**Prof. dr. sc. Nidžara Osmanagić Bedenik**

Redovita profesorica, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb

E-mail: nosmanagic@efzg.hr

**INSTRUMENTI INTEGRIRANOG I KRIZNOG KONTROLINGA**

**Sažetak**

*Kontroling je široko prihvaćena i primijenjena funkcija i podrška menadžmentu. Visoka razina dinamike i kompleksnosti u poslu zahtijeva nove pristupe i nove instrumente. Cilj rada je pružiti teorijski i empirijski pregled instrumenata kontrolinga. U radu su prikazani odabrani operativni, strategijski i normativni instrumenti kao dijelovi integriranog kontrolinga. U razdobljima poslovne krize potrebni su adekvatni instrumenti kriznog kontrolinga koji nude alternativna rješenja sadašnjih i budućih problema. Doprinos rada je u široj afirmaciji primjene instrumenata kontrolinga te uravnoteženoj primjeni operativnih, strategijskih i normativnih instrumenata.*

**Ključne riječi**: integrirani kontroling, krizni kontroling, profil kontrolinga

**Abstract**

*Controlling is wide accepted and implemented function and management support. High level of dynamics and complexity in business, new approaches and instruments are required. The aim of the paper is to provide theoretical and empirical overview of controlling instruments. There are presented selected operative, strategic and normative instruments as parts of integrative controlling. In periods of business crisis adequate instruments of crisis controlling are needed, which provide optional solutions of present and future problems. This paper contributes to wider affirmation of controlling instruments and to balanced implementation of operative, strategic and normative instruments.*

**Keywords:** integrative controlling, crisis controlling, controlling profile

**Uvod**

Najvažniji cilj poslovanja poduzeća je održivo osiguranje njegove egzistencije (dugoročni strategijski cilj), što je moguće uz ostvarivanje uspjeha i likvidnosti (kratkoročni operativni ciljevi). Tako definirani temeljni ciljevi određuju zahtjeve koji se postavljaju pred kontroling te utječu na izbor instrumenata kontrolinga. Instrumenti kontrolinga su standardni postupci ili metode koje pridonose transparentnosti poslovanja, jasnijem sagledavanju poslovanja kakvo jest (operativni instrumenti) i poslovanja kakvo bi moglo biti (strategijski i normativni instrumenti). Instrumenti kontrolinga upotrebljavaju se u okviru ostvarivanja pojedinih zadataka kontrolinga. Budući da je racionalna priprema poslovnih odluka ključna zadaća kontrolinga, odlučujuć je izbor instrumenata kontrolinga koji pridonose transparentnosti procesa i ishoda odlučivanja. Osobito u razdobljima poslovne krize, važno je upotrebljavati instrumente kriznog kontrolinga koji pridonose jasnijem sagledavanju alternativnih izlaza iz krize. Osim teorijske perspektive, u radu se prikazuju i rezultati primjene instrumenata kontrolinga u poslovnoj praksi. I teorijski i empirijski pogled potiču širu i uravnoteženu primjenu operativnih, strategijskih i normativnih instrumenata kontrolinga.

1. **Uloga kontrolinga i instrumenata kontrolinga**

Brojna teorijska i empirijska istraživanja pokazuju sve širu primjenu kontrolinga. Suvremeni uvjeti poslovanja su neizvjesni i promjenjivi te zahtijevaju promjenu arhitekture poslovnog upravljanja. Vanjske i unutarnje promjene sve su češće, a pritisak odlučivanja sve je veći izazov za menadžment. Kontroling je neutralan i proaktivan te primjenom odgovarajućih instrumenata povećava transparentnost sadašnje i buduće situacije i tako pruža menadžmentu stručnu potporu u procesu racionalnog odlučivanja i upravljanja. Zanimljivo je istraživanje obilježja kontrolera u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi te pripadajuće tumačenje kontrolinga (sl. 1.). Prema dobivenim rezultatima, kontroling ima najveću ulogu u osiguranju racionalnosti upravljanja, za što je svakako potrebna primjena odgovarajućih instrumenata. „Kontroling se, prema mišljenju jedne od ispitanih voditeljica kontrolinga, može zapravo prepoznati objedinjeno u sva četiri tumačenja: opskrbljuje informacijama koje se javljaju kao produkt planiranja i analize i upotrebljavaju se za osiguranje racionalnosti poslovanja. Davanje kvalitetne i svrsishodne informacije menadžmentu za donošenje odluka je glavna svrha kontrolinga, smatra voditeljica.” (Osmanagić Bedenik, Lizzul, EFZG WPS, 2015., str. 13.)

Slika 1. Značaj kontrolinga u poduzećima koja kotiraju na zagrebačkoj i frankfurtskoj burzi

*Izvor: Osmanagić Bedenik, Lizzul, EFZG WPS, 2015., str. 13.*

Različita tumačenja kontrolinga međusobno se ne isključuju, nego se nadopunjuju, stavljajući naglasak na različite dimenzije njegova sadržaja. Kontroling je stručna podrška konkretnom menadžmentu u konkretnoj organizaciji u stvarnom vremenu i u konkretnim okolnostima. Promjena okolnosti vodi promjeni prakse kontrolinga, kao i njegova razumijevanja. Odnos kontrolera i menadžera uspoređuje se s odnosom kapetana broda i prvog časnika na brodu. Menadžment i kontroling su jezgra poslovnog upravljanja, njihova suradnja odlučuje o uspjehu i neuspjehu poduzeća (Amann, Petzold, 2014., str. 3.).

Općeniti cilj kontrolinga je stručna podrška menadžmentu u bržem i boljem prilagođavanju promjenama. Prema Eschenbachu i Silleru cilj kontrolinga je podrška menadžmentu u povećanju sposobnosti anticipiranja, prilagođavanja i usklađivanja prema promjenama (2009., str. 38. i dalje). Horvath naglašava da je koordinacija u procesu planiranja, kontrole i informiranja ključni cilj kontrolinga (1991., str. 36. i dalje), dok Weber i Schäffer navode povećanje racionalnosti menadžmenta kao ključni cilj kontrolinga (2008., str. 16. i dalje).

Ciljeve kontrolinga možemo sagledati u kontekstu egzistencijalnih ciljeva poslovanja poduzeća: u operativnom smislu, to je ostvarivanje likvidnosti i dobiti, odnosno optimalno iskorištavanje postojećih potencijala, u strategijskom smislu, to je izgradnja budućih potencijala uspjeha, a u normativnom smislu, to su temeljna načela i vrijednosti na kojima počiva poslovanje poduzeća. Iz perspektive egzistencijalnih poslovnih ciljeva, razlikujemo: operativni, strategijski i normativni kontroling te odgovarajuće instrumente kontrolinga koji pomažu u boljem i preglednijem strukturiranju problema te omogućuju usporedbu postojeće i željene situacije (Jung, 2011., str. 55.). Instrumenti kontrolinga su alati koji omogućuju obuhvat, strukturiranje, vrednovanje i pohranjivanje informacija (Buchholz, 2013., str. 36.).

Ciljevi kontrolinga predstavljaju širi okvir za definiranje zadataka kontrolinga. Ostvarujući pojedine zadatke, kontroler se koristi određenim postupcima – instrumentima, koje prikazujemo u sljedećoj slici. Izbor potrebnih instrumenata ovisit će o više determinanti: karakteristikama poduzeća i okoline, karakteristikama menadžmenta i kontrolera. Veličina poduzeća je također značajna odrednica: manja poduzeća će vjerojatno upotrijebiti uži spektar instrumenata nego velika poduzeća. IT podrška također može biti poticaj, ali i barijera u primjeni pojedinih instrumenata. Stoga će svaka organizacija odabrati onu kombinaciju instrumenata koja najviše odgovara postojećoj situaciji. U nastavku navodimo osnovne zadatke i odgovarajuće instrumente kontrolinga (sl. 2. i 3.), više kao poticaj, ne radi sveobuhvatnog prikaza svih mogućih instrumenata.

Prije nego što se počne nešto računati, preporučuje se jasno definirati cilj, a nakon toga i problem. U sljedećem koraku opisuje se sadašnja situacija, pronalaze mogući načini rješavanja problema te se sagledavaju moguće konzekvencije, prednosti i nedostaci. Tek nakon toga temeljito proračunavanje ima smisla (Eschenbach, Siller, 2009., str. 344.).

**Operativni kontroling** pruža stručnu podršku menadžmentu u ostvarivanju efikasnosti („činiti stvari na pravi način”). Pomoću operativnog kontrolinga postiže se optimalno iskorištavanje postojećih potencijala poduzeća te se pridonosi transparentnosti u ostvarivanju likvidnosti i dobiti. Usmjeren je na kratkoročne operativne ciljeve te je fokusiran na primitke i izdatke te prihode i rashode uz upotrebu temeljnih pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, proizvodnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti. Temeljni **instrumenti** operativnog kontrolinga dominantno su kvantitativnog karaktera i među njima su svakako pokazatelji, analiza odstupanja, usporedba troškova i učinaka, doprinos pokriću fiksnih troškova (kontribucijska marža), ABC/XYZ analiza, „što ako” analiza itd.

Slika 2. Operativni zadaci i instrumenti kontrolinga

|  |  |
| --- | --- |
| **Operativni zadaci** | **Operativni instrumenti** |
| Ciljevi organizacije i poslovnih funkcija | Pokazatelji |
| Operativno planiranje i kontrola | Pokazatelji  ABC analize  Metode obračuna troškova i učinaka  Prag rentabilnosti / točka pokrića  Doprinos pokriću fiksnih troškova / kontribucijska marža  Analiza primarnog i sekundarnog odstupanja  Analiza uzroka odstupanja  Operativni indikatori ranog upozorenja  *Scoring* modeli  ”Što ako” analize |
| Operativno izvještavanje | Pokazatelji  Analiza troškova i učinaka  Operativni *Benchmarking*  ABC i XYZ analize  Operativni indikatori ranog upozorenja |
| Koordinacija | Preventivne i korektivne mjere – horizontalno usklađivanje pojedinih funkcija |
| Integracija | Preventivne i korektivne mjere – vertikalno usklađivanje od radnog mjesta do ciljeva organizacije |

*Izvor: autor rada.*

**Strategijski kontroling** pruža stručnu podršku menadžmentu u ostvarivanju efektivnosti („činiti prave stvari”) te pridonosi transparentnosti u području izgradnje budućih potencijala poduzeća. Usmjeren je na budućnost, srednje i dugoročne strategijske ciljeve, koristi se kvantitativnim, ali i kvalitativnim postupcima te primjenom različitih instrumenata stvara uvide u buduće mogućnosti poslovanja. Među najznačajnijim **instrumentima** strategijskog kontrolinga svakako su proširena SWOT analiza s pregledom šansi i rizika, životni vijek proizvoda / usluge, indikatori ranog upozorenja, upravljanje poslovnim rizicima, scenarij analize, GAP analize, *benchmarking* itd.

**Normativni kontroling** je usmjeren ka definiranju i operacionalizaciji temeljnih vrijednosti i načela poslovanja, internih normi. Cilj normativnog kontrolinga je podrška menadžmentu u osiguranju održive sposobnosti i razvoja, poštujući moral, etiku, vrijednosti i vrline poduzeća te čuvajući i razvijajući identitet poduzeća (Siller, 2011., str. 144.). Instrumenti normativnog kontrolinga proizašli su iz potreba poslovne prakse za definiranjem temeljnih principa poslovanja koji služe kao kompas i orijentacija u dnevnom poslovanju. Primjenu koncepcije vrijednosti za vlasnika (eng. *Shareholder Value*) karakterizira fokusiranje na monetarne i kratkoročne poslovne ciljeve, primjenu koncepcije vrijednosti za dionike (eng. *Stakeholder Value*) karakterizira sagledavanje šire perspektive, pri čemu se uzimaju u obzir i nemonetarne veličine i dugoročni aspekt poslovanja. U tom se kontekstu sve više implementira održivi ili, kako ga još nazivaju, zeleni kontroling (Colsman, 2013., str. 49.). Održivi kontroling potiče menadžment na primjenu principa održivog poslovanja, ravnotežu ekonomskih, socijalnih i ekoloških aspekata poslovanja, poznatih kao 3P princip (eng. *Profit, People, Planet*). Među temeljne instrumente održivog kontrolinga ubrajaju se: održivi uravnoteženi sustav ciljeva (eng. *Sustainable Balanced Scorecard*) i primjena koncepcije održive vrijednosti (eng. *Sustainable Value*) (Lisko, 2014., str. 37. i dalje). Izvještavanje je jedan od izvornih zadataka kontrolinga, pa i izvještavanje o održivom poslovanju (integrirano izvještavanje, nefinancijsko izvještavanje) postaje izazov za održivi kontroling. (Osmanagić Bedenik, et al., 2016., str. 23. i dalje; Osmanagić Bedenik, et al., 2017., str. 6. i dalje)

Slika 3. Strategijski i normativni zadaci i instrumenti kontrolinga

|  |  |
| --- | --- |
| **Strategijski i normativni zadaci** | **Strategijski i normativni instrumenti** |
| Vizija, misija | Analiza potencijala  SWOT analiza |
| Strategijsko planiranje i kontrola | Činitelji uspjeha  Analiza starosne strukture proizvoda / usluge  Analiza grane i konkurencije  PESTLE analiza  BCG matrica  Analiza senzitivnosti  Strategijski indikatori ranog upozorenja Analiza odstupanja  „Što ako” analize  Scenarij analiza  GAP analiza |
| Strategijsko izvještavanje | Činitelji uspjeha  Analiza šansi / rizika  *Balanced Scorecard / Sustainable Balanced Scorecard*  Izvještavanje o održivom poslovanju |
| Koordinacija | Proaktivne mjere – horizontalno usklađivanje pojedinih funkcija |
| Integracija | Proaktivne mjere – vertikalno usklađivanje od radnog mjesta do ciljeva organizacije |

*Izvor: autor rada.*

U poslovanju poduzeća je potrebna ravnoteža operativne, strategijske i normativne poslovne perspektive, tako da tek objedinjavanje svih triju dimenzija te primjena odgovarajućih instrumenata čini cjeloviti i kvalitetan, integrirani kontroling. Objedinjavanje i međusobno nadopunjavanje operativnog, strategijskog i normativnog menadžmenta podrazumijeva integrativnu stručnu podršku kontrolinga na svakoj razini. Za kontroling to znači minimalno usklađivanje sustava ciljevi – planiranje – kontrola – izvještavanje na normativnoj, strategijskoj i operativnoj razini. To je izlazak iz postojećih operativnih okvira i proširenje perspektive rada kontrolera i za strategijsku i za normativnu dimenziju. (Osmanagić Bedenik, 2013., str. 56.)

Slika 4. Integrirani kontroling – objedinjavanje operativnog, strategijskog i normativnog kontrolinga

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Menadžment** | **Orijentiri** | **Kontroling** |

|  |
| --- |
| **Norme** (vizija, misija, vrijednosti i norme)  **Normativni**  **Normativni** |
| **Potencijali uspjeha**  **Strategijski**  **Strategijski**  (snage i slabosti,  šanse i rizici) |
| **Uspjeh** (prihodi i rashodi, učinci, troškovi  **Operativni**  **Operativni** |
| **Likvidnost** (priljevi, odljevi), **Zaduženost** |

*Izvor: Osmanagić Bedenik, 2013., str. 57.*

Postavlja se pitanje koje instrumente upotrebljavati? Kako odabrati „paket” instrumenata kontrolinga koji učinkovito mogu pomoći menadžmentu u procesu odlučivanja i upravljanja? Osnovni kriteriji u izboru prikladnih instrumenata kontrolinga su: usmjeravanje na rješenje problema, cjelovitost (uzimati u obzir međusobne, popratne i naknadne utjecaje, logiku i psiho-logiku), a osim stručnih činjenica voditi računa i o psihičkim obilježjima sugovornika te izbjegavati okrivljavanje zbog negativnih odstupanja, itd. (Eschenbach, Siller, 2009., str. 92.). U kontrolingu je poznat stav: meko prema čovjeku, tvrdo prema problemu! Stoga je važno odabrati onaj set instrumenata koji najviše podržava menadžment u rješavanju problema i izgradnji poslovnog uspjeha, što znači da će se, ovisno o fokusu, nekad više primjenjivati jedni, nekad više drugi instrumenti. Također je važna ravnoteža pri uporabi operativnih, strategijskih i normativnih instrumenata koji pomažu u sagledavanju svih aspekata poslovanja.

1. **Instrumenti kontrolinga u uvjetima poslovne krize**

Krizni kontroling predstavlja stručnu, proaktivnu i neutralnu potporu menadžmentu u procesu preventivnog djelovanja, identifikacije te reaktivnog upravljanja poslovnom krizom. Poslovna kriza svakako povećava intenzitet i proširuje područje djelovanja kontrolera. Treba li raditi više? Ili drukčije? Ili i više i drukčije? (Osmanagić Bedenik, 2013., str. 56.). Osobito u nepovoljnim razdobljima, kontroler pomaže menadžeru u fokusiranju na bitno, pomaže pri izboru različitih mogućnosti te u sagledavanju posljedica pojedinih odluka. Kontroling se također nalazi pred novim zahtjevima: poželjno je pridržavati se planiranih ciljeva, sve je traženija i učestalija povratna informacija u vidu analize veličine i uzroka odstupanja, a sustav izvještavanja također se prilagođava novim okolnostima (Osmanagić Bedenik, 2013., str. 56.).

U fokusu rada kontrolera je područje unutar poduzeća. Međutim, nove okolnosti potiču promjenu takve interne orijentacije i njezinu dopunu eksternom orijentacijom, koja je često zapostavljena, kao što je često zapostavljena i strategijska orijentacija poduzeća. Rezultati istraživanja profila kontrolera u domaćoj poslovnoj praksi odražavaju dominantnu orijentaciju na prošlost te interni i operativni aspekt poslovanja, a znatno je rjeđa usmjerenost na budućnost te zanemareni eksterni, strategijski i normativni aspekt poslovanja (Osmanagić Bedenik, 2007., str. 47.–48., Osmanagić Bedenik, 2010., str. 449.–491.).

Poslovna kriza je neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju poduzeća, ograničenog trajanja i mogućnosti djelovanja kada su ugroženi egzistencijalni ciljevi poduzeća i kada postoji mogućnost ambivalentnog ishoda (Osmanagić Bedenik, 2007., str. 11.). Krizni kontroling pomaže menadžmentu postavljajući pitanja: Kako izbjeći poslovnu krizu? Koji instrumenti dobivaju na važnosti? Kako identificirati poslovnu krizu? Koji su indikatori poslovne krize najbolji? Kako reagirati i preokrenuti poslovnu krizu u poslovnu šansu? (Osmanagić Bedenik, 2015., str. 161.). Poslovna kriza nosi brojne izazove, što za kontroling znači povećanje obujma i intenziteta zadataka, uz istodobno fokusiranje na bitne teme: planovi se češće prilagođavaju promjenama na tržištu, sve se više rade predviđanja i prognoze poslovnog rezultata, menadžeri se češće obraćaju kontrolerima tražeći informacije o pojedinim aktivnostima i mjerama te njihovom utjecaju na poslovanje poduzeća, a redukcija troškova (bez primjene „metode kosilice”) i štedljivo ponašanje postaju stalni zadatak menadžera i kontrolera.

Prema rezultatima istraživanja o utjecaju globalne krize na kontroling, provedenog 2008. te početkom i krajem 2009. godine u Njemačkoj (na uzorku od 434 / 311 / 315 poduzeća i stopama povrata 61% / 39% / 37%), poduzeća su najčešće suočena sa sljedećim problemima: padom narudžbi, padom prodaje, pogoršanjem likvidnosti, problemom osiguranja kapitala i problemom sposobnosti isporuke dobavljača (Weber, Zubler, 2010., str. 55.–60.). Prema rezultatima istog istraživanja najvažniji proizvodi / zadaci kontrolinga u vrijeme krize postaju:

1. Budžetiranje i kontrola,

2. Savjetovanje menadžera,

3. Planiranje i kontrola investicija,

4. Srednjoročno planiranje i kontrola,

5. Izvještavanje te

6. Strategijsko planiranje i kontrola.

Najveći izazovi su u integraciji sustava upravljanja rizicima u sustav izvještavanja, predviđanju utjecaja na ostvarivanje budžeta, prilagođavanju budžeta unutar poslovne godine, reviziji planova te promjeni procesa planiranja u smislu skraćivanja rokova te povećanja učestalosti planiranja i utvrđivanju novih planskih veličina, produbljivanju analiza, intenziviranju prognoza, izradi scenarija te sveobuhvatnoj analizi rizika. Fokusiranje plana na ključne indikatore je istodobno i ograničenje troškova planiranja. Prema rezultatima navedenog istraživanja globalna financijska i gospodarska kriza znatno je utjecala na spektar zadataka kontrolera, osobito u području planiranja i štednje. Prema rezultatima navedenog istraživanja najznačajnije promjene u procesu planiranja odnose se na intenziviranje prognoza, korištenje indikatorima ranog upozorenja, sve češću izradu scenarija, sveobuhvatnu analizu rizika, skraćivanje ciklusa prognoza te intenzivnije uključivanje relevantnih područja - riznice i odnosa s investitorima (Osmanagić Bedenik, 2013., str. 57.).

U uvjetima neizvjesne budućnosti i poslovne krize bitna je intenzivna primjena ovih instrumenata kontrolinga: prognoze, scenarija, analize senzitivnosti, GAP analize te upravljanja rizicima. Dok je poslovni plan odluka, izbor i „red vožnje”, **prognoze** su predviđanja budućnosti te pomažu poduzećima u procesu planiranja iako treba biti oprezan, budući da se prognoze temelje na pretpostavkama koje mogu biti i pogrešne. Ipak, prognoze pomažu u smanjenju nesigurnosti ako se prilagođavaju, korigiraju i iznova vrednuju. Prognoze usmjeravaju pogled u budućnost te nam njihova primjena olakšava pravodobnu pripremu na buduće moguće situacije.

**Sustavi ranog upozorenja** (upotrebljavaju se i pojmovi: indikatori ranog upozorenja, tihi ili slabi signali) specifični su sustavi opskrbljivanja informacijama radi signaliziranja latentnih opasnosti i rizika, ali i prilika i šansi. To su informacije o situacijama koje još nisu nastupile, no u slučaju da se pojave, poduzeće bi trebalo reagirati ako želi izbjeći krizu. Zadatak sustava ranog upozorenja je prikazati moguće opasnosti i prilike (kojih još nema ili još nisu nastupile) u što ranijem stadiju kako bi se menedžment poduzeća što bolje pripremio na takve promjene. Sustavi ranog upozorenja trebaju povećati senzibilnost menedžmenta na promjene. Trajan sklad poduzeća i okoline postiže se na dva načina: reaktivnim ponašanjem, tj. prihvaćanjem promjena i prilagođavanjem na promjene, te proaktivnim ponašanjem, tj. poticanjem promjena u skladu s vizijom i misijom poduzeća (Osmanagić Bedenik, , 2007., str. 127. i dalje).

Spoznaja mogućih opasnosti može se sadržajno raščlaniti u rani nagovještaj, ranu spoznaju te rano upozorenje.Među operativnim indikatorima ranog upozorenja najznačajniji su indikatori likvidnosti, ulaznih narudžbi, prodaje vodećih proizvoda, zaposlenika, poslovne klime. Postoji i minimum indikatora ranog upozorenja, koji obuhvaća: zaduženost poduzeća, rentabilnost ukupnog ulaganja (imovine) te faktor zaduženosti. Među operativnim indikatorima ranog upozorenja iznimno su značajni bilančni indikatori, koji pravodobno signaliziraju pojavu poslovne krize (sl. 5.). Veoma je važno što ranije prepoznati da je nastupila kriza. Faze djelovanja i prepoznavanja krize stupnjevito se izražavaju putem simptoma: gubitak tržišnog udjela, pad rentabilnosti, pad ekonomičnosti (gubici, nedovoljno korištenje kapacitetima, zanemarena točka pokrića), insolventnost i nelikvidnost te prezaduženost (Osmanagić Bedenik, 2007., str. 165.–166.). Svaka od tih faza može biti prekretnica prema ozdravljenju poduzeća, uz napomenu da svaka nova faza odražava težu i složeniju situaciju jer što napredovanje krize znači istodobno i smanjenje slobodnog prostora za djelovanje. Pokazatelji rentabilnosti, ekonomičnosti, likvidnosti i zaduženosti kao simptomi krize čine bilančni sustav ranog upozorenja.

Slika 5. Tok i simptomi poslovne krize

+

IDENTIFIKACIJA krize

vrijeme

normalna situacija

gubitak tržišnog udjela

pad

rentabilnosti

-

pad ekonomičnosti

OBNAVLJANJE

likvidacija

prezaduženost

nelikvidnost

*Izvor: Osmanagić Bedenik, 2007., str. 166.*

Osim operativnih, postoje i strategijski indikatori i sustavi ranog upozorenja, među kojima su najvažniji instrumenti: profil snaga / slabosti poduzeća, analiza potencijala poduzeća, SWOT analiza i matrica, *Balanced Scorecard* te strategijski radar. Primjena tih instrumenata omogućuje identifikaciju prilika i opasnosti te procjenu posljedica za poduzeće. Uloga primjene sustava ranog upozorenja je preventivno djelovanje i sprečavanje iznenađenja. Osim toga, upotreba indikatora ranog upozorenja omogućuje dobivanje na vremenu za buduće promjene i preusmjeravanje poslovanja te pridonosi povećanju kreativnih sposobnosti u izbjegavanju opasnosti i korištenju prilika (Osmanagić Bedenik, 2007., str. 139.).

**Scenarij analize** služe prikazivanju kompleksnih, zamislivih budućih smjerova razvoja (Baier, 2008., str. 129.). One odražavaju alternativni budući razvoj poslovanja, uzimajući u obzir promjene u makrookolini, na tržištu i konkurenciji te aktivnosti u poduzeću, čime se dolazi do različitih scenarija poslovanja. Primjena scenarij tehnike obuhvaća identifikaciju i strukturiranje najvažnijih utjecaja i rizika okoline, analizu tih utjecaja i rizika na poslovanje poduzeća te izradu scenarija i mjera za poduzeće. Kod scenarij analize je uobičajena izrada tri vrste scenarija: najlošija varijanta, najbolja varijanta i osnovna (najvjerojatnija) varijanta, ovisno o procijenjenim rizicima i šansama. Scenarij analiza olakšava vrednovanje poslovnih rizika te izbor protumjera u njihovu ovladavanju, zbog čega je neizostavni instrument kontrolinga.

**Analiza rizika** je ključni instrument sprečavanja poslovne krize. U fokusu su identifikacija rizika (poduzeća, konkurencije, okoline) i njihovo vrednovanje. Identifikacijom rizika pravodobno upoznajemo utjecaje koji bi mogli ugroziti poslovanje poduzeća te sastavljamo popis (inventar) rizika. U sljedećem koraku se pojedini rizici vrednuju, tj. procjenjuje se njihova vjerojatnost nastupanja te moguća visina štete. Rezultati vrednovanja rizika se transparentno prikazuju u matrici rizika, koja omogućuje fokusiranje na najvažnije rizike, njihovu vjerojatnost nastupanja i moguću visinu štete te je temelj za odlučivanje o načinima ovladavanja rizika (Osmanagić Bedenik, 2007., str. 59. i dalje).

**Analiza senzitivnosti,** nazvana i„što ako” **analiza,** je postupak izračunavanja rezultata (eng. *outputa*) pomoću sustavnih promjena *inputa*. Obično se ispituje utjecaj povećanja ili sniženja najznačajnijih vrsta troškova na poslovni rezultat. Polazište su postojeći podaci; promjenom određenih podataka *inputa* izračunava se područje mogućih *outputa*. Primjena analize senzitivnosti je poželjna u uvjetima neizvjesnosti te je osobito prikladna u procesu planiranja i odlučivanja. Brojni činitelji utječu na visinu prihoda i rashoda, izračunom promjene pojedinog elementa prihoda ili rashoda dobivamo precizni raspon mogućeg rezultata. Primjerice, možemo istražiti kako bi porast troškova energije za 3% utjecao na ukupne rashode i dobit, kako bi smanjenje troškova putovanja za 2% utjecalo na ukupne rashode i dobit, itd. Prednosti primjene analize senzitivnosti su u boljem informiranju, smanjenju rizika te transparentnijem odlučivanju.

**GAP analiza** služi utvrđivanju odstupanja od odabranih ciljeva i putova, stoga se smatra instrumentom rane spoznaje. Instrument se temelji na usporedbi vjerojatnog razvoja dobivenog produživanjem trenda sadašnjih vrijednosti s jedne strane, te željenih planskih vrijednosti s druge strane. Odstupanja koja se javljaju između tih dviju veličina nazivaju se jaz ili GAP. Operativni jaz odražava odstupanja između osnovnog poslovanja (očekivanih ciljeva) i mogućeg osnovnog poslovanja (potencijalnih ciljeva), koji bi bio ostvariv primjenom mjera racionalizacije i povećanja prihoda. Zatvaranje operativnog jaza moguće je uz optimiranje mogućnosti postojećeg posla: porast iskorištavanja kapaciteta, mjere racionalizacije, itd. Strategijski jaz odražava odstupanja između osnovnog poslovanja (očekivani ciljevi) i željenog novog poslovanja (željeni ciljevi) koji bi bio moguć u promijenjenoj okolini te uz korekciju poslovnih ciljeva. Zatvaranje strategijskog jaza podrazumijeva razvoj novih tržišta, proizvoda, otvaranje novih proizvodnih linija, itd. Prednosti primjene GAP analize su identifikacija operativnog i strategijskog jaza, čime se potiču procesi odlučivanja o operativnim i strategijskim aktivnostima i mjerama postizanja potencijalnih operativnih i željenih strategijskih ciljeva. Navedeni instrumenti dobivaju na važnosti u sprečavanju poslovne krize, budući da povećavaju senzibilnost menadžmenta s obzirom na kompleksne strukture problema te s obzirom na posljedice različitih aktivnosti.

1. **Iskustva primjene instrumenata kontrolinga u poduzećima u Hrvatskoj**

Cjelovito istraživanje instrumenata kontrolinga obuhvaća i iskustva iz poslovne prakse. Postoje brojna istraživanja o realnosti kontrolinga u organizacijama razvijenih tržišnih gospodarstava kojima se dokazuju njegova važnost i „samorazumljivost”. Prema jednom istraživanju broj osoba zaposlenih u kontrolingu više se nego utrostručio u razdoblju 2001. – 2011. godine (Hubert, 2015., str. 4.). U ovom radu se istražuje realnost kontrolinga u organizacijama u Hrvatskoj te se iznose najznačajniji rezultati komparativne analize istraživanja primjene instrumenata provedenih 2001. i 2007. godine. Osim toga, tijekom 2016. godine smo proveli istraživanje realnosti kontrolinga u poduzećima u Hrvatskoj. Iako su rezultati zadnjeg istraživanja u procesu obrade, za potrebe ovog rada prikazat ćemo rezultate primjene instrumenata kontrolinga u razdoblju 2001. – 2007. – 2016. godine (sl. 6.).

Među najčešće korištenim instrumentima kontrolinga dominiraju usporedba troškova i učinaka, pokazatelji i sustavi pokazatelja, usporedba s konkurencijom te proračun novčanih tokova, njihova učestalost korištenja od 50% do 90%. To su instrumenti operativnog karaktera, tj. upotrebljavaju se kod operativnog planiranja, kontrole i informiranja. Strategijski instrumenti su na začelju korištenih instrumenata s učestalošću značajno ispod 50%. Jedina iznimka je SWOT analiza, strategijski instrument koji se sve više upotrebljava. Promatrano u vremenu, uočava se povećana uporaba svih instrumenata, što odražava pojačane zahtjeve poslovne prakse, povećane potrebe menadžmenta za transparentnim informacijama, kao i afirmaciju i jačanje kontrolinga. Ipak, ono što je vidljivo već na prvi pogled je dominantna orijentacija poduzeća na operativno poslovanje.

Proračun i usporedba troškova i učinaka je najzastupljeniji instrument kontrolinga u domaćoj poslovnoj praksi i temelji se na podacima računovodstva i operativnog plana. Njegova primjena olakšava proces izrade kalkulacije, omogućuje kontrolu ekonomičnosti poslovanja, stvara temelj za izbor između pojedinih alternativa odlučivanja te pruža uvid u uspješnost poslovanja. Ključni elementi obračuna troškova i učinaka su klasifikacija troškova prema različitim kriterijima (vrste, mjesta, nositelji troškova) te izbor metode obračuna troškova (puni, parcijalni, planski, granični, ciljni ili procesni troškovi). Osim toga, usporedba troškova i učinaka moguća je s aspekta stvarnih, normalnih (najčešće prosječnih) te planskih veličina i čini temelj operativnog upravljanja i odlučivanja.

Pokazatelji i sustavi pokazatelja drugi su najčešće korišteni instrument kontrolinga. Pomoću pokazatelja definiraju se poslovni ciljevi, zadaju planske veličine, prate odstupanja te izvještava o postignutom. Otvoreno je pitanje koje pokazatelje upotrebljavati budući da ih ima veoma mnogo. Preporučuje se upotrebljavati „malo koliko je moguće, puno koliko je potrebno”. Iz psihologije je poznata činjenica da u kratkoročnom ili radnom pamćenju možemo istodobno baratati s oko 7 jediničnih informacija, ovisno o dobi, kognitivnim sposobnostima te iskustvima. Za kontrolera to znači da se mora fokusirati na ono što je najvažnije u danoj situaciji. Među pokazateljima je svakako najvažniji indikator zaduženosti poduzeća, budući da je nedovoljan vlastiti kapital prvi i najčešći povod stečaja poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2007., str. 34.). Osim toga, veoma su važni pokazatelji rentabilnosti (profitabilnosti) ukupnog ulaganja te faktor zaduženosti. Pokazatelj rentabilnosti odražava ukupnu uspješnost poslovanja, dok faktor zaduženosti odražava broj godina koliko bi poduzeću trebalo kad bi sa svojim ostvarenim novčanim tokom namjeravalo podmiriti sve dugove. Faktor zaduženosti je dokazano najbolji dijagnostički i prognostički indikator poslovanja poduzeća; njegovo smanjenje odražava porast poslovnog uspjeha, kao što i njegovo povećanje signalizira pogoršavanje poslovanja. Osim ključnih indikatora, treba spomenuti i DuPont sustav pokazatelja, najstariji i najčešće korišten te vrlo prikladan za koncentrirano odražavanje poslovanja poduzeća.

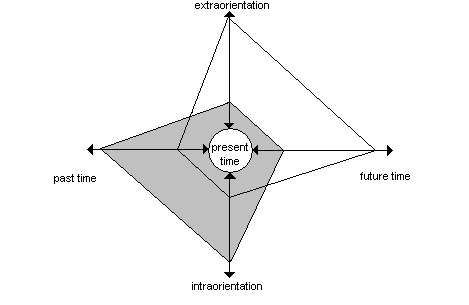
Slika 6. Instrumenti kontrolinga u poduzećima u Hrvatskoj u razdoblju 2001. – 2007. – 2016.

*Izvor: autor rada.*

Prema dobivenim rezultatima istraživanja, u poslovnoj praksi se dominantno upotrebljavaju operativni instrumenti kontrolinga usmjereni interno s naglaskom na prošlost. Takva orijentacija se u novim okolnostima pokazuje suviše uskom i postaje ograničavajuća u suočavanju s novim izazovima. Još uvijek se u kontrolingu upotrebljavaju instrumenti iz razdoblja stabilnog poslovanja, premda oni ne mogu pružati informacije potrebne u neizvjesnim i kriznim razdobljima. Sve značajnije postaje pitanje: Kako se razvija okolina poduzeća, što znamo o tržišnim trendovima te kako se razvija konkurencija? Koje su snage i slabosti poduzeća, kako se ono može ponašati u svojoj okolini i koje aktivnosti može inicirati? Što su prioriteti? Koji su poslovni rizici te kako njima upravljati? Gdje su poslovne šanse i kako ih iskoristiti? To su pitanja i dodatni izazovi poduzeća i poticaji za promijenjenu ulogu kontrolinga u poslovnoj krizi. Kontroling je i prije bio zadužen za transparentnost i istinu, u razdoblju krize se još više pojačava njegova uloga razlaganja često neugodne istine. U razdoblju krize izlaze na površinu slaba mjesta u poslovanju poduzeća, a uloga kontrolinga je njihovo otkrivanje, analiza i vrednovanje te predlaganje korektivnih mjera. Kontroler postaje bespoštedno objektivan i kritičan poslovni partner menadžerima u punom smislu riječi. Dakako, ako menadžer prihvaća takvu promijenjenu ulogu kontrolera.

Slika 7. Profil kontrolinga u poduzećima u Hrvatskoj

Eksterna orijentacija



Interna orijentacija

Budućnost

Prošlost

*Izvor: Osmanagić Bedenik, 2013., str. 56.*

Osobito u sprečavanju poslovne krize, važno je neprekidno usklađivanje operativne, strategijske i normativne razine upravljanja poduzećem. Svaki operativni korak mora biti usklađen sa strategijskim usmjerenjem i s normativnim temeljima poslovanja poduzeća. Ilustrativan je primjer Coveya:

*Zamislite skupinu proizvođača kako se mačetama probija kroz prašumu. Oni su proizvođači, rješavači problema. Sijeku raslinje, raščišćavaju teren. Menadžment ide za njima, oštri im mačete, određuje politiku i piše priručnike o proceduri, održava programe za jačanje mišića, donosi poboljšanu tehnologiju te određuje raspored rada i program naknade za proizvođače. Vođa je onaj koji se popne na najviše stablo, pregleda trenutačno stanje i vikne: „Pogrešna prašuma!” Zauzeti proizvođači, a često i menadžment reagiraju:„Začepi! Mi napredujemo!”*

Kao pojedinci, skupine ili poduzeća često smo toliko zauzeti raščišćavanjem terena da uopće ne opažamo da smo u pogrešnoj prašumi. Zbog brzih i naglih promjena, potrebni su nam više nego ikada vizija, kompas koji će nas uvijek moći usmjeriti te sustav vrijednosti prema kojima se možemo orijentirati u svakodnevnom poslu te koje će biti temelj dnevnih odluka. U suvremenim uvjetima poslovanja sve je veći naglasak na održivoj vrijednosti i održivom razvoju, tj. ostvarivanje uspjeha ne samo u ekonomskom, već i u socijalnom i ekološkom aspektu poslovanja. Tako održivo poslovanje i principi održivog razvoja postaju temelji izgradnje potencijala uspjeha i temelji ostvarivanja dobiti, očuvanja likvidnosti i financijske ravnoteže.

1. **Izazov primjene instrumenata usmjerenih na budućnost**

Kontroling sve više postaje partner menadžmentu u procesu odlučivanja i upravljanja. Razvoj kontrolinga ide u različitim smjerovima: primjena kontrolinga u pojedinim poslovnim funkcijama (proizvodnja, nabava, prodaja, marketing, upravljanje ljudskim potencijalima, logistika itd.), zatim u malim i srednjim poduzećima, različitim djelatnostima (proizvodnja, trgovina, usluge, financijske i osiguravateljske institucije), neprofitnim organizacijama, projektima, procesni kontroling, održivi kontroling. Takav razvoj kontrolinga potiče ciljanu primjenu novih instrumenata u povećanju transparentnosti sadašnjeg i budućeg poslovanja.

Prema rezultatima empirijskog istraživanja, relevantni ciljevi poduzeća za narednih nekoliko godina su rast prihoda (92% ispitanika), porast lojalnosti kupaca (86% ispitanika), porast zadovoljstva kupaca (85% ispitanika), održivo upravljanje (77% ispitanika) te porast inovativnosti (75% ispitanika), dok je sniženje troškova kao budući cilj na 8. mjestu (Mödritscher, 2015., str. 11.). Istodobno su uvjeti poslovanja sve nesigurniji, dinamičniji i kompleksniji. Što takve promjene znače za kontroling? Promjene u kontrolingu će značiti:

* 1. Skraćivanje rokova primjene – porast učestalosti primjene,
  2. Fokusiranje na najvažnije (ciljeve, probleme, moguća rješenja),
  3. Intenzivniju uporabu strategijskih i normativnih instrumenata,
  4. Uravnoteženu primjenu operativnih, strategijskih i normativnih instrumenata – razvoj integriranog kontrolinga.

Praćenje poslovnih događanja te praćenje razvoja struke, primjena adekvatnih instrumenata i priprema transparentnih informacija za poslovno odlučivanje i upravljanje, uz neprekidno učenje, najveći su izazovi primjene kontrolinga.

**Zaključak**

Kontroling postaje samorazumljiv i u domaćoj poslovnoj praksi. Kontroling je stručna, proaktivna i neutralna potpora menadžmentu u procesu poslovnog odlučivanja i upravljanja. Funkcija kontrolinga se najčešće realizira ostvarivanjem zadataka planiranja, kontrole i informiranja / izvještavanja, pri čemu se upotrebljavaju različiti instrumenti. Izbor i kvaliteta korištenih instrumenata kontrolinga određuju i kvalitetu informacija koja se pruža menadžmentu. Veoma je važna uravnotežena uporaba operativnih, strategijskih te normativnih instrumenata kontrolinga budući da se time menadžmentu pruža cjelina potrebnih informacija. U razdobljima poslovne krize veliku važnost dobivaju instrumenti kriznog kontrolinga. Prikazani rezultati teorijske i empirijske analize instrumenata kontrolinga pridonose afirmaciji struke i predstavljaju poticaj razvoja integriranog kontrolinga.

**Literatura:**

Amman, K., Petzold, J. (2014.) *Management und Controlling, Instrumente – Organisation – Ziele*, Springer, Gabler, Wiesbaden

Baier, P. (2008.) *Praxis Handbuch Controlling*, Moderne industrie, München

Buchholz, L. (2013.) *Strategisches Controlling*, Springer, Gabler, Wiesbaden

Colsman, B., (2013.) *Nachhaltigkeitscontrolling*, Springer, Gabler, Wiesbaden

Covey, S. (1989.) *7 navika uspješnih ljudi*, Zagreb, Mozaik knjiga

Erichsen, J. (2011.) *Controlling-Instrumente von A-Z*, 8. izdanje, Freiburg, Haufe

Eschenbach, R., Siller, H. (2009.) *Controlling profesionell*, Konzepte und Werkzeuge, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Horvath, P. (1991.) *Controlling*, Vahlen, München

Hubert, B. (2015.) *Controlling-Konzeptionen*, Springer, Gabler, Wiesbaden

Jung, H., (2011.) *Controlling*, Oldenbourg

Lisko, S., (2014.) *AV Akademiker Verlag*, Saarbrücken

Mödritscher, G. (2015.) *Planning and Managerial Accounting in Austria – Lessons Learned and developments over the past 30 years*, 8th Conference on Performance Measurement and Management Control, EIASM, Nice, France, September 30 – October 2, 2015, str. 4

Osmanagić Bedenik, N., (2007.) *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha*, 3. promijenjeno izdanje, Zagreb, Školska knjiga

Osmanagić Bedenik, N. et al*.* (2010.) *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb, M. E. P.

Osmanagić Bedenik, N., (2007.) *Kriza kao šansa – Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb

Osmanagić Bedenik, N., et al. (2016.) *Nefinancijsko izvještavanje – Izazov održivog poslovanja*, Zagreb, M. E. P.

Osmanagić Bedenik et al*.* (2017.) *Nefinancijsko izvještavanje u hotelskim poduzećima u Hrvatskoj*, Zagreb, Veble

Osmanagić Bedenik, N. (2013.) *Krizni kontroling, Računovodstvo i financije*, Zagreb, 10/2013., str. 52.–61.

Osmanagić Bedenik, N. (2015.) *The Challenge of Controlling*, International Journal of Industrial Engineering and Management, Vol. 6 No. 4.

Osmanagić Bedenik, N., Lizzul, A. (2015.) *Comparative Analysis of Controller in Companies Listed on the Zagreb and Frankfurt Stock Exchange*, EFZG Working Paper Series

Siller, H. (2011.) *Normatives Controlling*, facultas, Wien ,WUV

Weber, J., Schäffer, U. (2008.) *Introduction to Controlling*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Weber, J., Zubler, S. (2010.) *Controlling in Zeiten der Krise – Wirkungen und Massnahmen*, Advanced Controlling, Band 73, Weinheim, Wiley-VCH