

CONTROLLING PANEL[®]

KRVNA SLIKA CONTROLLINGA U SRBIJI

MENADŽER I CONTROLLER

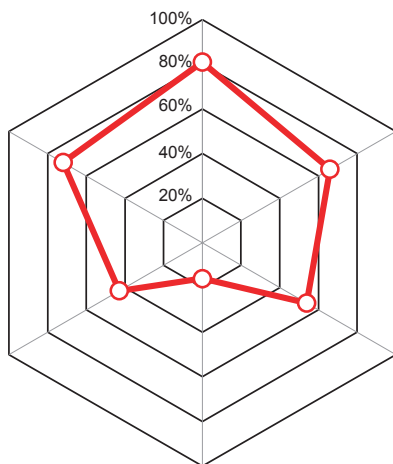
81% controllera smatra da treba poboljšati interakciju između menadžera i controllera

ODGOVORNOST CONTROLLERA

U 72% kompanija controller odgovara CFO

BI SOFTVER

43% kompanija nema BI softver



SEKTOR CONTROLLINGA

66% kompanija u Srbiji ima sektor controllinga

STANDARDI IZVEŠTAVANJA

54% kompanija nema standarde za izveštavanje

ALOKACIJA TROŠKOVA

Samo 16% kompanija vrši alokaciju troškova po kupcima

CONTROLLING PANEL®

Naslov originala:

CONTROLLING PANEL®

Krvna slika

controllinga u Srbiji

Izdavač:

MCB Edukacija, Beograd

© MCB 2016. 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.

CONTROLLING PANEL[®]

KRVNA SLIKA CONTROLLINGA SRBIJE

Sadržaj

Uvod	7
Kako izgleda controlling u Srbiji?	9
Metodologija	10
CONTROLLING SISTEM	11
1. STRATEŠKO PLANIRANJE	19
2. OPERATIVNO PLANIRANJE I BUDŽETIRANJE	29
3. PROCENA (FORECASTING)	37
4. OBRAČUN TROŠKOVA	43
5. IZVEŠTAVANJE	51
6. CONTROLLING PROJEKATA I INVESTICIJA	63
7. UPRAVLJANJE RIZICIMA	69
8. FUNKCIONALNI CONTROLLING	73
9. PODRŠKA MENADŽMENTU	79
10. UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE, PROCESA, INSTRUMENATA I SISTEMA	87
CONTROLLING I IT	91
LJUDI U CONTROLLINGU	99
Dodatak: upitnik "Controlling panel® 2016."	107

Uvod

Kao klincu od 8 godina moja najveća ljubav su bili stripovi. Zagor, Blek Stena, Kapetan Miki, Sudija Dred, a malo kasnije Alan Ford, Stripoteka, Mister No i sl. Sa druge strane, moj tata je bio inženjer starog kova i za njega su stripovi bili samo gubljenje vremena. Ukratko, stripovi su mi bili zabranjeni i nisam smeo da ih čitam. Ali, kao i u svakoj priči sa srećnim završetkom, ja sam uspeo da pronađem rešenje. Moje rešenje je bilo da počnem da (pre)prodajem stripove u Knez Mihailovoj i da tako zarađujem za kupovinu novih stripova. Kao prodavac stripova, imao sam svoj zacrtani cilj koji želim da ostvarim i stalno sam ga poredio sa ostvarenim rezultatima i analizirao odstupanja ukoliko se pojave. Oduvek sam voleo brojke i to mi je bila super zanimacija. Posle 20 godina shvatio sam da je to to controlling: ciljevi, merenje, odstupanje, korektivna akcija. Kasnije sam to i nazvao C.M.O.K.

Moja priča sa stripovima se završila na srećan način, i bavim se controllingom više od 20 godina. Tako su se, valjda, razvijali i drugi controlleri. Kao klinci su sanjali da će postati veliki controlleri, praviti gomilu izveštaja u Excelu i noći provoditi tražeći grešku u SAP-u. Mamama i tatama su govorili „Kada ja porastem, biću veeeeeliki controller. Žrtvovaću svoj odmor u avgustu i tri meseca ću raditi samo na izradi budžeta“. Ono što me čini posebno srećnim jeste što primećujem da je u poslednjih nekoliko godina zanimanje controllera postalo sve popularnije. Kada nekom kažete da se bavite controllingom, zvuči mnogo zanimljivo. S obzirom da se i Mimi Oro bavi revizijom, mislim da uskoro možemo očekivati i controllera u Velikom Bratu i Farmi.

Sve ovo me je podstaklo da napravim Controlling panel i da sagledam kakva je situacija što se tiče controllinga u Srbiji. Da li se kompanije zaista pridržavaju nemačke filozofije controllinga, ili smo od Nemaca preuzeli samo terminologiju? Da li su controlleri biznis partneri menadžera ili su „kontrolori“ kao kod Bus Plusa? Ovo istraživanja se prvi put sprovodi u Srbiji i ono nam daje uvid u kompletnu sliku controllinga Srbije. Krvna slika controllinga u Srbiji!

Kod kreiranja istraživanja držali smo se IGC Modela procesa controllinga. IGC model ima 10 glavnih procesa a dodali smo još i tri dela: controlling sistem, controlling i IT, ljudi u controllingu. Napravili smo upitnik od 100 pitanja koje je popunilo 144 kompanija. Odgovore smo obradili, dali naš komentar kao i grafikone. Trudili smo se da istaknemo samo glavnu poruku koja je nama zanimljiva, a verujemo da će mnogi controlleri pronaći još puno korisnih i dodatnih skrivenih poruka.

I da ne zaboravim još nekoliko preporuka. Moja preporuka je da ne puštate klinca od 8 godina da se sam vozi autobusom od Kojarnika do Knez Mihailove. Ja sam bio nestašno dete i to sam „osećao“ mnogo puta na svojoj koži. Sa druge strane, moja preporuka je da vi, kao roditelji, aktivno kupujete deci stripove. Nema boljeg načina za razvijanje dečje znatiželje i ljubavi prema pisanoj reči. I na kraju, poslednja preporuka. Uvek pazite na svog šefa da vas ne uhvati ako imate negativnu varijansu. Moj tata me je uhvatio u (pre)prodaji stripova posle nekoliko dana. O „korektivnim akcijama“ koje je tata primenio – nekom drugom prilikom.

Da nam živi controlling još 100 godina!

Bojan Šćepanović
direktor Menadžment Centra Beograd
predsednik ICV Srbija

Kako izgleda controlling u Srbiji?

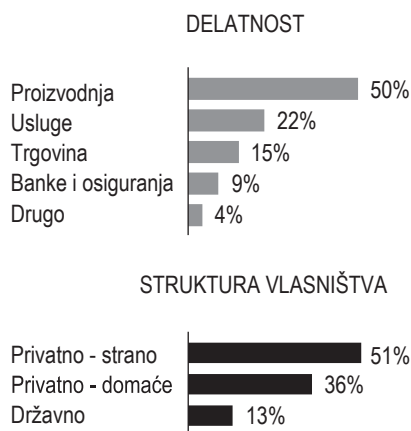
Controlling panel ima 100 pitanja i odgovora na pitanja. Mi smo izabrali 10 odgovora koji vam daju sliku o controllingu u Srbiji. Broj pitanja/odgovora je u zagradi (#)

1. 66% kompanija u Srbiji ima sektor controllinga (#9)
2. U 72% kompanija controlling odgovara finansijskom direktoru (#12)
3. Controlleri se najviše bave izveštavanjem (4,7 od 5,0) (#13)
4. Controlleri koriste samo 18% informacija iz okruženja (#14)
5. Budžet se izrađuje u proseku za 2,4 meseca (#34)
6. Samo 16% kompanija vrši alokaciju troškova po kupcima (#42)
7. 54% kompanija nema standarde za izveštavanje (#53)
8. 58% controllera ne učestvuje u upravljanju rizicima (#71)
9. 81% controllera smatra da treba poboljšati interakciju između menadžera i controllera (#77)
10. 43% kompanija nema BI softver (#86)

Metodologija

Cilj istraživanja je bio da se dobije slika o controlling tržištu Srbije.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 144 kompanije. Najviše ima proizvodnih kompanija (50%) a najmanje banaka i osiguravajućih društava (9%). Prosečna veličina kompanije u smislu broja zaposlenih je 740 (prosek) odnosno 240 (medijana). Na sledećoj slici je data struktura delatnosti, kao i struktura vlasništva.



Slika 1. **Struktura kompanija koje su učestvovale u istraživanju**

Kompanijama je poslat upitnik koji je sadržao 100 pitanja iz oblasti controllinga. Upitnike su popunjavali šefovi controllinga, controlleri ili finansijski direktori.

Autor Controlling panela je Bojan Šćepanović. Članovi tima su bili Ivana Krsmanović, Bojana Pejčić, Darko Vlajković i Miloš Cvetković. Upitnici su popunjeni tokom 2015. godine.

CONTROLLING SISTEM

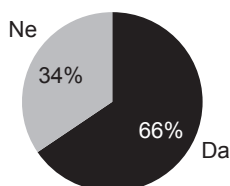
Ključne poruke za Controlling sistem

1. 66% kompanija u Srbiji ima sektor controllinga (#9)
2. 58% kompanija ima sektor controllinga duže od 6 godina (#10)
3. Sektor controllinga u proseku ima 3 controllera (#11)
4. U 72% kompanija controlling odgovara finansijskom direktoru (#12)
5. Controlleri se najviše bave izveštavanjem (4,7 od 5,0) (#13)
6. Controlleri koriste samo 18% informacija iz okruženja (#14)
7. Glavni korisnik informacija controllera je Top menadžment (99%) (#15)
8. 48% controllera smatra da će u budućnosti controlling da odgovara generalnom direktoru (#16)
9. Controlleri će u budućnosti mnogo više da se bave strateškim planiranjem (#17)

66% kompanija u Srbiji ima sektor controllinga (#9)

Rezultati pokazuju da 66% kompanija u Srbiji ima sektor controllinga i da kompanije shvataju značaj uloge i rada controllera.

#9 DA LI U VAŠOJ KOMPANIJI POSTOJI SEKTOR CONTROLLINGA?

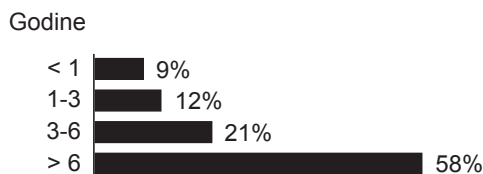


Slika 2. Postojanje sektora controllinga u kompanijama

58% kompanija ima sektor controllinga duže od 6 godina (#10)

Većina kompanija ima sektor controllinga duže od 6 godina. To su uglavnom veće kompanije, u privatnom stranom vlasništvu i okrenute ka izvozu.

#10 KOLIKO DUGO POSTOJI SEKTOR CONTROLLINGA?

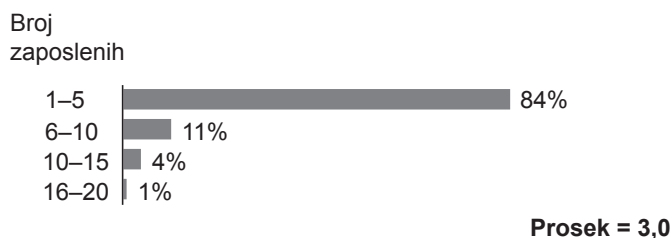


Slika 3. Dužina postojanja sektora controllinga

Prosečan sektor controllinga ima 3 controllera (#11)

Sektor controllinga je uglavnom mali i ima 3 controllera. 84% kompanija ima do 5 controllera u controllingu. Najveći broj zaposlenih u sektoru controllinga je 20 u jednoj kompaniji za maloprodaju.

#11 KOLIKO ZAPOSLENIH IMA U SEKTORU CONTROLLINGA?

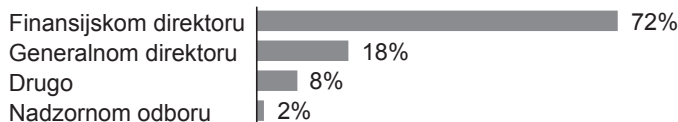


Slika 4. Broj zaposlenih u sektoru controllinga

U 72% kompanija controlling odgovara finansijskom direktoru (#12)

Controlleri su većinom smešteni pod sektor finansija i odgovaraju finansijskom direktoru. 18% controllera odgovara generalnom direktoru.

#12 KOME ODGOVARA SEKTOR CONTROLLINGA U VAŠOJ KOMPANIJI?



Slika 5. Odgovornost sektora controllinga

Controlleri se najviše bave izveštavanjem (4,7 od 5,0) (#13)

U Srbiji kada se kaže controlling, većinom se misli na izveštavanje. Izveštavanje je i zaista najzastupljenije u opisu posla controllera (4,7 od 5,0). Controlleri se najčešće bave i operativnim planiranjem i budžetiranjem (4,3) kao i troškovima (4,3). Najmanje je zastupljeno upravljanje rizicima (2,8) kao i funkcionalni controlling (2,9).

#13 KOLIKO JE VAŠ CONTROLLING UKLJUČEN U 10 IGC (INTERNATIONAL GROUP OF CONTROLLING) PROCESA ?

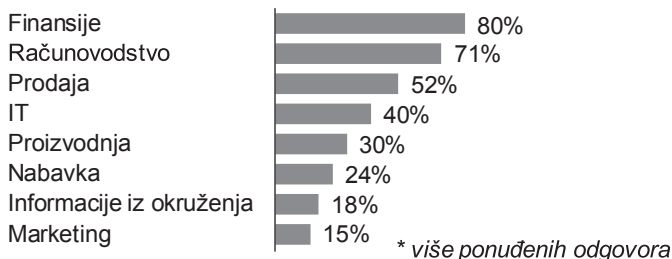


Slika 6. Primena 10 IGC procesa u controllingu

Controlleri koriste samo 18% informacija iz okruženja (#14)

Zanimljivo je da controlleri malo koriste informacije iz okruženja (18%). To ukazuje na izrazito internu orjentisanost controllera, što može predstavljati problem kod donošenja odluka i savetovanja menadžera o konkurenciji, kupcima i tržištu. Sa druge strane, logičan je rezultat da 80% informacija controllingu dolazi iz finansija, jer je controlling obično i pozicioniran u organizacionoj strukturi u okviru sektora finansija.

#14 KOJI SU GLAVNI IZVORI INFORMACIJA ZA CONTROLLING?*

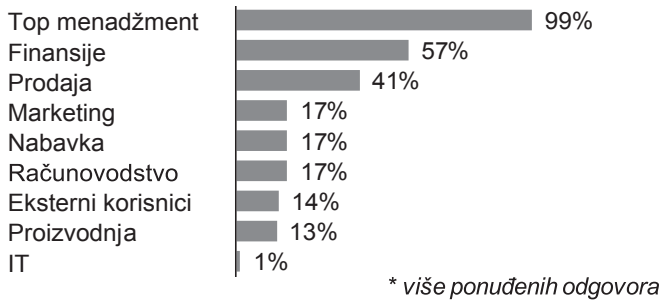


Slika 7. Izvori informacija za controlling

Glavni korisnik informacija controllera je Top menadžment (99%) (#15)

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da informacije koje pružaju controlleri najviše koriste Top menadžmentu (99%). Zanimljivo je da controlleri malo komuniciraju sa drugim sektorima, a posebno sa proizvodnjom (13%).

#15 KO SU GLAVNI KORISNICI INFORMACIJA CONTROLLINGA?*

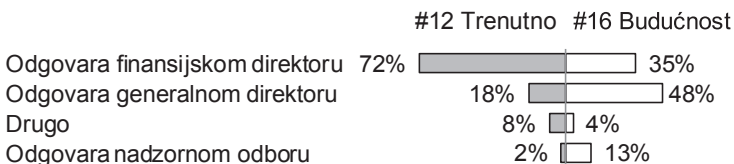


Slika 8. Korisnici informacija controllinga

48% controllera smatra da će u budućnosti controlling da odgovara generalnom direktoru (#16)

Ove rezultate je zanimljivo uporediti sa pitanjem #12 ("Kome trenutno odgovara sektor controllinga) gde se vidi da trenutno samo 18% controllera odgovara generalnom direktoru. Rezultati nedvosmisleno pokazuju da controlleri smatraju da treba da se izmeste iz finansija i da odgovaraju direktno generalnom direktoru.

#16 GDE TREBA DA SE NALAZI SEKTOR CONTROLLINGA U ORGANIZACIONOJ ŠEMI KOMPANIJE?



Slika 9. Odgovornost sektora controllinga u budućnosti

Controlleri će u budućnosti mnogo više da se bave strateškim planiranjem (#17)

Controlleri u budućnosti žele da se više uključe u strateško planiranje. Controlleri se trenutno malo bave strateškim planiranjem (3,4) a njihov cilj je da ocena bude 4,5. Pored toga, controlleri smatraju da će se više baviti upravljanjem rizicima ($\Delta = +1,3$). Zanimljivo je da controlleri veoma malo prepoznaju značaj controllinga funkcija (trenutno=2,9; cilj za budućnost=3,7).

#17 ZA KOJE PROCESSE SMATRATE DA TREBA DA BUDU U FOKUSU?



Slika 10. **Procesi koji treba da budu u fokusu controllinga u budućnosti**

CONTROLLING PANEL®

Krvna slika controllinga u Srbiji

Izdavač

MCB Edukacija, Beograd
Beograd, Ustanička 189

Za izdavača

Bojan Šćepanović

Urednik

Bojana Pejčić

Lektura

Ljiljana Ćuk

Oblikovanje i priprema za štampu

Stevan Blagojev

Oblikovanje korica

Veljko Damjanović, Sputnik

Štampa

Daniel Print plus, Novi Sad

Beograd, 2016.

CIP – Каталогизacija у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.5(497.11)
657.05(497.11)

ШЋЕПАНОВИЋ, Бојан, 1971–

Controlling panel : krvna slika controllinga u Srbiji / [autor
Bojan Šćepanović]. – Beograd : MCB edukacija, 2016 (Novi Sad :
Daniel Print plus). – 127 str. : graf. prikazi, tabele ; 23 cm

Tiraž 500.

ISBN 978-86-89821-09-3

a) Предузећа – Контролинг – Србија

COBISS.SR-ID 221562636