

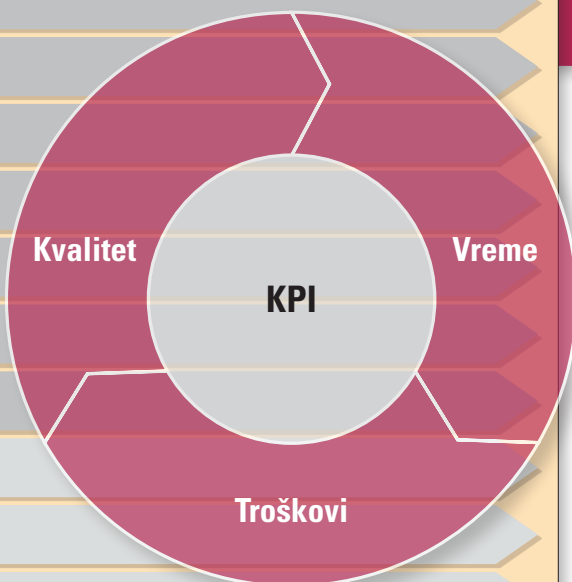
KPI PROCESA CONTROLLINGA

Smernice za merenje
učinka procesa controllinga

Controlling

Glavni procesi u controllingu

1. Strateško planiranje
2. Operativno planiranje i budžetiranje
3. Prognoziranje (forecasting)
4. Obračun troškova
5. Izveštavanje menadžmenta (reporting)
6. Controlling projekata i investicija
7. Upravljanje rizicima
8. Controlling funkcija (R&D, HR, prodaja, nabavka, konsolidacija...)
9. Podrška menadžmentu
10. Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sistema



KPI procesa controllinga



Naslov originala:

Controlling Process KPIs

A Guideline for Measuring Performance
in Controlling processes

Izdavač:

© IGC International Group of Controlling
Haufe

Prvo izdanje 2012.

www.igc-controlling.org

© MCB 2014. za srpsko izdanje

Ova knjiga se ne sme umnožavati, prešampavati ili prenositi u bilo kom obliku i bilo kojim sredstvom, ni u celini, niti u delovima, bez izričite pismene dozvole autora i izdavača, niti se, bez izričite pismene saglasnosti izdavača, sme distribuirati ili umnožavati na bilo koji drugi način i bilo kojim drugim sredstvom. Sva prava objavljivanja ove knjige zadržavaju autor i izdavač, shodno odredbama Zakona o autorskim i srodnim pravima.

KPI procesa controllinga

**Smernice za merenje učinka
procesa controllinga**

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



Sadržaj

KPI procesa controllinga	3
Sadržaj	5
Predgovor	7
Autori ove brošure	8
Rezime	11
1 Cilj i struktura brošure	15
2 Osnove merenja učinka u procesima controllinga	19
2.1 IGC Misija za controllera i IGC Model procesa controllinga	19
2.2 Merenje učinka u procesima controllinga	22
2.3 Pristupi varijaciji KPI	26
2.4 Rizici i sporedni efekti tumačenja KPI	28
3 Glavni KPI procesa controllinga	30
4 KPI za procese controllinga i controllerska organizacija	37
4.1 Strateško planiranje	41
4.2 Operativno planiranje i budžetiranje	44
4.3 Prognoziranje (forecasting)	47
4.4 Obračun troškova	49
4.5 Izveštavanje menadžmenta (reporting)	52
4.6 Controlling projekata i investicija	55
4.7 Upravljanje rizicima	58
4.8 Controlling funkcija	61
4.9 Podrška menadžmentu	62
4.10 Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sistema	65
4.11 KPI za controllersku organizaciju	68
5 Zaključak	71
6 Dodatak – Scorecardi procesa controllinga	73

Predgovor

IGC International Group of Controlling (Međunarodna grupa za controlling) nastoji da promovise ulogu i funkciju controllera i da utvrdi međunarodno prihvaćen koncept controllinga. Pomoću Controllerskog rečnika, IGC Misije za controllera, IGC Modela procesa controllinga, kao i okvira DIN SPEC 1086, IGC je napravila važne temelje za efektivan rad controllera i međunarodno prihvaćen standard controllinga.

IGC Model procesa controllinga, objavljen 2010. godine, daje okvir za strukturiranje aktivnosti controllinga kako u pogledu vremena tako i u pogledu sadržaja. Njime se definišu koordinirani ciljevi, sadržaj, inputi i efekti za pojedinačne procese controllinga. Stoga on služi menadžerima i controllerima kao smernica za delotvorno osmišljavanje njihove saradnje u upravljačkom procesu utvrđivanja ciljeva, planiranja i controllinga. IGC Model procesa controllinga je preveden 2013. godine na srpski u izdanju MCB Menadžment Centra Beograd.

Ova brošura se logički nadovezuje na IGC Model procesa controllinga tako što daje KPI procesa. Po prvi put se predstavlja sveobuhvatan koncept za utvrđivanje „učinka“ procesa controllinga. I dok IGC Model procesa služi kao „plan“ za generalno strukturiranje aktivnosti controllinga, KPI procesa obezbeđuju potrebnu transparentnost da se one neprekidno optimizuju. Unutar kompanije, oni omogućavaju kritičku analizu dešavanja tokom vremena. Izvan kompanije oni omogućavaju ocenu stanja kompanije u poređenju s drugim kompanijama.

Više ne mora da se instinktivno odgovara na pitanja o efikasnosti i efektivnosti procesa controllinga. To je naročito presudno u poslovnom okruženju gde kompanije sve više proveravaju dodatnu vrednost putem aktivnosti controllinga.

U IGC-ovoj izjavi o misiji za controllere navodi se sledeće: „Controlleri obezbeđuju transparentnost poslovnih rezultata, finansija, procesa i strategije i tako doprinose većoj ekonomskoj efektivnosti“. To sada važi i za same procese controllinga.

Upravni odbor IGC želeo bi da zahvali svim članovima Radne grupe IGC za izradu KPI procesa controllinga.

Profesor dr Heimo Losbichler

predsednik Međunarodne grupe za controlling (IGC)

zamenik predsedavajućeg Međunarodnog udruženja controllera (ICV)

Autori ove brošure

KPI procesa controllinga su razvili i ovu brošuru napisali članovi Radne grupe IGC za izradu KPI procesa controllinga od januara 2011. do maja 2012. godine. Na više celodnevnih radionica sačinjen je sadržaj na osnovu iskustava i stručnih znanja članova radne grupe. Odvijale su se i zaključile žive diskusije. Vreme između radionica iskorišćeno je da se napravi detaljniji sadržaj i da se to koordinira u razgovorima sa stručnjacima izvan radne grupe. Svi članovi grupe imaju dugogodišnje iskustvo u oblasti controllinga u raznim sektorima, konsaltingu u oblasti menadžmenta i praktičnoj edukaciji controllera i menadžera u oblasti controllinga.

Članovi Radne grupe IGC za izradu KPI procesa controllinga i autori ove brošure su:

Mr Christoph Blaha

Key account menadžer za in-house trening,
Austrian Controller Institute

Mr Andreas Graf

Finansijski direktor,
Vip mobile d.o.o.

Jana Heimel

Konsultant za menadžment,
Horváth & Partners Management Consultants

Dr Andreas Matje

Viši potpredsednik za controlling,
OMV AG

Tobias Meier

Vođa grupe za controlling u oblasti poslovanja i
projektni controlling,
EWE NETZ GmbH

Dr Rita Niedermayr

Generalni direktor
Austrian Controller Institute i
Contrast Management-Consulting GmbH

Waltraud Schumacher

Stručnjak za controlling,
ZF Friedrichshafen AG

Mr Hubert Tretter

Direktor,
t4t Management Consulting

Mr Mirko Waniczek

Vođa prakse za controlling i finansije u
Contrast Management-Consulting GmbH
Rukovodilac Radne grupe za izradu KPI procesa controllinga

Sledeći članovi Upravnog odbora IGC takođe su bili uključeni u proces osmišljavanja kao savetnici i radi obezbeđivanja kontrole kvaliteta:

Profesor dr Heimo Losbichler

Predsednik Međunarodne grupe za controlling
(IGC)

Zamenik predsedavajućeg Međunarodnog udruženja controllera
(ICV)

Ištvan Rado

Generalni direktor,
IFUA Horváth & Partners Kft., Budimpešta

Dr Lukas Rieder

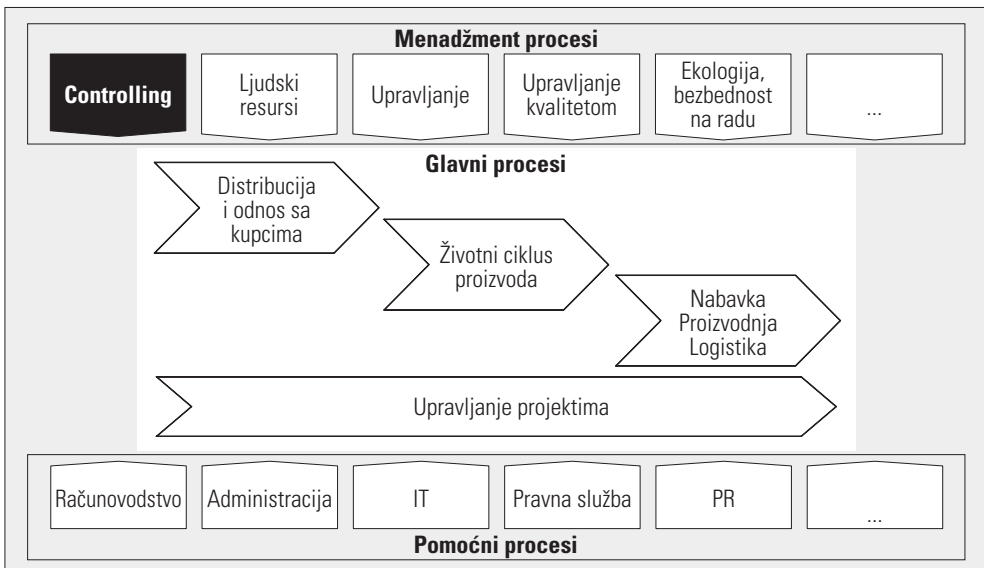
Generalni direktor,
CZSG Controller Center St. Gallen AG

Rezime

KPI igraju veliku ulogu u korporativnoj kontroli pa stoga i u svakodnevnom radu controllera. IGC-ovo razumevanje controllinga definiše ga kao uzajaman proces koji vode menadžeri i controlleri. Ova brošura im po prvi put obezbeđuje KPI koji omogućavaju ocenjivanje stanja pojedinačnih procesa controllinga. Ova vrsta podeljene odgovornosti dovodi do višestrukih uticaja na controlling, s tim što se i dalje mogu utvrditi izdiferencirane odgovornosti na nivou procesa controllinga. Za one procese koji su uglavnom u nadležnosti controllera to omogućava kritičko posmatranje sopstvenog učinka, npr. vremena, kvaliteta ili troškova. Primenom preporučenih KPI može se izmeriti učinak procesa, izvući zaključci o njihovom potencijalu učinka i izvesti impulsi za neophodne promene. To, međutim, ne zamenjuje analizu i razmatranje rezultata merenja koji su uvek neophodni.

Razvoj KPI procesa zasniva se – kao i kod IGC Modela procesa controllinga – na definiciji pojma „controlling“ i IGC-ovoj izjavi o misiji controllera. „Controlling“ je u ovom smislu celokupan poslovni proces utvrđivanja ciljeva, planiranja i kontrole u okviru kompanije.

IGC Model procesa controllinga prikazuje proces „controllinga“ kao Menadžment proces 1. nivoa.

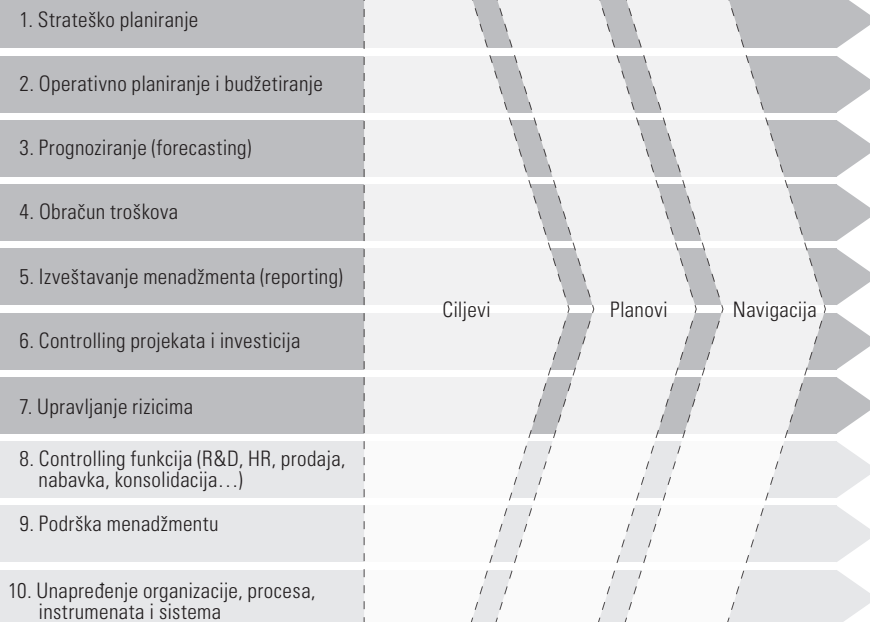


Proces controllinga čine deset glavnih procesa controllinga (glavni proces kao 2. nivo):

1. Strateško planiranje
2. Operativno planiranje i budžetiranje
3. Prognoziranje (forecasting)
4. Obračun troškova
5. Izveštavanje menadžmenta (reporting)
6. Controlling projekata i investicija
7. Upravljanje rizicima
8. Controlling funkcija (R&D, HR, prodaja, nabavka, kondolidacija...)
9. Podrška menadžmentu
10. Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sistema

Controlling

Glavni procesi u controllingu



Za ove glavne procese preporučuju se finansijski i nefinansijski KPI (Key Performance Indicators, ključni pokazatelji uspešnosti), koji za svaki proces omogućavaju sveobuhvatno merenje učinka u dimenzijama kvaliteta, vremena i troškova. Zato KPI procesa controllinga dopunjavaju IGC Model procesa controllinga koji predstavlja standardnu mapu za procese controllinga kompanija koja ne zavisi od veličine i sektora, i omogućavaju merenje učinka procesa controllinga i controllerske organizacije. Time se popunjava postojeća praznina u kontroli poslovnih procesa u kompanijama i omogućavaju transparentniji procesi controllinga. Ciljevi koji se odnose na procese prave most između procesa controllinga i KPI procesa. Ti ciljevi ne samo da dovode do KPI već i pomažu da se stvori jedinstveno shvatanje controllinga. Menadžeri i controlleri dobijaju konkretne sugestije za proveravanje svojih koncepata i dalje razvijanje procesa controllinga.

Opšti karakter KPI zadržava se u najvećoj mogućoj meri da bi se osigurala mogućnost njihovog prenošenja u široke oblasti korporativne prakse. Za svaki proces a takođe i za controllersku organizaciju prikazuje se minimalan skup preporučenih KPI. Osim toga, u dodatku se daju dodatni KPI za sveobuhvatnije merenje u vidu scorecarda.

1 Cilj i struktura brošure

Cilj ove brošure jeste da se menadžerima i controllerima obezbede KPI koji olakšavaju ocenjivanje aktuelnih faza procesa controllinga i koji podržavaju aktivno upravljanje njima. Opisani procesi controllinga i KPI zasnivaju se na definiciji controllinga koju je usvojila IGC:

Cilj

„Controlling je celokupan proces definisanja ciljeva, planiranja i controllinga (u smislu upravljanja i regulisanja) i obuhvata sve relevantne finansijske i komercijalne aspekte“.

Otuda pojam „controlling“ ne zavisi od položaja u strukturi organizacije na koji su raspoređeni oni koji su zaduženi za controlling. Međutim, kada se KPI kasnije budu definisali i izračunavali, istaći će se da li se oni odnose na neki proces controllinga ili na controllersku organizaciju.

Ova brošura doprinosi tome da se razmišljanje iz perspektive procesa i upravljanja procesima prenese na controlling i organizacionu jedinicu zaduženu za controlling (direkcija, sektor, odeljenje, služba ili referat). Organizaciona jedinica za controlling zavisi od veličine kompanije i odnosa menadžmenta. Upravljanje procesima se shvata tako da znači analizu, evaluaciju i osmišljavanje (unapređenje) procesa. Upravljanje procesima olakšava podizanje efikasnosti i delotvornosti procesa npr. skraćivanjem vremena realizacije procesa i popravljanjem nedovoljne fleksibilnosti. Procesu controllinga se identifikuju pomoću aktuelnog IGC Modela procesa i KPI procesa pa se zato mogu analizirati i kontrolisati.

Oslanjajući se na IGC Model procesa controllinga, cilj ove brošure je da predloži KPI koji olakšavaju merenje učinka u glavnim procesima controllinga. Ti KPI se definišu, opisuju u standardizovanoj formi i ilustruju pomoću konkretnih smernica za tumačenje. U ovom kontekstu – kao i u kontekstu procesa controllinga – KPI su namenjeni tome da dopune opšteprihvaćeni koncept controllinga i da pruže standardizovanu terminologiju controllinga.

Merenje učinka procesa controllinga treba da ispuni sledeće zahteve:

- + KPI treba da budu intuitivno razumljivi.
- + Skup KPI za svaki proces treba da bude podesan za korišćenje.

- + KPI se izračunavaju na pragmatičan način, tj. što jednostavnije definisanje KPI, kao i ređe merenje kod složenijih KPI.
- + KPI za sve procese u kombinaciji sa KPI koji se odnose na određeni proces daju sveobuhvatno sagledavanje procesa controllinga.
- + Sveobuhvatno upravljanje procesima podrazumeva dimenzije kvaliteta, vremena i troškova na osnovu kvantitativnih i kvalitativnih kriterijuma.

Ciljna grupa

Ova brošura je namenjena controllerima, menadžerima kao “klijentima” controllera u kompaniji, kao i na sve one koji se bave controllingom iz teorijske i praktične perspektive. Namera je da se čitaocima obezbede smernice kako mogu da evaluiraju i osmišljavaju procese controllinga.

Struktura brošure

- Posle uvodnog poglavlja, ova brošura sadrži još četiri poglavlja.
- + U Poglavlju 2 ukratko se objašnjavaju osnove rada radne grupe.
 - + U Poglavlju 3 daje se kratak pregled. Prikazuju se najvažniji KPI („glavni KPI“) i daje sveobuhvatan prikaz procesa controllinga koji se odnose na učinak i koristi koju oni donose datoj kompaniji.
 - + Poglavlje 4 počinje razmatranjem KPI koji se mogu koristiti u svim procesima i detaljno prikazuje i KPI procesa za glavne procese controllinga i KPI namenjene merenju učinka organizacione jedinice zadužene za controlling.
 - + U Poglavlju 5 daje se zaključak.
 - + U Dodatku se daju KPI scorecardi za sveobuhvatno merenje učinka kako pojedinačnih procesa tako i organizacione jedinice zadužene za controlling.

KPI procesa zasnivaju se na deset glavnih procesa controllinga i predstavljaju KPI za te procese kao i za organizacionu jedinicu zaduženu za controlling. Za ilustrovanje i razmatranje KPI koristi se standardizovan okvir. Da bi se osigurala dobra čitljivost, za svaki glavni proces se koristi sledeći okvir:

- + **Ciljevi i sadržaj procesa:** Kratko se opisuju ciljevi i sadržaj svakog glavnog procesa controllinga da bi se napravila osnova za razmatranje odgovarajućih KPI procesa.
- + **Konkretni ciljevi projekta (kvalitet, vreme i troškovi):** sveobuhvatno optimizovanje procesa controllinga rukovodi se ciljevima kvaliteta, vremena, odnosno troškova. Ovi višedimenzionalni

ciljevi projekta poboljšavaju razumevanje izuzetnog učinka procesa pa stoga obezbeđuju argumente za izbor odgovarajućih KPI. Ciljevi procesa se navode u napomenama na marginama i pružaju smernice u celom dokumentu.

- + **KPI:** KPI služe za merenje ostvarenja ciljeva procesa.
- + **Preporuka IGC:** U nekim slučajevima je naročito važno izmeriti cilj procesa pa stoga IGC eksplicitno preporučuje da se to učini; ti slučajevi su označeni tekстом „Preporuka IGC“. Preporučeni KPI se prikazuju u polju za KPI koje sadrži i informacije o njihovom izračunavanju i oznaku jedinice mere.
- + **Saveti za primenu u praksi:** Date informacije se dopunjavaju savetima o osmišljavanju pojedinačnih procesa controllinga.
- + **Scorecard procesa:** U Dodatku se nalazi scorecard za svaki proces controllinga. Scorecard obuhvata skup dopunskih KPI uz ciljeve i preporučene KPI, kao i kratko tumačenje tih KPI. Naglašeni su konkretni zahtevi i eventualna ograničenja u merenju nekog KPI. Preporučeni KPI, koji su već detaljno prikazani, označeni su logoom IGC-a u scorecardu.

Autori mole čitaocima za razumevanje što ne koriste rodno neutralne pojmove jer se čini da je lakše držati se uobičajene terminologije controllinga.

Preporuka IGC

KPI procesa controllinga

Smernice za merenje učinka
procesa controllinga

Izdavač

MCB Menadžment Centar Beograd
Beograd, Ustanička 189

Za izdavača

Sandra Šćepanović

Urednik

Bojan Šćepanović

Prevod

Milan Perić, Bojan Šćepanović

Lektura

Ljiljana Ćuk

Oblikovanje i priprema za štampu

Stevan Blagojev

Oblikovanje korica

Veljko Damjanović, Sputnjik

Štampa

Daniel Print, Novi Sad

ISBN 978-86-89821-01-7

Beograd, 2014.

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.5
657.05

KPI procesa controllinga : smernice za merenje učinka procesa
controllinga / [urednik Bojan Šćepanović ; prevod Milan Perić, Bojan
Šćepanović]. – Beograd : MCB Menadžment centar Beograd, 2014
(Novi Sad : Daniel Print). – 93 str. : tabele ; 23 cm

Prevod dela: Controlling Process KPIs. – Tiraž 1.000.

ISBN 978-86-89821-01-7

1. Шћепановић, Бојан [уредник] [преводаца]
а) Предузећа – Контролинг
COBISS.SR-ID 204486156