


**Partnerski odnos između menadžmenta i
kontrolinga
u procesu pripreme i donošenja optimalnih poslovnih odluka**

mr.sc. Hrvoje Patajac

Rijeka, 25. siječnja 2020.



*"Kad bi ljudi znali
koliko malo pameti
upravlja svijetom,
umrla bi od straha."*

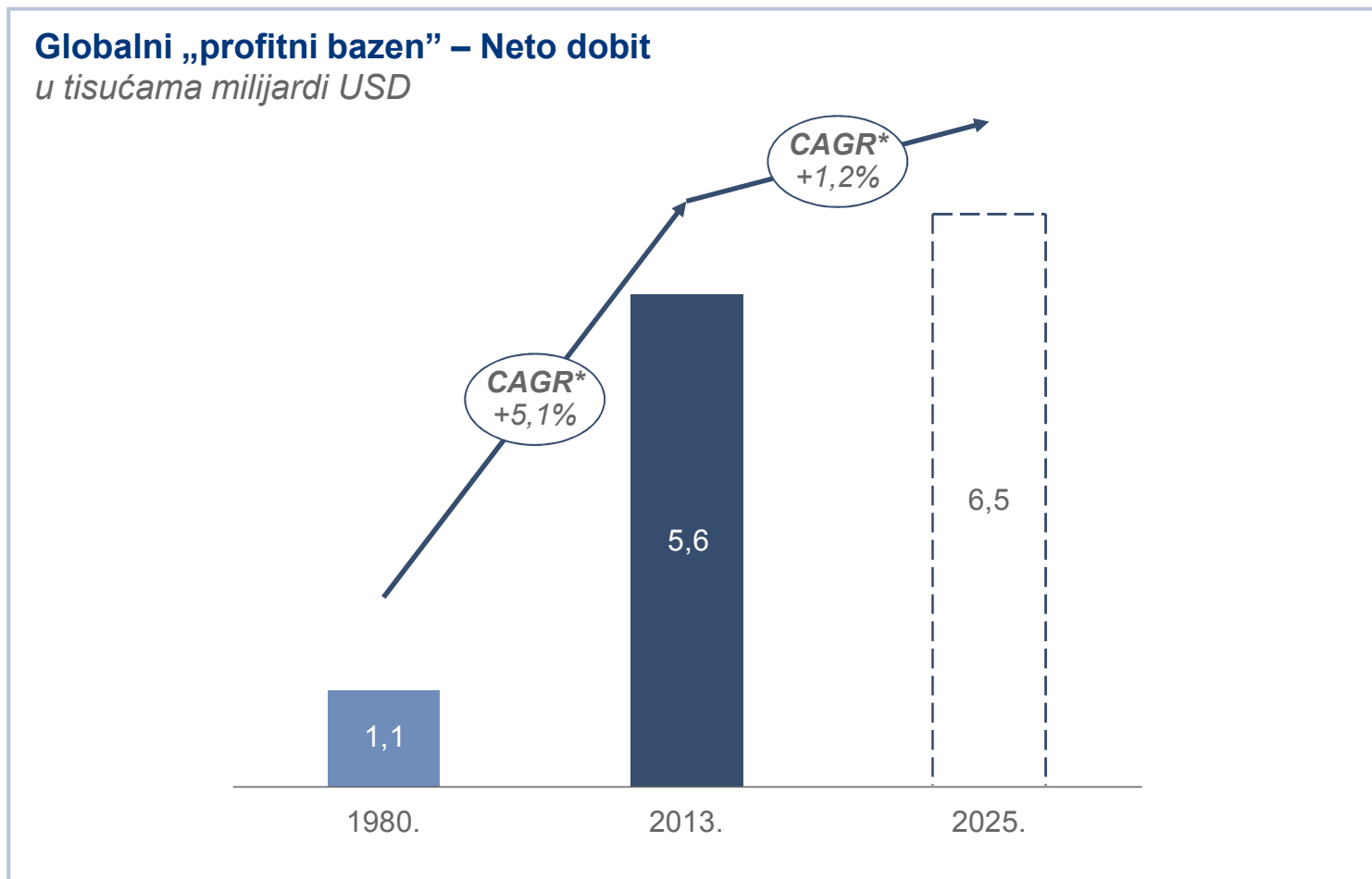
Ivo Andrić

- Poslovno okruženje i trendovi
- Kontekst donošenja odluka
- Fokus na najvažnije i višedimenzionalni pogled
- 3 x „P”
 - prezentacija rezultata
 - povjerenje
 - prebacivanje u perspektivu menadžera
- Zaključak

VUCA svijet – četiri specifične vrste izazova današnjice koji zahtijevaju četiri specifična odgovora

		<u>Situacija</u>	<u>Rješenja</u>
Volatilnost (Volatility)	Brzina promjene	<ul style="list-style-type: none">• Uzrokuje strah, averziju prema riziku i reakcije „povratka na poznato”	<ul style="list-style-type: none">• Nužan brz protok informacija i rana komunikacija na svim razinama
Neizvjesnost (Uncertainty)	Nesigurnost oko budućnosti	<ul style="list-style-type: none">• Uzrokuje situaciju „analiza paraliza” i odgađanje bitnih odluka	<ul style="list-style-type: none">• Održavanje organizacije fleksibilnom
Složenost (Complexity)	Višestruki čimbenici glavnih odluka	<ul style="list-style-type: none">• Uzrokuje želju za nečijom žrtvom ili crnim i bijelim rješenjima	<ul style="list-style-type: none">• Prestati tražiti trajna rješenja
Nejasnost (Ambiguity)	Nedostatak jasnoće određenog događaja	<ul style="list-style-type: none">• Izaziva oklijevanje i nepovjerenje te sprječava nužne promjene	<ul style="list-style-type: none">• Postavljanje inkrementalnih ciljeva koji će biti u funkciji prilagodljivog krajnjeg cilja

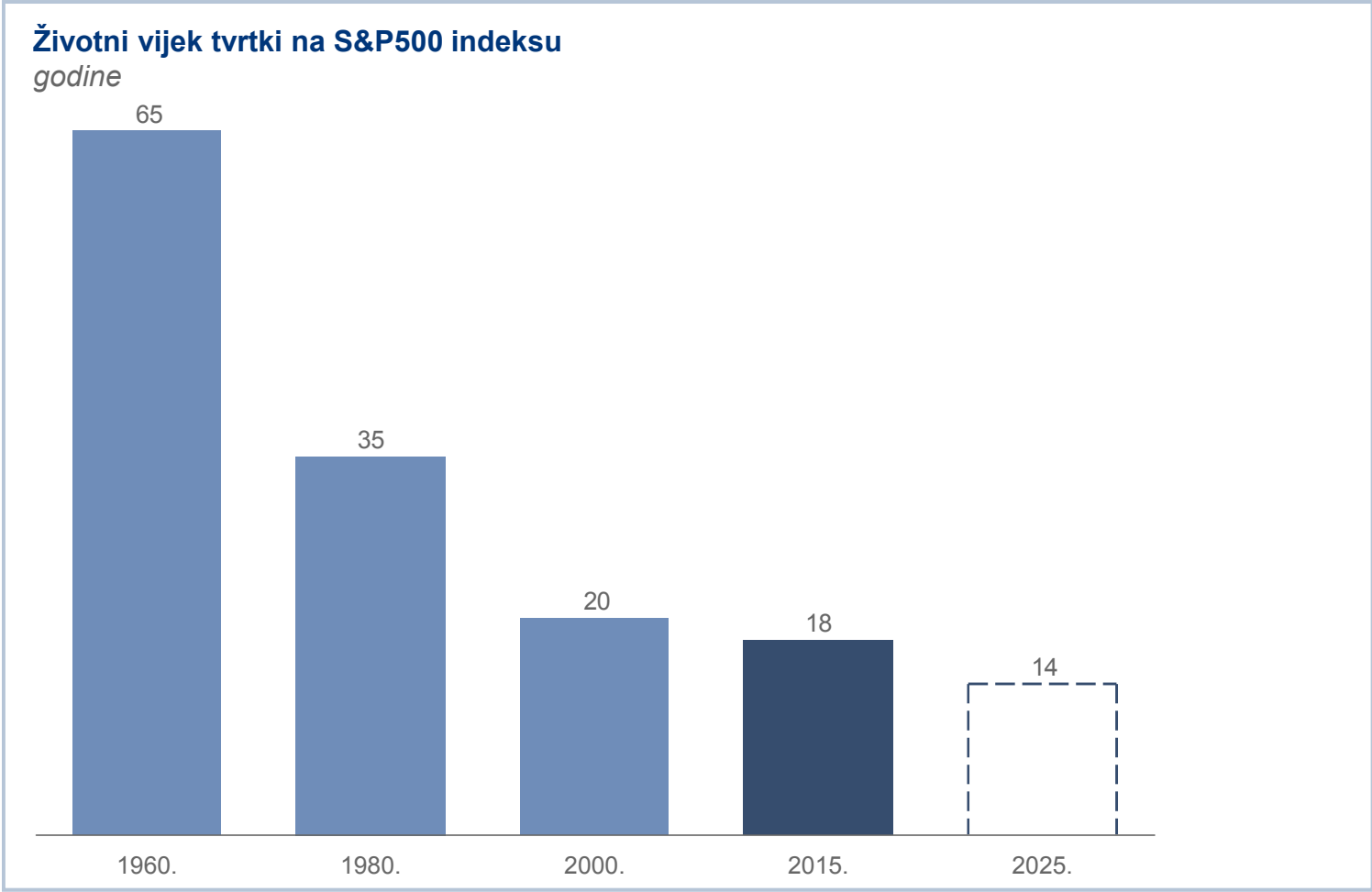
Rast svjetskog bogatstva se usporava



Izvor: McKinsey & Company

*CAGR – (eng. Compound Annual Growth Rate) = Prosječna godišnja stopa rasta

Sve je manji broj tvrtki koje su spremne prilagoditi se dramatičnim promjenama svijeta oko nas i u konačnici preživjeti

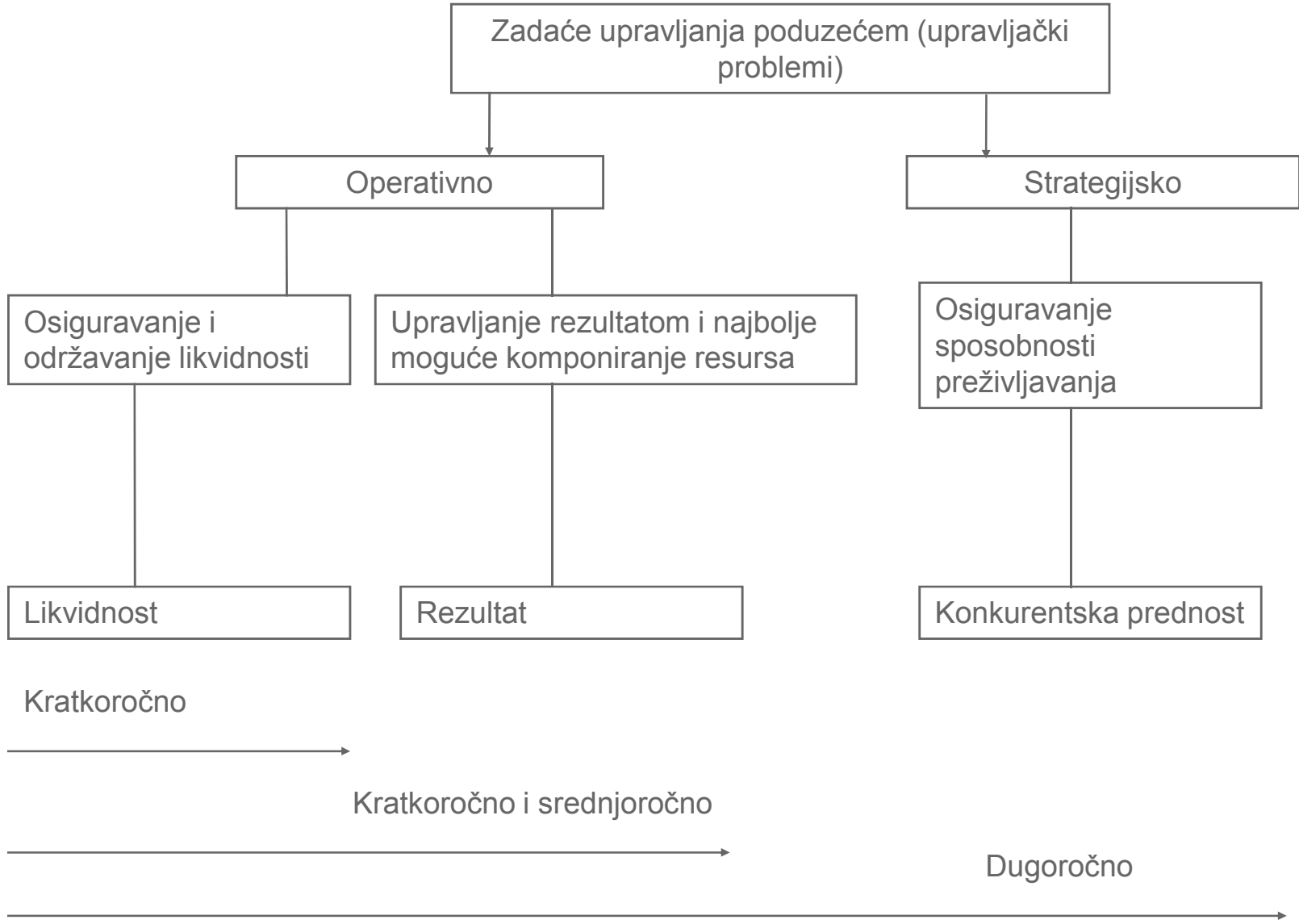


Izvor: Forbes, Standard & Poor's

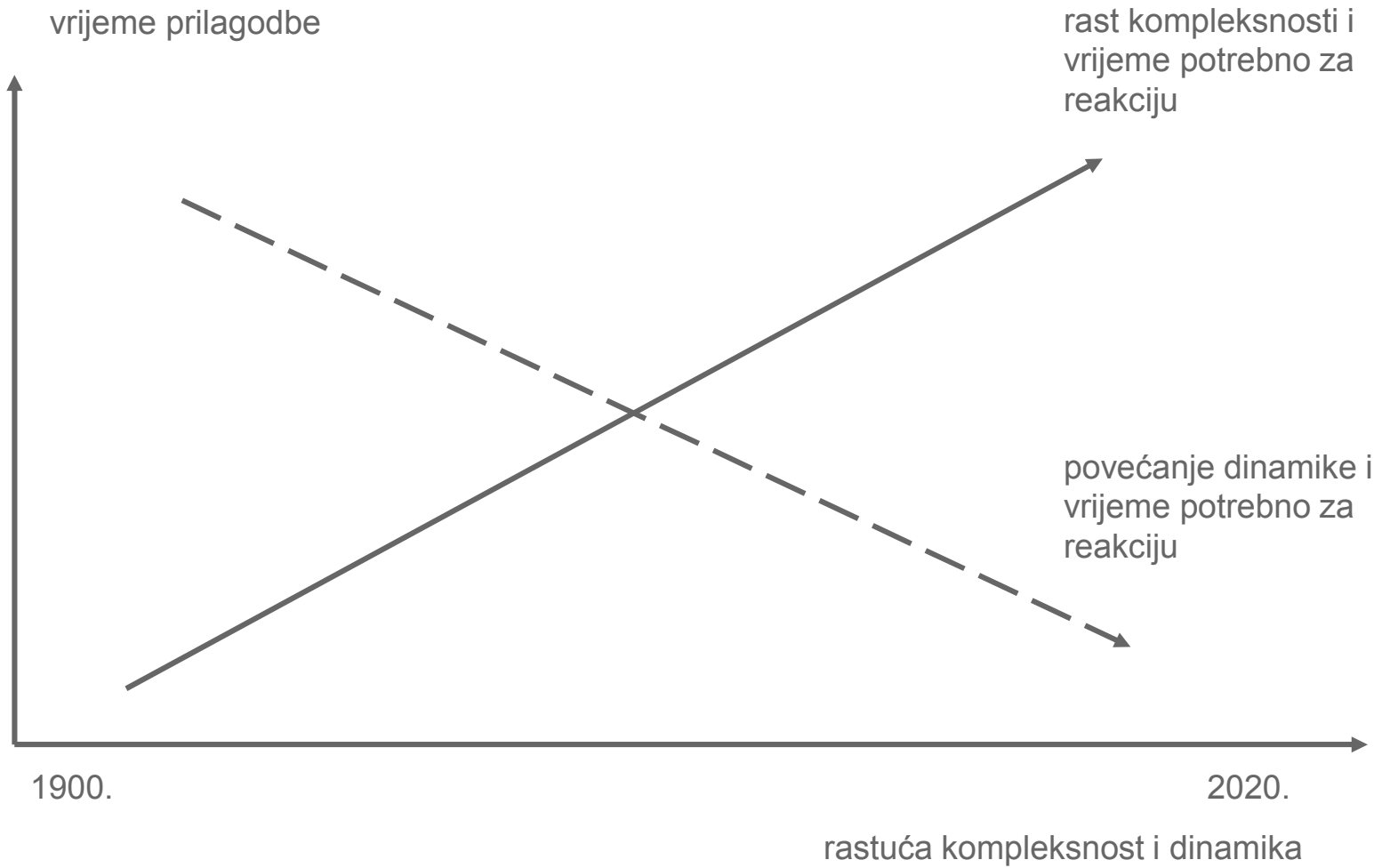
Sadržaj

- Poslovno okruženje i trendovi
- Kontekst donošenja odluka
- Fokus na najvažnije i višedimenzionalni pogled
- 3 x „P”
 - prezentacija rezultata
 - povjerenje
 - prebacivanje u perspektivu menadžera
- Zaključak

U poduzećima postoji tri razine upravljačkih problema s kojima se suočava menadžment



Sve je kraće vrijeme odlučivanja u uvjetima informacijskog obilja

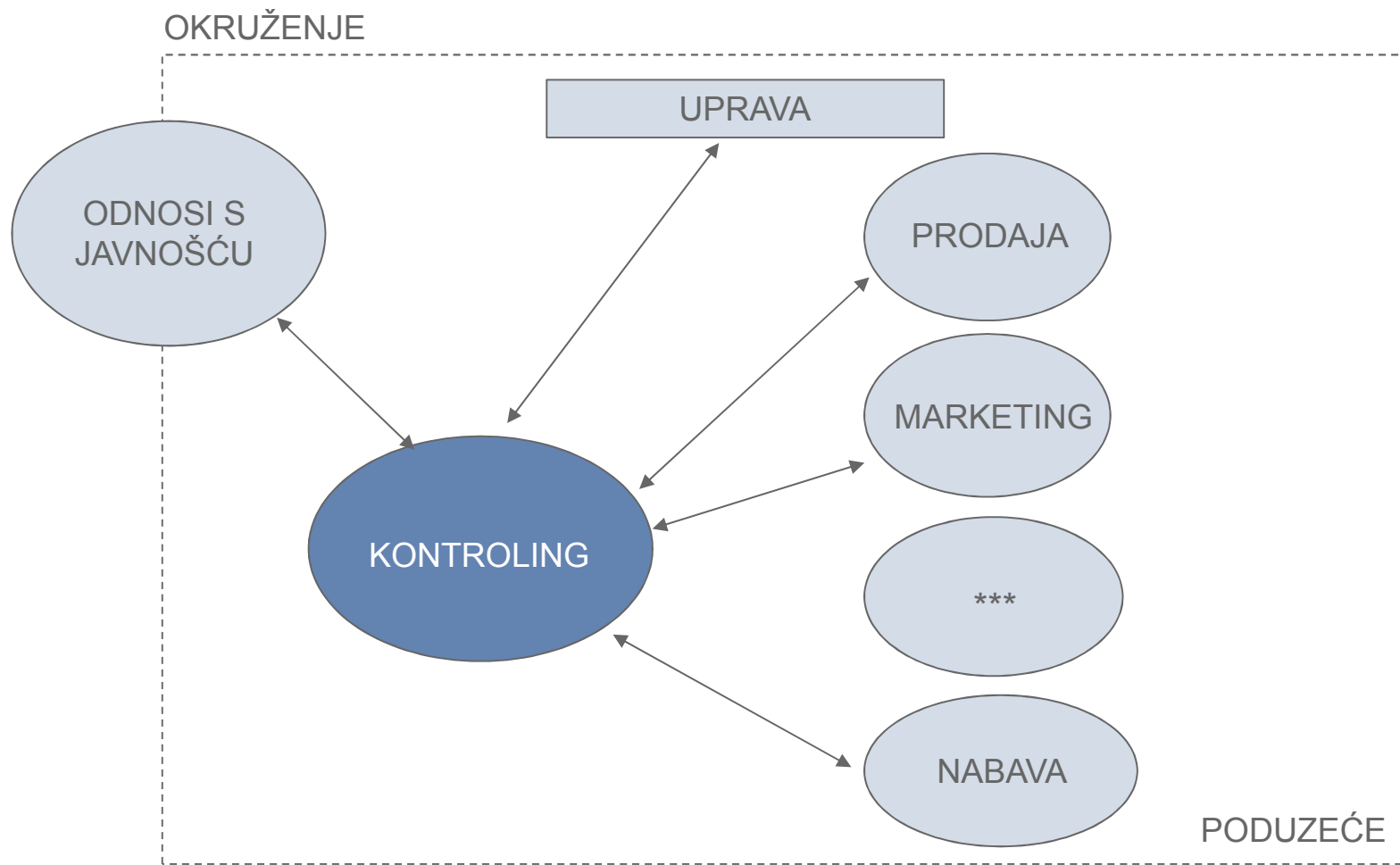


Dinamika poslovanja zahtijeva odgovore na dva pitanja “Što se dogodilo?” i “Zašto se dogodilo?”



Odgovor i akcija u realnom vremenu!

Kontroling komunicira izravno s upravom i svim odjelima u tvrtki. Vremenski horizont i zrnatost informacije se razlikuju.



*** operacije, ljudski potencijali, riznica, porezi, investicije, informatika...;

Komunikacija s upravom je najzahtjevnija, a najčešće se komuniciraju izvješća, planovi i projekti

Izvješća

- mjesečna
- kvartalna
- godišnja

Planovi i prognoze

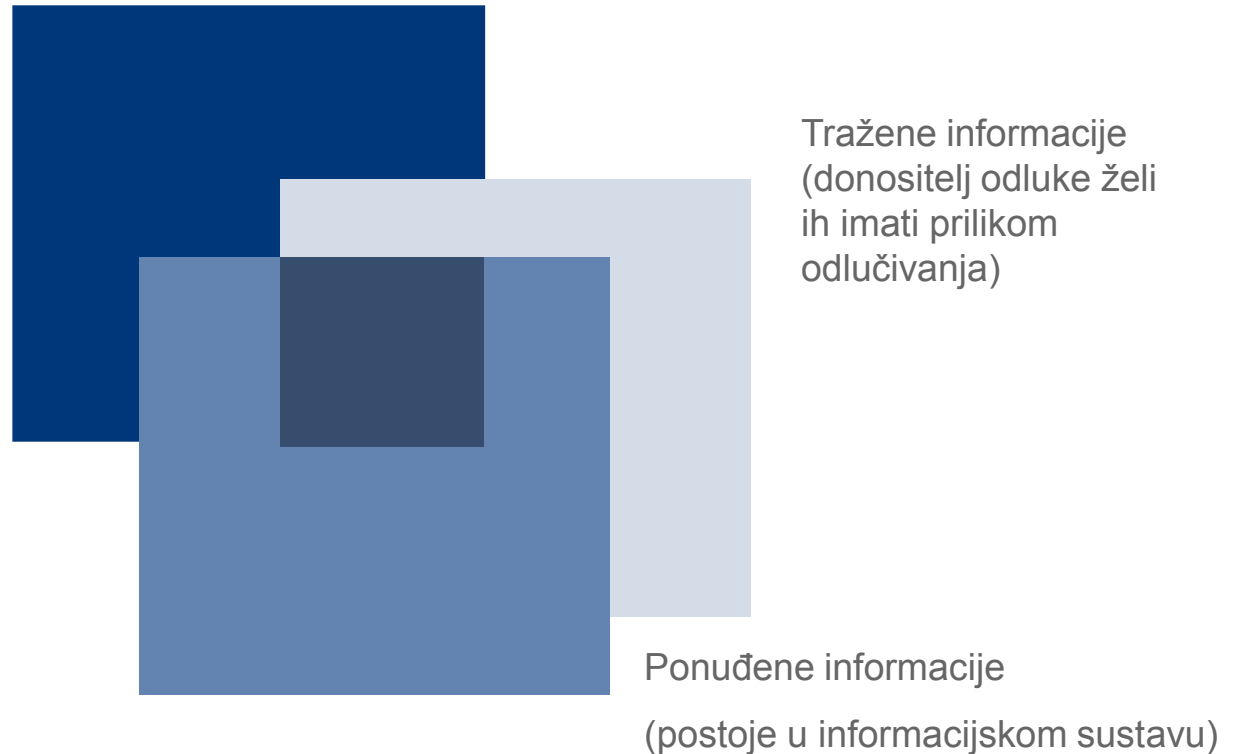
- operativni planovi
- procjena poslovanja
- strateški planovi

Ključni projekti

- uvođenje proizvoda, ulazak na tržište
- promjena poslovnog modela
- kupnja tvrtke (M&A)

Idealna situacija je kada kontroling proizvodi informacije za menadžment koji prepoznaje upravljačke probleme, a postoji dobra baza analitičkih podataka

Potrebne informacije (odražavaju strukturu upravljačkih problema)



Vanjski čimbenici mogu biti „moderatori” u procesu donošenja odluka

Financijske institucije

- kreditori;
- imatelji obveznica;

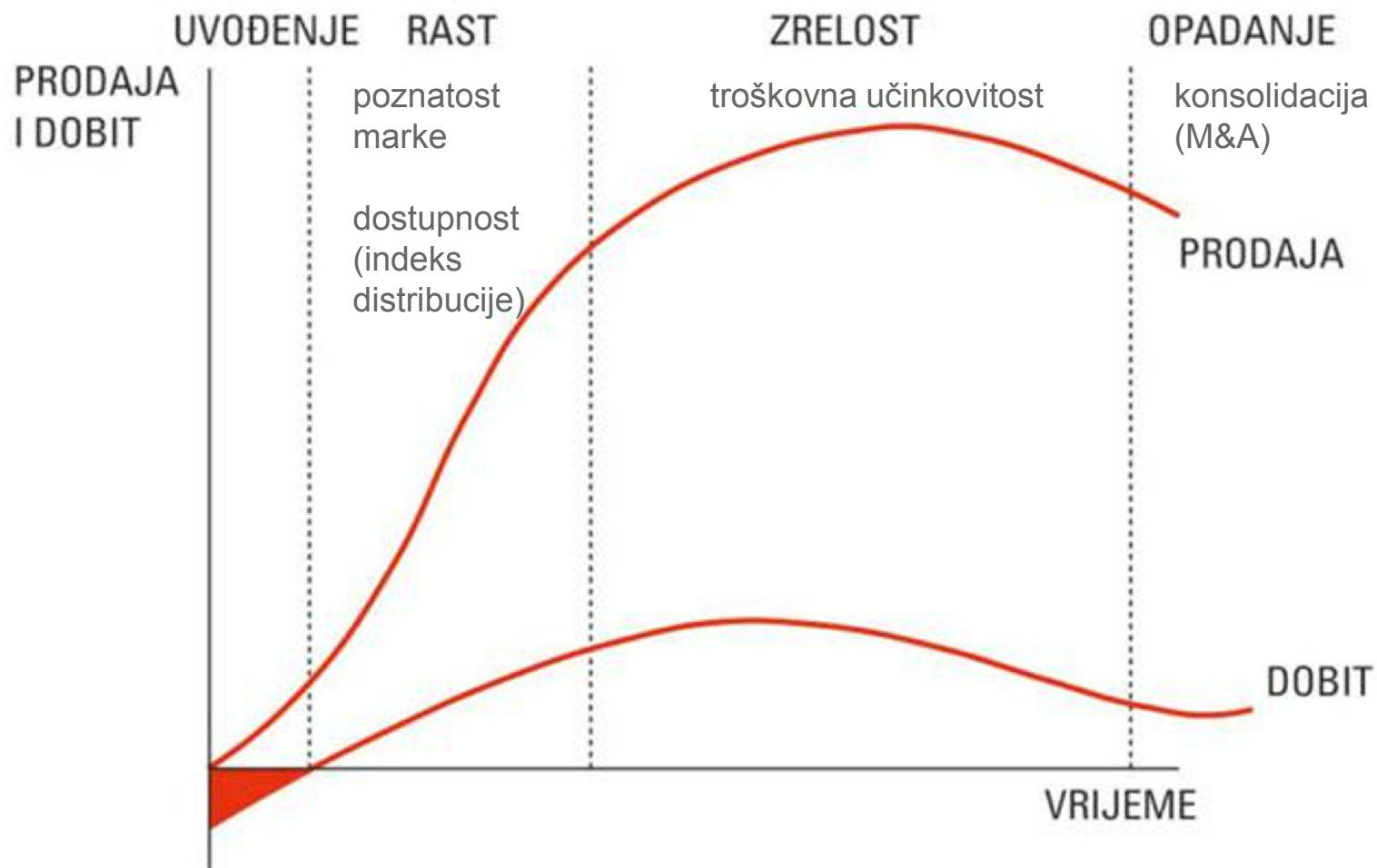
Partnerstva

- davatelji franšize i/ili licence;
- zajednička ulaganja;

Suvlasnici

- aktivni manjinski dioničari – financijski investitori;
- strateški partneri s manjinskim udjelom (npr. 25%-49%);

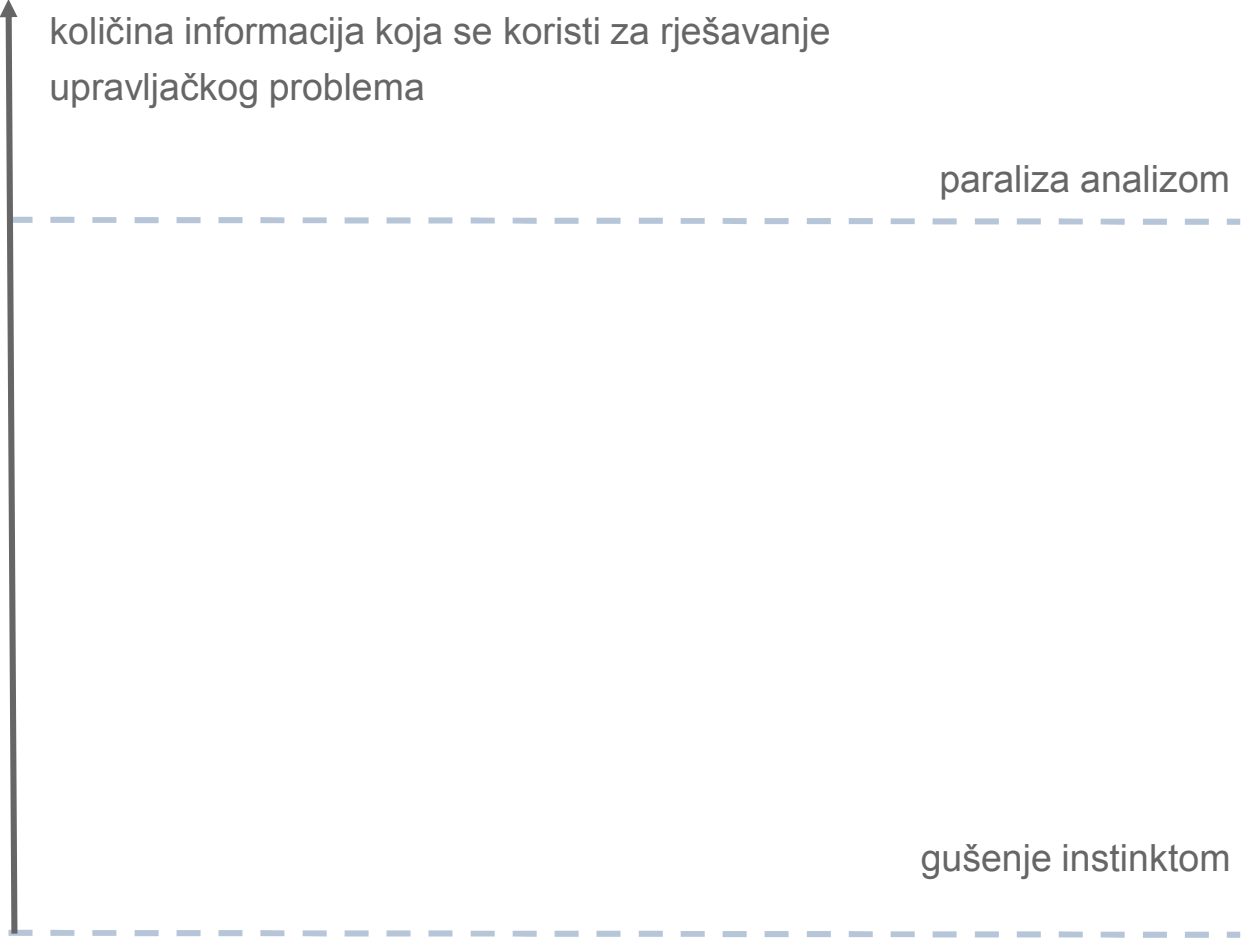
Životni ciklus tvrtke određuje poslovni kontekst i vrstu upravljačkih izazova



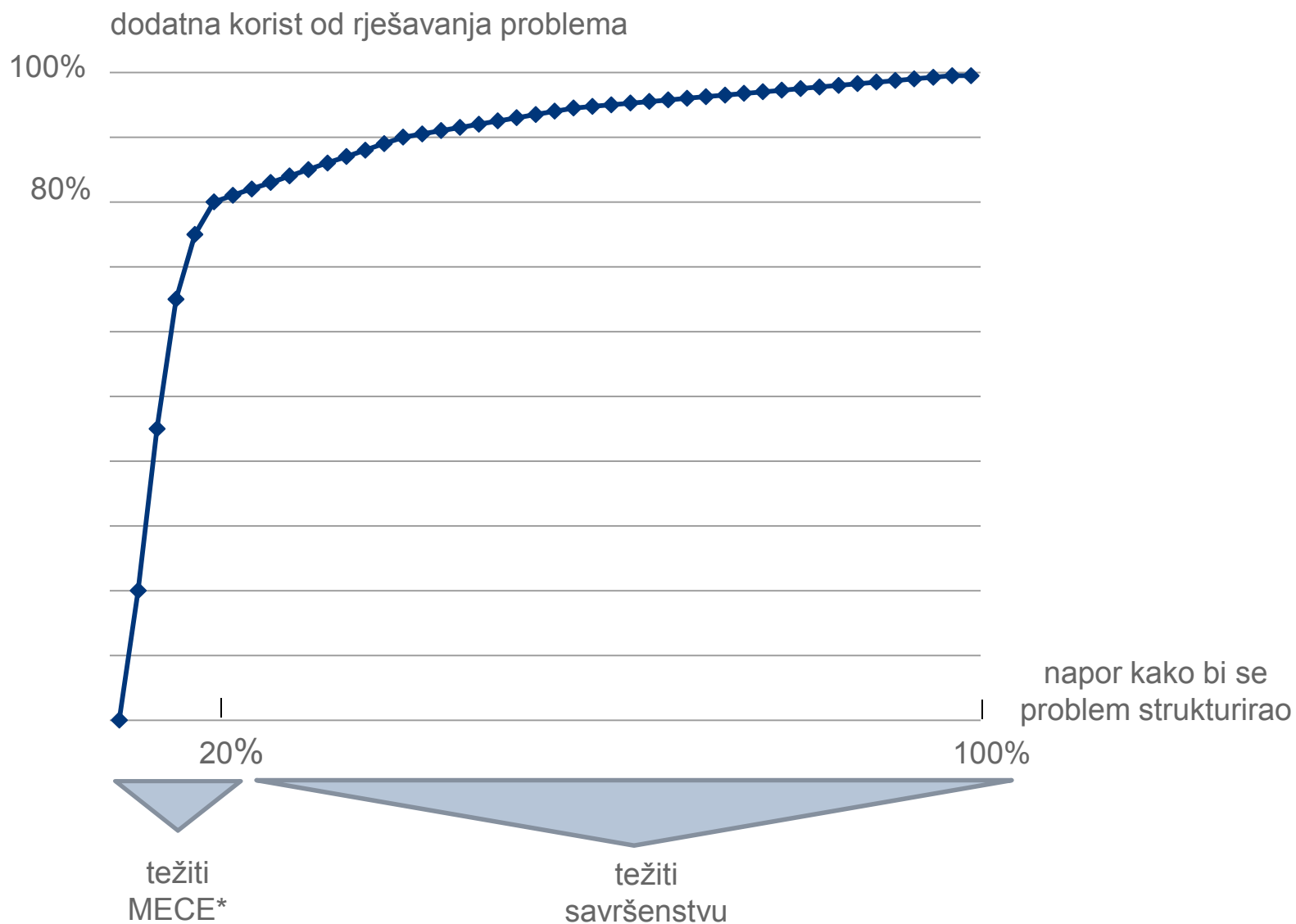
Sadržaj

- Poslovno okruženje i trendovi
- Kontekst donošenja odluka
- Fokus na najvažnije i višedimenzionalni pogled
- 3 x „P”
 - prezentacija rezultata
 - povjerenje
 - prebacivanje u perspektivu menadžera
- Zaključak

Potrebno je pronaći mjeru između “gušenja instinktom” i “paralize analizom”

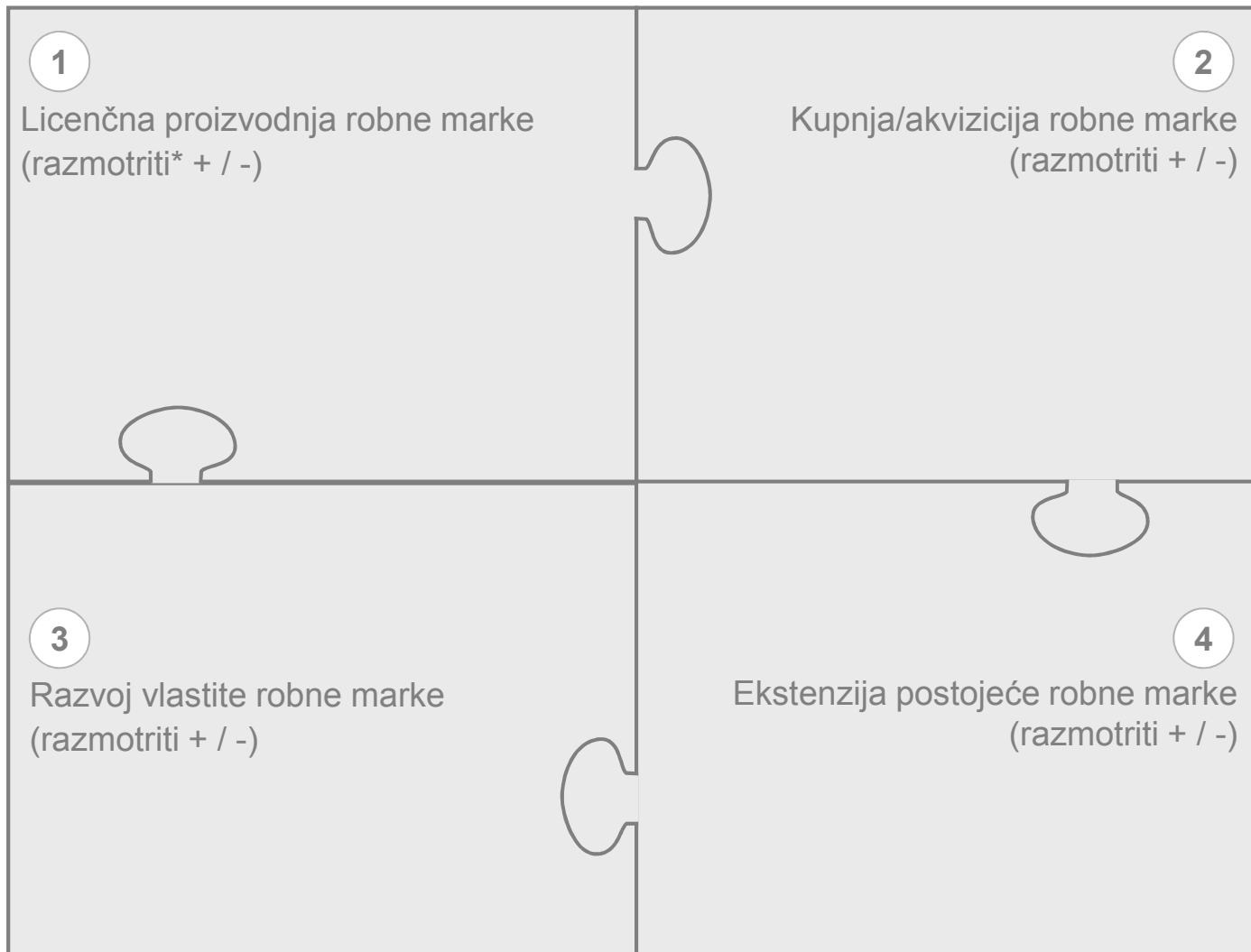


Prilikom pripreme informacija koristiti pravilo 80/20 kako bismo se fokusirali na ključno



* MECE - Mutually exclusive, collectively exhaustive – Međusobno isključiv, kolektivno sveobuhvatan

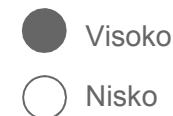
Nužno je analizirati sve realne mogućnosti neke poslovne odluke



* uključuje kvalitativne i kvantitativne analize

Pogled na upravljački izazov je višedimenzionalan

Razina rizika



	Opis	Rizik	Napomena
Strateški	<ul style="list-style-type: none">• tržišni trendovi u slijedećih pet godina		<ul style="list-style-type: none">• kupnja tvrtke omogućava dostizanje leaderske pozicije – tvrtka je predvodnik trendova
Operativni	<ul style="list-style-type: none">• integracija s postojećim vlastitim društvom na tržištu		<ul style="list-style-type: none">• postojanje kvalitetnog integracijskog tima
Financijski	<ul style="list-style-type: none">• način financiranja• struktura transakcije – plaćanje pune cijene vs. „earn out” model		<ul style="list-style-type: none">• vlastita sredstva, mala transakcija• mali rizik ako je „earn out” model
Regulatorni	<ul style="list-style-type: none">• promjena ključnih propisa u vrlo kratkom vremenskom razdoblju		<ul style="list-style-type: none">• manji rizik ako je „earn out” model
Reputacijski	<ul style="list-style-type: none">• restrukturiranje zahtijeva smanjenje broja zaposlenih		<ul style="list-style-type: none">• polagano restrukturiranje radne snage, prekvalifikacija uz dodatno obrazovanje

Aktivnosti unaprjeđenja poslovanja uzimaju u obzir utjecaj na dobit i kompleksnost provođenja

Ostvarenje ciljeva / Kompleksnost

● Visoko

○ Nisko

Utjecaj na dobit

Kompleksnost

opis/napomena

Promjena cijena



- rizik pada tržišnog udjela

Digitalizacija



- dugotrajan proces povezan s djelomičnom promjenom poslovnog modela

Dodatne usluge



- proces stvaranja dodane vrijednosti kupcu u uvjetima povećanja/zadržavanja cijena

Optimalizacija portfelja



- „čišćenje” portfelja može promijeniti odnose u distribucijskim kanalima

Sadržaj

- Poslovno okruženje i trendovi
- Kontekst donošenja odluka
- Fokus na najvažnije i višedimenzionalni pogled

• 3 x „P”

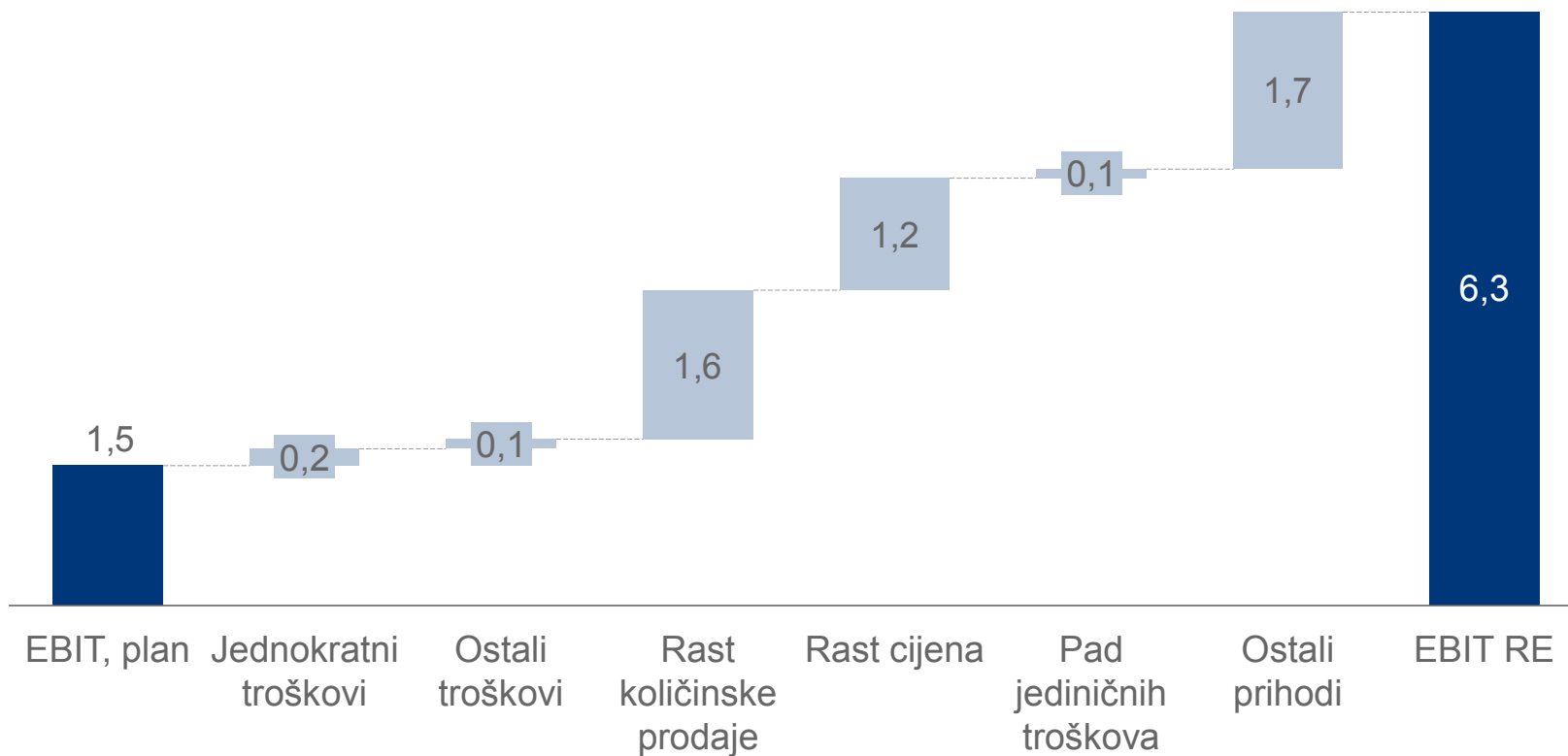
- prezentacija rezultata
 - povjerenje
 - prebacivanje u perspektivu menadžera
- Zaključak

Prilikom prezentacije rezultata, umjesto nepreglednih tablica ...

PODUZEĆE XXX, RDIG BEZ JEDNOKRATNIH UČINAKA*	YYYY-1	Plan	YYYY	RE/PL		YYYY/YYYY-1		
				+/- aps.	+/- %	+/- aps.	+/- %	
Prihod od prodaje proizvoda i usluga	30.362.831	38.778.523	46.936.985	8.158.462		21,0	16.574.154	54,6
Prihod od prodaje – Tržište A	23.972.249	30.460.738	34.364.512	3.903.775		12,8	10.392.263	43,4
Prihod od prodaje – Tržište B	6.390.582	8.317.785	12.572.473	4.254.688		51,2	6.181.891	96,7
Ostali prihodi	8.962.693	7.784.867	10.001.526	2.216.659		28,5	1.038.832	11,6
Prihod - ukupno	39.325.525	46.563.389	56.938.511	10.375.122		22,3	17.612.986	44,8
COGS-ukupno	32.184.236	39.005.455	44.843.187	5.837.732		15,0	12.658.951	39,3
COGS- OSNOVNA DJELATNOST	24.785.179	31.220.588	36.554.524	5.333.935		17,1	11.769.345	47,5
COGS-ostalo	7.399.057	7.784.867	8.288.663	503.797		6,5	889.606	12,0
Bruto marža-ukupno	7.141.289	7.557.934	12.095.324	4.537.390		60,0	4.954.035	69,4
Bruto marža- OSTALA DJELATNOST	5.577.652	7.557.934	10.382.461	2.824.527		37,4	4.804.809	86,1
Bruto marža-ostalo	1.563.637	0	1.712.863	1.712.863		0,0	149.226	9,5
Ostali troškovi	6.342.093	6.093.661	5.996.376	-97.285		-1,6	-345.717	-5,5
Neto izvanredne stavke (otpisi...)	-90.954	0	154.258	154.258		0,0	245.212	-269,6
EBIT	708.242	1.464.273	6.253.206	4.788.933		327,1	5.544.964	782,9
Amortizacija	1.483.285	1.659.003	1.428.077	-230.926		-13,9	-55.207	-3,7
EBITDA	2.191.527	3.123.276	7.681.284	4.558.007		145,9	5.489.757	250,5
Neto prihod od financijskih aktivnosti	-100.000	-100.000	-100.000	0		0	0	0
Neto dobit	2.091.527	3.023.276	7.581.284	4.558.008		150,8	5.489.757	262,5

... koristimo pregledne grafove

EBIT, mil.kn
ostvarenje/plan



Povjerenje, empatija i prihvaćanje razumne razine rizika povećavaju uspješnost suradnje, pripremu i donošenje odluka

Povjerenje

- povjerenje menadžera u kontroling:
 - stručnost
 - neovisnost

Pogled iz perspektive menadžera

- mentalna vježba i „prebacivanje” u cipele menadžera;
- izbjegavanje modela „ne bih se štel mešat”;

Prihvaćanje rizika

- prihvaćanje razumne razine rizika (uz mjere upravljanja) smanjuje ograničenja jer rizika nema samo na;
- jednostavan kriterij: „Jesmo li spremni uložiti vlastiti novac u neki poduhvat?”;

Sadržaj

- Poslovno okruženje i trendovi
- Kontekst donošenja odluka
- Fokus na najvažnije i višedimenzionalni pogled
- 3 x „P”
 - prezentacija rezultata
 - povjerenje
 - prebacivanje u perspektivu menadžera
- Zaključak

Uloga kontrolinga je smanjiti neizvjesnost donošenja odluka unutar zadanog konteksta. Uz fokus na najvažnije, razumijevanje menadžerske perspektive pomaže u donošenju optimalnih odluka.

Odluke su dio poslovnog konteksta i donose se u realnom vremenu

- prilikom pripreme i donošenja odluka treba uzeti u obzir kontekst u kojemu se djeluje;
- vrijeme za pripremu i donošenje odluka je ograničeno;

Naglasak na relevantno uz višedimenzionalan pogled na upravljačke izazove

- analizirati sve opcije, ali se fokusirati na najvažnije - relevantnost;
- smanjiti neizvjesnost donošenja odluka - razmotriti strateški, operativni, financijski, regulatorni i reputacijski pogled na upravljački izazov;

Razumijevanje menadžerske perspektive i procesa donošenja odluka

- prebaciti se u perspektivu menadžera prilikom pripreme odluke;
- razvijati povjerenje;
- osvijestiti rizike neke odluke i pripremiti model upravljanja rizicima;

HVALA NA PAŽNJI!

mr. sc. Hrvoje Patajac, direktor kontrolinga

Adris grupa d.d.

Obala V. Nazora 1

52210 Rovinj

Hrvatska / Croatia

tel: 00385 52 801 133

fax: 00385 52 813 587

hrvoje.patajac@adris.hr

www.adris.hr