



softconsulting

Finansijski ciljevi i definisanje KPI

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.
Konsultant za poslovni razvoj

Agenda

- **I MODUL (9,00 - 10,30): Suvremeno finansijsko upravljanje**
 - Uvod i definicija osnovnih pojmova
 - Upravljanje pomoću ciljeva
 - Šta je KPI?
- Pauza za osvježenje (10,30 - 10,45)
- **II MODUL (10,45 - 12,15): Zašto je potrebno definirati finansijske ciljeve?**
 - Finansijski ciljevi i strateško upravljanje
 - Definiranje finansijskih ciljeva
 - Strateške finansijske odluke
- Pauza za ručak (12,15 – 13,00)
- **III MODUL: (13,00 – 14,30): Kako definirati KPI?**
 - Vrste KPI
 - Uloga CFO pri definiranju KPI
 - Efikasno i optimalno kreiranje KPI
- Pauza za osvježenje (14,30 – 14,45)
- **Praktične vježbe (14,45 – 16,45)**
- **Zaključak (16,45 – 17,00)**

Uvod i definicija osnovnih pojmova

- Finansijsko upravljanje počinje definisanjem finansijskih ciljeva.
 - Definiranje finansijskih prioriteta ključni je korak pri kreiranju i realizaciji finansijskog plana (budžeta) preduzeća.
- Utvrđivanje prioriteta za postizanje finansijskih ciljeva zavisi od:
 - trenutne upravljačke strukture u preduzeću i
 - načina donošenja finansijskih odluka u preduzeću.
- Pojedini finansijski ciljevi mogu imati isti prioritet.
 - Potrebno je da CFO ima adekvatne vještine za njihovo postizanje.
- KPI su alat za postizanje finansijskih ciljeva preduzeća.
- Pri definiranju KPI treba:
 - imati odgovarajuću strategiju i
 - mjeriti samo ono što je važno za realizaciju finansijskih ciljeva preduzeća.

Upravljanje pomoću ciljeva

- Svi poslovni ciljevi preduzeća obično se svode na finansijske ciljeve.
 - Ne smije se zanemariti značaj nefinansijskih ciljeva (zadovoljstvo kupaca, poslovnih partnera, zaposlenika i slično).
- Cilj bez plana ostaje samo želja.
- S obzirom na ročnost, finansijski ciljevi mogu biti:
 - dugoročni, srednjoročni i kratkoročni.
- Fleksibilnost pri planiranju je važna za realizaciju ciljeva.
- Potreba revidiranja planova i prilagođavanja aktivnosti.
- Menadžment performansi - alat za upravljanje pomoću ciljeva.
- Pri upravljanju pomoću ciljeva potrebno je uskladiti ciljeve i motive na organizacijskom i individualnom nivou.

Šta je KPI?



- Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI -Key performance indicators) služe za mjerenje uspješnosti preduzeća ili jednog dijela preduzeća.
- KPI je kvantitativno mjerilo procjene poslovnih ciljeva.
- Namijenjeni su menadžerima pri brznoj procjeni trenutnog stanja u odnosu na definirane ciljeve.
- Glavni su činioči izvještaja za menadžment.
- Definiranje KPI može biti zahtjevno.
- Primjena industrijskih KPI - polazna osnova pri njihovom kreiranju.
- KPI nisu statični i trebaju se razvijati, ažurirati i mijenjati po potrebi.
 - KPI koji se nikada ne ažuriraju brzo mogu zastarjeti.

Finansijski ciljevi i strateško upravljanje



- Strateški menadžment definira finansijske ciljeve u preduzeću.
 - Utvrđuje se način kako će preduzeće: zaraditi, investirati, utrošiti i uštedjeti.
- Izrada tablice finansijskih ciljeva:
 - precizno definirati jedan ili više finansijskih ciljeva preduzeća
 - uvrđiti vremenski okvir za postizanje finansijskih ciljeva (kratkoročno, srednjeročno ili dugoročno)
 - odrediti iznos za postizanje finansijskog cilja (npr. iznos potrebnih investicija ili ušteta i sl.)
 - predvidjeti načine na koji se mogu postići finansijski ciljevi
 - odlučiti koja je najbolja kombinacija načina za postizanje finansijskih ciljeva.

Definiranje finansijskih ciljeva

- Finansijski ciljevi trebaju:
 - biti realno definisani
 - zasnovani na trenutnim finansijskim pokazateljima i očekivanim tržišnim potrebama
 - imati razvojnu komponentu.
- Primjena SMART modela pri definiranju finansijskih ciljeva.
- Finansijski ciljevi ne moraju imati ‘konačan’ efekat u tekućoj godini.
 - Potreba redefinisavanja finansijskih ciljeva i rebalans budžeta.
- Uticaj individualnih motiva pojedinaca, može biti od presudnog značaja za realizaciju finansijskih ciljeva.
 - Poslovni ciljevi i individualni motivi mogu biti u suprotnosti.
 - Važnost finansijskog nagrađivanja pri realizaciji finansijskih ciljeva.

Strateške finansijske odluke

- Donošenje strateških finansijskih odluka nije ‘lagan’ zadatak.
- Za strateško finansijsko odlučivanje potrebne su adekvatne informacije tj. tačni i pravovremeni finansijski podaci.
- Zadatak CEO/CFO je:
 - definisanje preciznih finansijskih ciljeva, prioriteta i KPI
 - praćenje stepena realizacije strateških finansijskih odluka.
- Strateške finansijske odluke podrazumijevaju usklađivanje trenutnih resursa preduzeća sa njegovim internim mogućnostima, tržišnim šansama i eventualnim vanjskim prijetnjama.
- Principi finansijskog odlučivanja trebaju biti:
 - precizno definirani
 - dosljedno primjenjeni kroz organizacionu strukturu preduzeća.

Vrste KPI

- KPI mogu biti: strateški i operativni.
- U zavisnosti šta pokazuju i u kojim jedinicama mjere mogu biti:
 - kvantitativni – izražavaju se u brojevima kao odnos nekih veličina (npr. procenat realizacije plana prodaje, procenat naplate potraživanja i sl.)
 - praktični – povezani sa procesima i aktivnostima (prosječna zauzetost mašine ili prosječna potrošnja goriva i sl.)
 - usmjeravajući – ukazuju na mjesta za poboljšanje u organizaciji i kvalitetnije odluke
 - optužujući – ukazuju na stepen (ne)usvajanje promjena ili instrukcija u preduzeću.

Uloga CFO pri definiranju KPI

- Uloga CFO pri definiranju KPI je važna za uspješno poslovanje.
- CFO zagovara uspostavu (i promjene) odgovarajućeg sistema KPI.
- Odgovarajući skup KPI treba biti dijagnostički alat za strateško upravljanje u preduzeću.
- CFO treba pronaći 'prava' mjerila za procjenu stepena realizacije finansijskih ciljeva primjenom odgovarajućih KPI.
- KPI trebaju biti konzistentni, a CFO to treba i praktično obezbjediti.
- Prekompleksan skup KPI može biti kontraproduktivan.
- Pri korištenju generičkih KPI, CFO treba poznavati pokazatelje koji su reprezentativni za preduzeće ili industrijsku granu.
- CFO ne smije previdjeti KPI koji bitno utiču na održivost poslovanja.

Efikasno i optimalno kreiranje KPI

- Različite vrste KPI se koriste za interno ili vanjsko mjerenje stepena uspješnosti poslovanja preduzeća.
- Definirani KPI nemaju ‘poseban’ smisao:
 - Podatak u automatiziranom izvještaju kojeg omogućava softver, nema naročitu svrhu ako se ne koristi za realizaciju ciljeva.
 - Smisao KPI-ma daju donosioci odluka koji ih koriste u svom radu.
- Efikasno i optimalno kreiranje KPI podrazumijeva:
 - precizno definirati finansijske ciljeve
 - utvrditi trenutnu izvedbu (performanse)
 - kreirati kratkoročne i dugoročne KPI
 - usaglasiti definirane KPI na različitim organizacijskim razinama
 - pratiti napredak pri realizaciji ciljeva
 - vršiti prilagodbe i ažuriranja KPI.

Zaključak



Objectives

Measures

Revenue Growth:

Increase the number of new products

Create new applications

Develop new customers and markets

Adopt a new pricing strategy

Percentage of revenue from new products

Percentage of repeat customers

Percentage of revenue from new sources

Product and customer profitability



Hvala na ukazanom povjerenju !

► Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- www.savjetnik.ba