvi negativni primjeri najbolje ukazuju na važnost korporativne kulture te učinkovite i česte komunikacije menadžmenta o prihvatljivim i neprihvatljivim ponašanjima pojedinaca. Između ostaloga, za te je potrebe Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeaway Commission (COSO) izdao vodič za upravljanje rizicima od prijevare koji sadrži 5 komponenti:

1. Kontrolno okruženje,
2. Procjena rizika,
3. Kontrolne aktivnosti,
4. Informacije i komuniciranje,
5. Sustav nadziranja.

Slika 2. COSO Framework



Izvor: Adra.

Informiranje i komuniciranje imaju važnu ulogu u postavljanju jasne i nedvojbene korporativne kulture i glavnih etičkih principa. Sama materijalna šteta kao posljedica neučinkovitog sustava upravljanja rizicima prijevara prva je u domino-efektu niza drugih materijalnih i nematerijalnih posljedica i prijetnji daljnjem poslovanju organizacije.

Literatura

Adra, *COSO Framework*, dostupno na: <http://www.adra.com/products/internal-control-and-coso/>, pristupljeno: 24.03.2017.
 Fraud magazine [2007.] *Conveying Responsibility and Accountability, Part Two*, dostupno na: <http://www.fraud-magazine.com/article.aspx?id=571>, pristupljeno: 24.03.2017.

MassIngenuity, [2013.] *Tone at the Top*, dostupno na: <http://www.massingenuity.com/2013/07/17/tone-at-the-top>, pristupljeno: 22.03.2017.

New York Times [2015.] *Toshiba Inflated Earnings by \$1.2 Billion, a Panel of Experts Says*, dostupno na: <https://www.nytimes.com/2015/07/21/business/international/>, pristupljeno: 22.03.2017.

The Hertz Corporation, dostupno na: <https://ir.hertz.com/sec-filings>, pristupljeno: 24.03.2017.

TALENT MANAGEMENT

UPRAVLJANJE LJUDSKIM KAPITALOM



Dunja Firšt, prof.

Direktorica službe ljudskih potencijala

Jedan od većih izazova u poslovanju je upravljanje ljudima radi ostvarenja poslovnog rezultata. Svaki poduzetnik, menadžer koji upravlja poduzećem, timom, neovisno o veličini i brojnosti, svakodnevno se bavi upravljanjem ljudima. Ključ uspjeha je, povrh strategije i poslovnog plana te uloženog kapitala i poslovne ideje uz kvalitetno posložene operacije za provođenje strategije, upravo kvaliteta i angažiranost ljudskog potencijala. *Talent management* je proces kojim poduzeće bira put prepoznavanja, privlačenja, razvoja, praćenja i zadržavanja zaposlenika s najvećim potencijalom. Kroz ovaj proces povećava se konkurentnost poduzeća na tržištu.

Proces / put prema ostvarenju ciljeva poduzeća

Talent management je važan alat u funkciji upravljanja ljudskim kapitalom. Taj proces započinje kvalitetnim zapošljavanjem koje osigurava prave ljude na pravom mjestu u pravo vrijeme, nastavlja se prepoznavanjem i razvojem potencijala zaposlenika koje rezultira efikasnim upravljanjem ljudima, što dovodi do ostvarenja ciljeva poduzeća.

To je strateška odrednica poduzeća da se posveti razvoju zaposlenika kako bi kroz njihov angažman i motivaciju ostvarila poslovne ciljeve. *Talent management* je proces stvaranja produktivnih zaposlenika koji garantira da se neće događati neplanirane situacije u slučaju fluktuacije zaposlenika jer se kontinuirano razvijaju nasljednici za sve ključne pozicije u poduzeću.

Ciljevi označavaju ŠTO poduzeće želi postići.

Kompetencije označavaju KAKO poduzeće želi postići ostvarenje ciljeva.

Talent management je PROCES / PUT prema ostvarenju ciljeva poduzeća.

Slika 1. *Talent management* i povezani ključni pojmovi

Izvor: autor rada.

1. Kompetencije

Vrlo je važno definirati kompetencije poduzeća u skladu s vizijom poduzeća jer će to uvelike povećati kvalitetu pri odabiru ljudi u procesu selekcije i omogućiti menadžmentu i funkciji za upravljanje ljudskim potencijalom efi-

” *Talent management* je alat kojim se može efikasno povezati ostvarenje poslovnih ciljeva i upravljanje ljudima te time osigurati uspjeh i kontinuitet poslovanja

” Kroz definirane kompetencije i pripadajuća ponašanja zaposlenik zna što se točno od njega očekuje te što će nadređena osoba procjenjivati

kasnije praćenje, nadgledanje, evaluaciju te naposljetku pružanje povratne informacije zaposleniku o rezultatima rada. Kroz postavljen sustav kompetencija lakše će biti definirati zahtjeve radnog mjesta, sustav praćenja radnog učinka i razvoj zaposlenika zbog toga što je točno definirano što se treba procijeniti, mjeriti i po dobivenim rezultatima razvijati.

Definirani set kompetencija može se razlikovati od poduzeća do poduzeća, a najviše ovisi o vrsti poslovanja i kulturi poduzeća.

Kompetencije se mogu podijeliti u sljedeće skupine:

1. Komunikacija i suradnja,
2. Upravljanje ljudima,
3. Orijentiranost na ostvarivanje rezultata,
4. Spremnost za prihvaćanje promjena,
5. Interpersonalne vještine,
6. Kreativnost i inovacije,
7. Tehničke i stručne kompetencije.

Nakon definiranja kataloga kompetencija, svaka kompetencija se razlaže na nekoliko ponašanja koja se kasnije prate kroz svakodnevni posao. Kroz definirane kompetencije i pripadajuća ponašanja zaposlenik zna što se točno od njega očekuje te što će nadređena osoba procjenjivati.

2. Objektivnost procjene talenata

Objektivnost u procesu procjene talenata postiže se raznim HR alatima, poput psihologijskog testiranja, praćenja rezultata rada, razgovora s nadređenima, podređenima te kolegama/icama u istom rangu, razvojnog razgovora, *coachinga*, *assessmenta* i mnogih drugih.

Proces upravljanja talentima ima posebnu metodologiju kako se procjene provode i na koji način se postiže što veća objektivnost te je stoga bitno razumjeti cijeli proces i etape kroz koje se provodi kako bi i rezultati na kraju bili u skladu s očekivanjima te pridonijeli ukupnom rezultatu upravljanja ljudima i realizacijom ciljeva poduzeća.

3. Proces identifikacije talenata

3.1. Shema za praćenje talenata – mapa upravljanja talentima

Sastoji je od 9 kućica i služi za procjenu talenta po dvije skale: potencijal i radni učinak.

Svaka kućica u shemi za praćenje talenata ima točno definiran opis stupnja razvijenosti potencijala i razinu radnog učinka osobe koja se procjenjuje.

Pitanje koje se postavlja prilikom procjene talenta je kakav je radni učinak u odnosu na potencijal zaposlenika.

Slika 2. Matrica radni učinak u odnosu na potencijal

Potencijal	izniman			
	iznad prosjeka			
	prosječan			
		u skladu s očekivanjima	iznad očekivanja	izrazito premašuje očekivanja
Radni učinak				

Izvor: Efron, M., Ort, M., 2010.

3.2. Razvojne aktivnosti

Aktivnosti koje pokrećemo nakon procjene u procesu *talent managementa* idu u smjeru konkretnih razvojnih aktivnosti u dva pravca:

- po pitanju razvoja potencijala izrađuje se individualni razvojni plan s jasno procijenjenim kompetencijama i područjima u kojima ima prostora za razvoj. Preporučuje se skala od tri ocjene: prosječan, nadprosječan, izniman potencijal.
- radni učinak ocjenjuje se trima ocjenama: u skladu s očekivanjima, iznad očekivanja, izrazito premašuje očekivanja.

U okviru individualnog razvojnog plana definira se konkretan plan po pitanju radnog učinka.

Individualni razvojni plan provodi se kroz učenje na samom radnom mjestu, projektu uz mentora, čitanjem literature te putem internih i eksternih edukacija. Jako je bitno da talent dobiva u fazi razvoja nove uloge, na primjer sudjelovanje u projektu ili vođenje projekta. Mentor ima važnu ulogu u razvoju zaposlenika pomoću individualnog razvojnog plana. Funkcija za upravljanje ljudskim potencijalom treba nadzirati i po potrebi korigirati taj proces.

3.3. Radna učinkovitost nasuprot potencijalu - *top performer vs. high potential*

Kod procjene potencijala treba uzeti u obzir kolika je spremnost, otvorenost i sposobnost zaposlenika / talenta za učenjem.

Razmatra se u kojoj je mjeri kod osobe izražena ambicija, želja i energija za novim izazovima, ostvarivanjem boljih rezultata, za preuzimanjem veće odgovornosti.

Vrlo je važno uključiti i parametar razvijenosti vještina poput: usmjerenosti na ostvarenje rezultata, orijentiranosti na promjene, pokretačke snage i angažmana, preuzimanja rizika, strateškog promišljanja, komunikacijskih i pregovaračkih vještina, upravljačkih vještina i slično. Nadređena osoba će najbolje moći procijeniti koliko je talent/zaposlenik učinkovit, kakvi su mu rezultati rada, koliko se pridržava rokova, kakvu kvalitetu isporučuje.

3.4. *Talent pool* – skup talenata i plan nasljeđivanja

Kroz shemu za upravljanje talentima formira se *talent pool*, odnosno, na hrvatskom jeziku, skup talenata.

Kada definiramo skup talenata i prikazemo ga kroz strukturagram poduzeća lako je uočljivo koje ključne pozicije u poduzeću nisu pokriveno.

Jedan od najvažnijih aspekata upravljanja talentima je definiranje i razvoj nasljednika za sve ključne pozicije u poduzeću.

Izradom plana sukcesije (nasljeđivanja) razvijamo talente za preuzimanje neke buduće uloge.

U planu sukcesije se uvijek planira i vremenski okvir za razvoj potencijala, vještina i za unaprjeđenje radne učinkovitosti te se povezuje s aktivnostima u sklopu individualnog razvojnog plana.

Ako se ovaj proces kvalitetno i kontinuirano provodi, nema rizika da će se u slučaju odlaska osobe s neke rukovodeće ili ekspertne pozicije pojaviti problem jer će biti pripremljen nasljednik / nasljednica koji / a će nastaviti poslovni proces u kontinuitetu.

4. Edukacija i razvoj

Jedan od bitnih faktora za zadržavanje talenata i podizanje motivacije je kvalitetno razrađen sustav eksternih i internih edukacija te sustav razvoja karijere i osobnog razvoja zaposlenika, a osobito talenata.

Zadatak funkcije za upravljanje ljudskim potencijalom je skeniranje potreba za edukacijom te, shodno identificiranim potrebama, planiranje eksternih i internih treninga. Vrlo važna je upotreba interne baze znanja kroz organizaciju internih radionica na kojima će zaposlenici jedni drugima prenositi stručno znanje bitno za poslovanje poduzeća.

Za razvoj upravljačkih vještina te ostalih „mekih vještina“, poput komunikacijskih, organizacijskih, kreativnosti i rješavanja problema, rješavanja konflikata, timskog

rada, asertivnosti i mnogih drugih preporuka je angažirati stručne trenere te pomoću jasno definiranih ciljeva edukacije postići željeni timski i osobni napredak.

Edukacija će biti učinkovitija ako se za svakog talenta izrađuje, provodi i nadgleda individualni razvojni plan.

5. Angažiranost

Podizanje radne učinkovitosti i motivacije postiže se efikasnim upravljanjem nadređenoga, kvalitetnom komunikacijom, jasno postavljenim ciljevima te dobro razrađenim sustavima edukacije, razvoja i nasljeđivanja.

Zaposlenici će biti angažirani ako:

- razumiju strategiju poduzeća
- imaju jasno definirane, mjerljive ciljeve
- postoji sustav praćenja rezultata rada – praćenje radne učinkovitosti
- se rezultati i postignuća priznaju i cijene
- je komunikacija s nadređenima i općenito u poduzeću otvorena i konstruktivna
- postoje mogućnosti razvoja u skladu s postignutim rezultatima i potencijalom zaposlenika
- se poslovanje prilagođava tržišnim promjenama – *change management* i inovacije
- je njihov sustav vrijednosti u skladu s kulturom poduzeća.

Glavna uloga funkcije za upravljanje ljudskim potencijalima je osigurati i koordinirati sve HR procese koji će omogućiti zaposlenicima razvoj i primjenu najvišeg stupnja osobnog potencijala.

Kroz mjerenje kulture poduzeća ili mjerenje zadovoljstva zaposlenika imamo priliku ispitati zaposlenike i osjetiti kako razmišljaju te u kojim područjima vide najviše prostora za poboljšanje.

Angažiranost će sigurno biti vrlo visoka kada zaposlenici osjećaju pripadnost poduzeću i dijele sličan sustav vrijednost te ako smatraju da je poduzeće u kojem rade okolina za zajednički rast i razvoj.

Po mjerenju organizacijske kulture važno je pokrenuti promjene jer će u suprotnom doći do negativnog efekta.

6. Svrha *talent managementa*

Funkcija za upravljanje ljudskim potencijalima ima ključnu ulogu u procesu upravljanja talentima jer definira, koordinira, usmjerava cijeli proces te osmišljava i nadgleda provođenje razvojnih aktivnosti.

Glavni zadaci *talent managementa*:

1. Privlačenje top talenata / prepoznavanje internih potencijala
2. Razvoj talenata / plan nasljeđivanja

Slika 3. Prikaz HR procesa u funkciji upravljanja talentima



Izvor: autor rada.

3. Zadržavanje talenata / napredovanje / osiguravanje ključnih pozicija

Za uspjeh u upravljanju ljudskim kapitalom bitno je da su uprava i menadžment usklađeni s funkcijom HR-a i da svi govore zajednički jezik te imaju isti pristup procesu upravljanja talentima.

Uspješno upravljanje ljudskim kapitalom

Poduzeća koja žele uspješno upravljati ljudskim kapitalom trebaju provesti identifikaciju kompetencija nužnih za ostvarenje ciljeva poduzeća i strategije poslovanja.

Po provedenom ispitivanju koje kompetencije trebaju imati za uspješno poslovanje nužno je provesti analizu u kojoj mjeri imaju identificirane kompetencije kroz postojeće zaposlenike, odnosno u kojim područjima nemaju pokriveno potrebe. Nakon ovog procesa kreće proces upravljanja talentima, i to u dva smjera. Prvi smjer je razvoj postojećih zaposlenika pomoću sustava edukacije, mentoriranja, rotacije i promjene radnog mjesta, rad na projektima kroz razrađene individualne razvojne planove, a drugi smjer je privlačenje novih talenata kroz postupak selekcije i njihovo uključivanje u razvojne programe.

Literatura

Effron, M., Ort, M. (2010.) *One Page Talent Management: Eliminating Complexity, Adding Value*

Heathfield, S. M. (2016.) *What Is Talent Management—Really? Why Talent Management Is an Important Business Strategy*, dostupno na: <https://www.thebalance.com/what-is-talent-management-really-1919221>, pristupljeno: 19.03.2017.

Independent research conducted by HR.com and sponsored by Oracle (2012.) *Driving Successful HR Leadership: Ta-*

lent Management's Role in Core Business Strategy, dostupno na: <http://www.oracle.com/us/talent-mgmt-role-bus-strategy-1891829.pdf>, pristupljeno: 20.03.2017.

McCormac, *Talent Management*, dostupno na: http://www.mccormac.co.uk/talent_management.html, pristupljeno: 20.03.2017.

Oakes, K., Galagan P. (2011.) *The Executive Guide to Integrated Talent Management*

Pulse by DNK, *Talent Management*, dostupno na: <http://>

pulsebydnk.com/portfolios/talent-management/, pristupljeno: 20.03.2017.

Schwarz, J. (2016.) *HR's Critical Role: Connecting Talent Management to Business Outcomes*, dostupno na: <https://www.visier.com/hr-leadership/hrs-critical-role-connecting-talent-management-to-business-outcomes/>, pristupljeno: 19.03.2017.

Talentquest, *Competencies That Matter, Creating Competency Models for Successful Talent Management*, dostupno na: <http://>

www.talentquest.com/wp-content/uploads/2015/12/Creating-Competencies-That-Matter.pdf, pristupljeno: 20.03.2017.

WorldatWork and Towers Watson, *The Next High-Stakes Quest, Balancing Employer and Employee Priorities* (2012.-2013.) Global talent Management and Rewards Study, dostupno na: <https://www.slideshare.net/PingElizabeth/the-next-high-stakes-quest-balancing-employer-and-employee-priorities-by-towers-watson>, pristupljeno: 19.03.2017.

CERTIFICIRANI FORENZIČKI ANALITIČAR

CERTIFIED FORENSIC ANALYST

Program izvode renomirani stručnjaci s višegodišnjim iskustvom u poslovnoj praksi

1. MODUL

Računovodstvo i financijsko izvještavanje, 03.05.-04.05.2017.

2. MODUL

Revizija i analiza financijskih izvještaja, 11.05.-12.05.2017.

3. MODUL

Provođenje forenzičke analize – metode, alati, tehnike, sheme i postupci, 17.05.-18.05.2017.

4. MODUL

Statističke metode, tehnike analize i vizualizacije u forenzičkoj analizi, 24.05.-25.05.2017.

5. MODUL

Upravljanje rezultatima forenzičke analize, 31.05.-01.06.2017.

Ispit za stjecanje certifikata

CERTIFICIRANI FORENZIČKI ANALITIČAR

CERTIFIED FORENSIC ANALYST

15.06.2017.

Program se izvodi u Zagrebu, a moguće je pohađanje i pojedinačnih modula.



Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje

T: +385 1 23 04 571

E: info@poslovnaucinkovitost.eu

W: www.poslovnaucinkovitost.eu

Strastveni kontroler proslavio je 80. rođendan

Péter Horváth postigao je mnogo u svom životu i ima namjeru postići još i više. Trenutno je profesor *emeritus* na Sveučilištu u Stuttgartu, a na Tehničkom sveučilištu Darmstadt utemeljio je Katedru za kontroling te ga se smatra začetnikom kontrolinga u zemljama njemačkog govornog područja.

Njegova knjiga „*Controlling*“, prvi put izdana 1979. godine, trenutno ima 13. izdanja, a u pripremi su izdanja na kineskom i ruskom jeziku. Osim toga, autor je više od 40 udžbenika i suradnik u časopisima „*Controlling*“, („*Kontrolling*“), „*Wissenschaftsmanagement*“ („*Znanstveni menadžment*“), „*Familienunternehmen und Strategie*“ („*Obiteljska poduzeća i strategija*“). Zbog svojih znanstvenih doprinosa u kontrolingu, odlikovan je počasnim doktoratom Sveučilišta Corvinus u Budimpešti, zatim počasnim doktoratom Europske poslovne škole u Oestrich-Winkelu u Njemačkoj, Sveučilišta zapadne Mađarske u Sopronu i Sveučilišta Tartu u Estoniji. Pod njegovim mentorstvom 85 sveučilišnih diplomanata pisalo je svoje doktorske radove i postavilo temelje svojih poslovnih karijera.

Péter Horváth, podrijetlom Mađar, otišao je 1956. godine u Njemačku, gdje je kao poduzetnik iskoristio svoju neograničenu strast i energiju kako bi stvorio svjetski poznato poduzeće. Sa sjedištem u Njemačkoj, Horváth & Partners trenutno ima više od 700 zaposlenih diljem svijeta i smatra se vodećim međunarodnim poduzećem za savjetovanje na području kontrolinga, financija i menadžmenta te jednim od najboljih poslodavaca u Njemačkoj. Kao potpredsjednik nadzornog odbora, Péter Horváth još uvijek ima aktivnu ulogu u poduzeću. Kao dodatni projekt 2001. godine osnovao je neprofitni Institut za istraživanja (eng. IPRI – *International Performance Research Institute*). Polovicu dionica IPRI-ja donirao je Sveučilištu u Ulmu u Njemačkoj

te osnovao Katedru za informacijski menadžment.

Usporiti ili stati Péteru Horváthu su nepoznati pojmovi. Zbog toga aktivno sponzorira umjetnost, znanost i međunarodno razumijevanje, zbog čega je i osnovao Péter Horváth zakladu 2002. godine. S godišnjim budžetom od 200.000 eura za donacije financira školarine na Državnom sveučilištu za glazbu i izvedbene umjetnosti u Stuttgartu, podupire Institut za mađarsku kulturu u Stuttgartu, sponzorira godišnju nagradu za projekte održivosti u industriji („*zeleni kontroling*“) te nagradu doktorskih disertacija. Osim toga, obnaša volontersku poziciju u raznim kulturnim institucijama: u Sveučilišnom odboru Državnog sveučilišta za glazbu i izvedbene umjetnosti u Stuttgartu (2006.–2015.), kao potpredsjednik Poslovnog kluba u Kući književnosti u Stuttgartu i Zaklade Adolf-Hözlzu u Stuttgart-Degerlochu ili kao član Odbora pokrovitelja Koncertne dvorane Baden-Baden.

Vrlo je aktivan i u privatnom životu. Maraton u New Yorku otrčao je 22 puta te ga se još uvijek može zateći kako trči po stazi stadiona Killesberg u, za njega drugom rodnom gradu, Stuttgartu. Uz to sve trenira u teretani najmanje dva puta tjedno.

Kako bi proslavili 80. rođendan Pétera Horvátha, Horváth & Partners organizirali su 10. veljače 2017. prigodni seminar „Izazovi digitalnog kontrolinga 2017.“ na Sveučilištu u Stuttgartu. Na događaju su izneseni pregledi različitih utjecaja koji se odvijaju u pozadini digitalizacije i trenutno pokreću velike promjene u kontrolingu i upravljanju poslovanjem – industrija 4.0, digitalni poslovni modeli, poslovna analitika i globalno umrežavanje.

Izvor: Horváth & Partners.



Nikad ne počni odustajati i nikad ne prestaj započinjati – Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth cijelog svog života istinski se vodio tom izrekom poznatog rimskog filozofa Cicerona. Ovaj uspješni poduzetnik i sveučilišni profesor 3. veljače 2017. proslavio je svoj 80. rođendan.

Controlling & Finance Afterwork



12. Controlling & Finance Afterwork kao tradicionalno druženje stručnjaka i kolega čije područje interesa su controlling i financije održao se u četvrtak 23. veljače 2017. s početkom u 18.30 sati u hotelu The Westin Zagreb.

Temeljni cilj Controlling & Finance Afterworka je razmjena vrijednih znanja i iskustva s kolegama te prilika za informiranje, inspiriranje i motiviranje za unapređenje svojih znanja i poslovanja.

Stručnjak za upravljanje rizicima mr. sc. Hrvoje Mijić održao je na događaju kratko 30-minutno aktualno predavanje na temu:

Glavni procesi u controllingu: Upravljanje rizicima

U prezentaciji je kroz procesni model controllinga prikazana važnost analize i raščlambе procesa upravljanja rizicima koja omogućuje:

- lakše utvrđivanje slabih točaka kod smetnji u procesima
- primjereni pokazatelji učinka vezani za svaki proces omogućuju jednostavnu usporedbu planirano i ostvareno
- uključenost procesa i aktivnosti u smjeru podupiranja strateških i operativnih ciljeva
- konzistentan i standardiziran prikaz do razine aktivnosti
- primjereno dokumentiranje.

Nakon kratkog izlaganja, sudionici događaja nastavili su s druženjem i razmjenom iskustava u ugodnoj i opuštenoj atmosferi.



Ako nam se i vi želite pridružiti na ovom događaju, u nastavku možete pronaći termine održavanja za 2017. godinu.

13. Controlling & Finance Afterwork – četvrtak, 27. travnja 2017., Zagreb

14. Controlling & Finance Afterwork – srijeda, 27. rujna 2017., Zagreb

15. Controlling & Finance Afterwork – četvrtak, 30. studenog 2017., Zagreb

Za prijave i dodatne informacije možete nas kontaktirati:

E: info@poslovnaucinkovitost.eu

T: +385 1 23 04 571.



Knjiga „Instrumenti kontrolinga“

U okviru ovogodišnje 8. KONTROLING KONFERENCIJE: Instrumenti kontrolinga, koja će se održati 9. Lipnja 2017. u hotelu The Westin Zagreb objavit će se druga po redu knjiga radova KONTROLING U PRAKSI.

Na prošlogodišnjoj, sedmoj po redu, kontroling konferenciji predstavljena je knjiga KONTROLING U PRAKSI: Najnoviji trendovi u kontrolingu, s ciljem da na svakoj budućoj kontroling konferenciji bude predstavljeno i novo izdanje knjige.

Nastavak knjige pod naslovom „KONTROLING U PRAKSI – Instrumenti kontrolinga“, sadržavat će prijavljene i recenzirane radove autora te prijevode izabranih međunarodnih radova.

Sa zadovoljstvom vas pozivamo da pošaljete svoje radove i tako pridonese oblikovanju i produbljivanju stručnih i znanstvenih spoznaja na području kontrolinga.

Vaša vrijedna znanja, praktična iskustava i slučajevi iz poslovne prakse pridonijet će kvaliteti i prepoznatljivosti knjige.

Radovi trebaju biti napisani u skladu s danim uputama za pisanje radova, a za samo pisanje radova obavezna je uporaba predložka za pisanje radova.

Molimo vas da svoje radove pošaljete na e-mail: info@poslovnaucinkovitost.eu.

Svi će poslani radovi proći proces dvostruke anonimne recenzije.

Knjiga „KONTROLING U PRAKSI – Instrumenti kontrolinga“ bit će tiskana do 8. KONTROLING KONFERENCIJE, a svi će polaznici Konferencije dobiti po jedan primjerak knjige. Knjizi će biti dodijeljen ISBN broj te će sadržavati sva obilježja znanstveno-stručnog djela.

Zahvaljujemo budućim suautorima knjige „KONTROLING U PRAKSI – Instrumenti kontrolinga“ u želji da stručna javnost i



kontroleri prihvate ovo izdanje kao koristan materijal te obveznu literaturu u obavljanju posla.

Za dodatne informacije slobodno nam se obratite putem e-maila:

info@poslovnaucinkovitost.eu ili na broj telefona: +385 1 23 04 571.

NAJBOLJI KONTROLER 2017 THE BEST CONTROLLER

IDEJA

Kvalitetne odluke menadžera povećavaju vrijednost poslovanja, a kontroleri su neizostavni partneri menadžerima u procesu stvaranja vrijednosti. Uloga kontrolera u promicanju i operacionalizaciji ideje kontrolinga u vidu podrške pri efektivnom i efikasnom upravljanju poslovanjem je nezamjenjiva.

Godišnja nagrada „NAJBOLJI KONTROLER – THE BEST CONTROLLER“ upravo je jedna od inicijativa kojom želimo prepoznati i istaknuti primjere izvrsnosti u kontrolingu, što u konačnici treba poslužiti prije svega kao poticaj za razvoj i primjenu kontrolinga u poslovanju.

KANDIDATI

Za nagradu se mogu prijaviti pojedine osobe iz organizacijskih jedinica kontrolinga, ali i iz drugih organizacijskih jedinica koje su u posljednjih 12 mjeseci do roka za prijavu za nagradu uspješno završile kontroling projekt odnosno ostvarile iznimna postignuća u područjima kontrolinga koja se vrednuju za dobivanje nagrade.

POVJERENSTVO

Prema unaprijed utvrđenim kriterijima, povjerenstvo neovisno i objektivno ocjenjuje sve pristigle prijave, a kandidat s najvećim brojem bodova ostvaruje pravo na nagradu.

Povjerenstvo se sastoji od sljedećih članova:

1. Hrvoje Patajac, direktor kontrolinga, Adris grupa d.d.
2. Siniša Resanović, izvršni direktor korporativnog kontrolinga, Atlantic Grupa d.d.

3. Nikola Cvjetković, CFO, član uprave, AWT International d.o.o.

4. Sandra Janković, redovita profesorica, FMTU, Sveučilište u Rijeci.

U slučaju da je prijavljeni kandidat iz iste organizacije kao i član povjerenstva, prijavu će ocjenjivati preostali članovi komisije.

NAGRADA

Vrijednost glavne nagrade iznosi oko 35.000 HRK i bit će dodijeljena u petak 9. lipnja 2017. tijekom održavanja 8. KONTROLING KONFERENCIJE: Najnoviji trendovi u kontrolingu, a sastoji se od:

1. KONTROLING EDUKACIJE: Kontroling akademija Poslovna učinkovitost (IGC – International Group of Controlling certificirani 25-dnevni program za stjecanje međunarodno priznatog certifikata CERTIFICIRANI KONTROLER – CERTIFIED CONTROLLER)

2. KONTROLING LITERATURE: Kontroling standardi (IGC – International Group of Controlling komplet međunarodno prepoznate literature kontroling standarda)

3. KONTROLING PRIZNANJA: Kontroling priznanje o iznimnom postignuću u praksi kontrolinga (priznanje dodjeljuje stručna komisija za NAJBOLJEG KONTROLERA – THE BEST CONTROLLER u 2017. godini).

Sve ostale prijave koje budu ocijenjene s više od 50% mogućih bodova dobit će poseban kontroling poklon Poslovne učinkovitosti na temelju prepoznavanja vrijednosti inicijative te truda i proaktivnosti vezanih za prijavu, a sve s krajnjim ciljem afirmacije i primjene filozofije kontrolinga u poslovnoj praksi.

PRIJAVA

Na natječaj za izbor „NAJBOLJEG KONTROLERA – THE BEST CONTROLLER“ u 2017. godini možete se prijaviti najkasnije do ponedjeljka 15. svibnja 2017.

Uz životopis kandidata, dokument prijave mora neizostavno sadržavati opise sljedećih cjelina realiziranog projekta:

1. Početno stanje
2. Novopostignuto stanje
3. Održivost budućeg korištenja implementiranog rješenja
4. Aktivnosti kontrolinga i osobni doprinos kandidata pri implementaciji rješenja
5. Inovativnost odnosno posebnost implementiranog rješenja

6. Utjecaj implementiranog rješenja na sadržaj, organizaciju, procese i instrumente kontrolinga

7. Utjecaj implementiranog rješenja na rezultate poslovanja. Dokument prijave treba biti usmjeren isključivo na opise navedenih cjelina, i to u opsegu koji ne premašuje 10 A4 stranica standardno oblikovanog teksta.

Prijavu na natječaj pošaljite na e-mail adresu:

info@poslovnaucinkovitost.eu s naslovom e-maila:

„Prijava za nagradu: NAJBOLJI KONTROLER – THE BEST CONTROLLER 2017“.

Za nagradu se mogu prijaviti pojedine osobe iz organizacijskih jedinica kontrolinga, ali i iz drugih organizacijskih jedinica.

Najbolji kontroler u 2016. – Demistifikacija biologije kroz kontroling projekt

Dobitnik prošlogodišnje nagrade za NAJBOLJEG KONTROLERA – THE BEST CONTROLLER ZA 2016. je Lenko Kolega iz poduzeća Cromaris d.d. za PROJEKT UVOĐENJA SAP-ERP I SAP-BI SUSTAVA U KAVEZNOM UZGOJU RIBE.

Projekt uvođenja SAP-ERP i SAP-BI sustava jedinstven je u RH budući da nijedan drugi uzgajivač ne vodi računovodstvo proizvodnje po kavezu.

Uvođenjem SAP-ERP i SAP-BI sustava postignuto je puno više nego što je moguće financijski izmjeriti, budući da je ostvarena dostupnost i transparentnost podataka za koju se tvrdilo da neostvariva. Isti podaci trenutno se pretvaraju u informacije potrebne za odlučivanje uz minimalan angažman odjela kontrolinga, što je neizmjereno povećalo efikasnost odjela.

Najveći uspjeh je „demistifikacija biologije“, gdje je monopol nad podacima o performansama uzgoja otklonjen i gdje su podaci dnevno dostupni svima kojima su potrebni.

Primijenjeno rješenje omogućilo je praćenje uzgoja na razini analitike, po svakom pojedinom kavezu, po vrstama riba, generacijama, uzgajalištima i po fazama, na mjesečnoj razini, gdje svaki izlovljeni kavez predstavlja svojevrсни milestone, gdje je razvidno je li određeni kavez u zadanim okvirima ne samo po izlovu, već i u tijeku uzgojnog procesa.

” Uvođenjem SAP-ERP i SAP-BI sustava postignuto je puno više nego što je moguće financijski izmjeriti

U konačnici, prilikom potpunog izlova, kavez može isporučiti i drukčije rezultate od evidentiranih i očekivanih, ali takvo odstupanje jasan je signal da postoji nekonzistentnost u vođenju zaliha, što je također vrijedna informacija za upravu društva.

Primijenjeno rješenje omogućilo je dostupnost mnoštva podataka potrebnih za razumijevanje kaveznog uzgoja.

Činjenica je da biologija postavlja vlastita ograničenja u kaveznom uzgoju, budući da biologija ima svoju matematiku, dok matematika, kao i ekonomija, ne uvažavaju biologiju, već se povode normativima i standardima koji mogu, ali i ne moraju biti zadovoljeni, ovisno o mnoštvu varijabli od kojih se samo dio može kontrolirati.



Prezentacija Lenka Kolege na 7. kontroling konferenciji



Sandra Janković, Lenko Kolega, Mladen Meter, Siniša Resanović

IBCS konferencija u Barceloni

Konferencija IBCS – International Business Communication Standards asocijacije održat će se 2. lipnja 2017. u Barceloni u Španjolskoj.



Godišnja IBCS konferencija omogućuje razmjenu profesionalnih iskustava certificiranim IBCS konzultantima, ali i svima koji žele implementirati HICHERT@IBCS standarde u svojem poduzeću.

International Business Communication Standards (IBCS®) su Međunarodni standardi poslovne komunikacije švicarskog IBCS udruženja. IBCS® predstavljaju prijedloge za konceptualnu i vizualnu izradu menadžerskih izvještaja i prezentacija. Svrha IBCS®-a je poticanje i podizanje razine razu-

mijevanja poslovne komunikacije u pisanom obliku.

Tijekom konferencije održat će se 5 zasebnih sesija u kojima će sudionici konferencije moći aktivno sudjelovati, a rezultati zajedničkog rada bit će svima predstavljeni.

Također, u okvirima konferencije odlučit će se o novoj 1.1 verziji IBCS® standarda.

Kao aktivni član IBCS-a i HICHERT@IBCS konzultant, na konferenciji će sudjelovati i dr. sc. Mladen Meter, direktor poduzeća Poslovna učinkovitost d.o.o.

Partnerstvo Poslovne učinkovitosti i Horváth & Partners

U sjedištu grupe Horváth & Partners u Stuttgartu u Njemačkoj potpisan je ugovor o partnerstvu za izvođenje certificiranog CAP – Controlling Advanced Programa i ostalih poslovnih edukacija između Horváth Akademie i Poslovne učinkovitosti. Potpisali su ga Prof. Dr. Ronald Gleich i Dr. sc. Mladen Meter.

Potpisivanjem ovog ugovora bit će omogućen prijenos najsuvremenijih znanja na području kontrolinga, financija i menadžmenta iz Njemačke u Hrvatsku, ali i u druge zemlje u okruženju, za koje je ugovor sklopljen: Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Crnu Goru, Makedoniju i Sloveniju.



Horváth & Partners je međunarodna konzultantska kuća s više od 700 konzultanata širom svijeta, a specijalizirani su i posjeduju brojne reference za projekte u području kontrolinga, financija i menadžmenta. Višestruki su dobitnici brojnih renomiranih priznanja za svoj konzultantski i edukacijski rad kao što su: „Hidden Champion des Beratungsmarktes“, „Best of Consulting“ – WirtschaftsWoche, Top-Inovator i dr.

Aktualne poslovne edukacije

Poslovna učinkovitost u ponudi ima više od 120 edukacija iz kontrolinga, financija i menadžmenta koje održavaju više od 50 pažljivo biranih trenera iz Hrvatske i inozemstva s do-

kazanim iskustvom u praksi. Svaku od naših edukacija iz ponude možemo organizirati i kao in-house i tako je u potpunosti prilagoditi vašim potrebama i specifičnostima poslovanja.

KALENDAR AKTUALNIH POSLOVNIH EDUKACIJA

NAZIV EDUKACIJE	PREDAVAČ	TERMIN I MJESTO ODRŽAVANJA
Travanj 2017.		
Instrumenti operativnog kontrolinga	dr. sc. Mladen Meter	Petak, 21.04.2017., Zagreb
Profesionalni izvještaji i prezentacije prema HICHERT@IBCS standardima	dr. sc. Mladen Meter	Utorak, 25.04.2017., Zagreb
Upravljanje ključnim pokazateljima poslovanja	CAP – Controlling Advanced Program	Srijeda i četvrtak, 26.-27.04.2017., Zagreb
Primjena poslovne inteligencije u kontrolingu	mr. sc. Krešimir Futivić	Petak, 28.04.2017., Zagreb
Svibanj 2017.		
Strengthening of strategic thinking	Róbert Velenczei	Srijeda, četvrtak i petak, 03.-05.05.2017., Zagreb
Certificirani forenzički analitičar – Certified Forensic Analyst		03.05.-01.06.2017., Zagreb
Računovodstvo i financijsko izvještavanje	Vedran Sokač, MBA	Srijeda i četvrtak, 03.-04.05.2017., Zagreb
Upravljanje troškovima	dr. sc. Mladen Meter	Petak, 05.05.2017., Zagreb
Kontroling u volatilnom vremenu	CAP – Controlling Advanced Program	Ponedjeljak i utorak, 08.-09.05.2017., Split
Projekt implementacije BI rješenja	mr. sc. Krešimir Futivić	Utorak, 09.05.2017., Zagreb
Kontroling za menadžere	dr. sc. Mladen Meter	Srijeda i četvrtak, 10.-11.05.2017., Podgorica
Optimizacija Excel® Solverom	Joško Meter, dipl. ing., mr. sc. Ivo Beroš	Srijeda, 10.05.2017., Zagreb
Revizija i analiza financijskih izvještaja	Matija Sporiš, mr. sc. Dušan Banović	Četvrtak i petak, 11.-12.05.2017., Zagreb
Izrada studije o transfernim cijenama	Ksenija Kramar, dipl. oec.	Četvrtak, 11.05.2017., Zagreb
Kontroling ljudskih potencijala	Ivana Vidaković, dipl. psih.	Petak, 12.05.2017., Zagreb
[Executive Workshop] Cost and Profitability Management with the new methodology Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC)	Miguel Guimarães	Utorak, 16.05.2017., Zagreb
Provođenje forenzičke analize – metode, alati, tehnike, sheme i postupci	Zorica Palac, dipl. oec.	Srijeda i četvrtak, 17.-18.05.2017., Zagreb
Financial modelling for investment appraisals	Jens Westerbladh	Srijeda, 17.05.2017., Zagreb
Kontroling rizika poslovanja	Marko Bolanča, dipl. oec.	Petak, 19.05.2017., Zagreb
Kontroling u volatilnom vremenu	CAP – Controlling Advanced Program	Ponedjeljak i utorak, 22.-23.05.2017., Zagreb
Napredno upravljanje projektima	mr. sc. Tonči Jelić	Utorak i srijeda, 23.-24.05.2017., Zagreb
Statističke metode, tehnike analize i vizualizacije u forenzičkoj analizi	mr. sc. Ivo Beroš, mr. sc. Dušan Banović	Srijeda i četvrtak, 24.-25.05.2017., Zagreb
Modeli i tehnike procjene vrijednosti poduzeća	mr. sc. Nikola Cvjetković	Petak, 26.05.2017., Zagreb
Managerial reporting	Tamás Ürögi	Petak, 26.05.2017., Zagreb
Restrukturiranje poduzeća	Mario Kurtović, dipl. oec.	Utorak, 30.05.2017., Zagreb
Upravljanje rezultatima forenzičke analize	Paulino Lonza, dipl. oec.	Srijeda i četvrtak, 31.05.-01.06.2017., Zagreb
Lipanj 2017.		
Analiza financijskih izvještaja	mr. sc. Dušan Banović	Petak, 02.06.2017., Zagreb
8. KONTROLING KONFERENCIJA: Instrumenti kontrolinga		Petak, 09.06.2017., Zagreb
Strateški menadžment iz perspektive kontrolera	CAP – Controlling Advanced Program	Utorak i srijeda, 13.-14.06.2017., Split
Analiza koristi i troškova (CBA – Cost Benefit Analysis)	Vedran Sokač, MBA	Utorak, 13.06.2017., Zagreb
Strateški menadžment iz perspektive kontrolera	CAP – Controlling Advanced Program	Ponedjeljak i utorak, 19.-20.06.2017., Zagreb
Ocjena boniteta poduzeća	Željka Šeler, dipl. oec.	Ponedjeljak, 26.06.2017., Zagreb
Primjena Excela® u kontrolingu	mr. sc. Dušan Banović	Petak, 30.06.2017., Zagreb
Srpanj 2017.		
PowerPivot za kontrolere	mr. sc. Krešimir Futivić	Utorak, 04.07.2017., Zagreb
Računovodstvo za neračunovode	Vedran Sokač, MBA, Nikolina Bunčić, mag. oec.	Srijeda i četvrtak, 05.-06.07.2017., Zagreb
Upravljanje i kontroling inovacija	CAP – Controlling Advanced Program	Ponedjeljak i utorak, 10.-11.07.2017., Split
Upravljanje i kontroling inovacija	CAP – Controlling Advanced Program	Ponedjeljak i utorak, 17.-18.07.2017., Zagreb

NAPOMENA: kontinuirano organiziramo nove edukacije, a cjelokupni ažurirani popis aktualnih otvorenih edukacija dostupan je na: www.poslovnaucinkovitost.eu. Za prijave i dodatne informacije kontaktirati nas možete putem e-maila: info@poslovnaucinkovitost.eu, ili na broj telefona: +385 1 23 04 571.

GLAVNI CILJEVI

Praktičnost – obrada tema na praktičan način primjenjiv u poslovnoj praksi

Aktualnost – aktualne teme obrađene na zanimljiv i jednostavan način

Profesionalnost – teme profesionalno obrađuju renomirani stručnjaci

Dinamika izlaska časopisa u 2017. godini:

1. broj 14.04.2017.

2. broj 15.06.2017.

3. broj 15.09.2017.

4. broj 15.12.2017.

ČITATELJI

Menadžeri, vlasnici, specijalisti i zaposlenici u:

- kontrolingu
- financijama
- računovodstvu, internoj reviziji i
- ostalim ključnim funkcijama u organizaciji.

SADRŽAJ ČASOPISA:

- radovi stručnjaka i afirmiranih praktičara iz područja kontrolinga, financija i menadžmenta
- intervjui s vodećim stručnjacima iz područja kontrolinga, financija i menadžmenta
- analize aktualnih događanja i istraživanja iz područja kontrolinga, financija i menadžmenta



NARUĐBENICA ZA GODIŠNJU PRETPLATU NA ČASOPIS KONTROLING, FINANCIJE I MENADŽMENT

Broj primjeraka:

Ime i prezime / Naziv pravne osobe:

Adresa: Mjesto: Poštanski broj:

OIB: Telefon:

E-mail:

Napomena:

PRETPLATA

Časopis izlazi 4 puta godišnje.

Godišnja pretplata iznosi 230 HRK za Hrvatsku odnosno 35 EUR za inozemstvo (poštarina i PDV uključeni su u cijenu).

Kontakt:

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

Pete Poljanice 11, 10000 Zagreb

T: +385 1 23 04 571; F: +385 1 29 22 915; W: www.poslovnaucinkovitost.eu; E: info@poslovnaucinkovitost.eu

Kontakt osoba: Jelena Šimunac, mag. oec.

8. KONTROLING KONFERENCIJA

Instrumenti kontrolinga

Petak, 9.6.2017., The Westin Zagreb



Nakon uspješnog niza od sedam KONTROLING KONFERENCIJA u našoj organizaciji, i najveće ikada u Hrvatskoj održane prošlogodišnje KONTROLING KONFERENCIJE, želimo Vas sa zadovoljstvom obavijestiti o datumu sljedeće KONTROLING KONFERENCIJE:

8. KONTROLING KONFERENCIJA: INSTRUMENTI KONTROLINGA

Petak, 9.6.2017., The Westin Zagreb, Zagreb

KEYNOTE SPEAKER:



Prof. Dr. Ronald Gleich, Član Uprave IGC – International Group of Controlling, predsjednik Uprave Horváth Akademie, članice konzultantske grupe Horváth & Partners iz Njemačke, predsjednik Uprave renomiranog instituta za inovacije SITE - Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship te profesor i predstojnik katedre za industrijski menadžment na EBS Business School, EBS Universität für Wirtschaft und Recht.

I u okviru ovogodišnje konferencije objavit će se knjiga radova pod naslovom „**INSTRUMENTI KONTROLINGA**“ iz serije knjiga „**Kontroling u praksi**“. Knjiga će sadržavati recenzirane radove domaćih i inozemnih autora, a svaki sudionik ovogodišnje KONTROLING KONFERENCIJE će dobiti jedan primjerak knjige.



**NAJBOLJI
KONTROLER
2017
THE BEST
CONTROLLER**

Našom godišnjom nagradom „**NAJBOLJI KONTROLER – THE BEST CONTROLLER**“ želimo prepoznati i istaknuti primjere izvrsnosti u kontrolingu, a što u konačnici treba poslužiti prvenstveno kao poticaj za daljnji razvoj i primjenu kontrolinga u poslovanju.

Vrijednost glavne nagrade iznosi oko **35.000 HRK** i bit će dodijeljena u petak 9.6.2017. godine tijekom održavanja **8. KONTROLING KONFERENCIJE: Instrumenti kontrolinga**. Prijave su moguće do 15.05.2017. godine.



Jednostavan i
moćan alat za
donošenje
brzih i
kvalitetnih
poslovnih
odluka



Postanite stručnjak za poslovnu inteligenciju, bez obzira na industriju, veličinu tvrtke, format ili količinu podataka.



Preuzmite besplatnu verziju na:
tableau.neos.hr

iab.croatia CROMediascope 2015.

Istraživanje - Konzumacija medija
i navike korištenja

Vizualizacija podataka izvedena
putem Tableau Softwarea

tableau.neos.hr/cromediascope-2015

NEOS d.o.o.

Budmanijeva 1, 10000 Zagreb, Hrvatska
Tel. +385 1 5555 600
Fax. +385 1 5555 620
info@neos.hr
www.neos.hr

Tvrtke koje koriste alate za vizualizaciju podataka
postizu i do 30% bolje rezultate u poslovanju!