

Časopis za poslovnu teoriju i praksu
Rad primljen: 13.05.2020.
Rad odobren: 18.06.2020.

UDK 005.6:657.6]:004(497.6)
DOI 10.7251/POS2024113S
Originalan naučni rad

Simić Slavko, NUBL-Nezavisni univerzitet Banja Luka, Bosna i Hercegovina, bono@blic.net
Marković Branko, doktorant na Univerzitetu „Union Nikola Tesla“, Beograd, Srbija
Mujanović Erol, Université Toulouse 1 Capitole, Toulouse, France

POSLOVNA FUNKCIJA KONTROLINGA U ODNOSU NA PROCES DIGITALNE TRANSFORMACIJE POSLOVANJA

Rezime: *Sa ovim istraživačkim radom se ukazuje na značaj digitalne transformacije poslovanja preduzeća u savremenom dobu poslovanja, kao i izazovima koji se stavljaju pred kontroling funkciju u tom kontekstu. Kako će nadolazeća digitalizacija promijeniti klasičnu kontroling poslovnu funkciju u preduzeću i šta zaposleni u odjelu controlling-a treba da rade u vezi sa novim trendovima oličanim u digitalnoj transformaciji. Istraživanje vršeno u preduzećima na području Bosne i Hercegovine sa ciljem identifikacije formalnih obilježja poslovne funkcije kontrolinga. Analiza je pokazala da se uveliko razlikuju viđenja zaposlenih i menadžmenta u preduzećima na području BiH u pogledu formalnih obilježja funkcije kontrolinga u odnosu na ono što su njena stvarna obilježja, na taj način svjesno i nesvjesno javno prikazuju svoja preduzeća drugačije od činjeničnog stanja.*

Ključne reči: *digitalizacija, transformacija, poslovanje, kontroling, menadžment, Bosna i Hercegovina*

Jel klasifikacija: *M21*

UVOD

Da bismo razmotrili kako kontroling utiče na digitalnu transformaciju poslovanja i posebno kako, povratno, digitalna transformacija utiče na poslovnu funkciju kontrolinga, definisaćemo okvir onoga što se naziva digitalnom transformacijom i u kontekstu tog okvira ulogu poslovne funkcije kontrolinga.

Posmatrajući digitalnu transformaciju kao najkrupniju inovaciju koju danas uvode skoro svi poslovni i javni sistemi, a koja se ogleda u prilagođavanju novom poslovnom kontekstu i maksimalnoj eksploataciji novih mogućnosti koje poslovanju donose remeteće tehnologije kao što su vještačka inteligencija, 3D štampa, *Internet of Things-IoT*, *BigData*, važno je već na početku ovog rada naglasiti da se usljed transformacione prirode on ne može strukturirati na isti način, ali ni u istoj mjeri kako je to danas uobičajeno za poznate tehnologije i nad njima izvedene tehnokonomske modele poslovanja. Naime, kako inovacija mijenja značenje onoga na šta se primjenjuje, tako i digitalna transformacije mijenja značenje ne samo poslovnog sistema, već i svih elemenata ekosistema u kojem je isti poslovao, odnosno, samu suštinu društvene organizacije i paradigme. Imajući to u vidu autori u ovome radu nude čitaocu najviši nivo strukturne organizacije koja je danas poznata kada su u pitanju procesi i posljedice digitalne transformacije kako na nivou preduzeća, tako i na nivou ekosistema, sa posebnim osvrtom na ulogu funkcije poslovnog kontrolinga u procesima transformacije poslovnih sistema i njihovih operacija.

1. RADNI OKVIR DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Kada želimo da vrijednostima oko kojih se odvija digitalna transformacija damo neko strukturirano objašnjenje, koje definiše pravac i ishod transformacije, dolazimo do digitalne agende ili digitalne strategije koje su preduzeća obavezna usvojiti kao strateški dokument kojim se definiše pravac, tempo, razlozi te željeni rezultati digitalne transformacije i kriterijumi prihvatljivosti istih. Većina preduzeća polazi od suštinske greške smatrajući da se digitalna transformacija svodi na iznalaženje novih mogućnosti za primjenu novih remetećih tehnologija, dok se malo ili ni malo računa ne vodi o ostalim aspektima transformacije kao što su digitalna sposobnost preduzeća, agilne inovacije, promjena biznis modela ili operacija i procesa te u zavisnosti od strukturnih pomijeranja i promjene u poslovanju izazvane digitalnom transformacijom. Prema mišljenju profesorice Jeann Ross sa MIT Sloan fakulteta, digitalna transformacija se može razumjeti i posmatrati na dva odvojena kolosijeka promjena koje se dešavaju kako u samom preduzeću, tako i u njegovom okruženju:

1. Digitalna Transformacija u užem smislu, što podrazumijeva dostizanje operativne izuzetnosti poslovanja preduzeća, odnosno, suštinski njegovih poslovnih operacija;
2. Digitalna Transformacija u širem smislu, što podrazumijeva rapidnu inovaciju poslovanja, najčešće povezanu sa promjenom poslovnog modela po kojem funkcioniše preduzeće.

Da bi se izbjegle pogubne strategije, bilo da je riječ o onim koje nisu izvodljive ili da su u pogrešnom smjeru te vode u sigurnu propast, potrebno je razumjeti radni okvir digitalne transformacije. Ovo podrazumijeva jasno razumijevanje konteksta, relacija između pojedinih elemenata sistema ili okruženja koje se mijenjaju te iznalaženje mjerljivih vrijednosti za one veličine koje definišu transformaciju ili njen ishod. U ovom smislu danas već za veći deo standardizovanih sektora poslovanja postoje orijentaciona rješenja, često data kroz softverske platforme, za ocjenu i validaciju preduzeća i njegovog okruženja te proizvoda i/ili usluge i njegove vrijednosti za krajnjeg korisnika. Primjena ovih rješenja i stalna simulacija i potraga za novim efikasnijim putanjama transformacije stalni je zadatak kontrolora i poslovnih stratega kako bi se omogućilo preduzeću da preživi postojeću krizu i transformiše se prema zahtjevima i potrebama novog poslovnog okruženja, koji već par godina nastaje pod uticajem destruktivnih tehnologija i poslovnih modela zasnovanih nad istim.

Prema osnovnom radnom okviru u kojem bi se trebala započeti i sprovesti digitalna transformacija, pitanje izbora pravca digitalne transformacije uslovljeno je odgovorima na sljedeća pitanja:

- Šta će se dešavati sa industrijskim sektorom u kojem preduzeće posluje?
- Šta će rukovodstvo preduzeća uraditi i kada – koje mjere će biti sprovedene u preduzeću i kako će se one odraziti na njeno poslovanje (koji su željeni efekti)?
- Kako će menadžment i zaposleni u preduzeću znati da su uspjeli u procesima digitalne transformacije (definisane kriterijuma prihvatljivosti za ishode i rezultate poslovanja po ishodima)?
- Ko će biti vlasnik procesa digitalne transformacije preduzeća, njegovih procesa i proizvoda i/ili usluga (na kome je odgovornost, ko ima izvršnu ulogu i mogućnost za donošenje odluka po nivoima)?
- Gde će preduzeće investirati svoja sredstva, pod kojim uslovima, čija i koja sredstva?

Definišući ova pitanja i odgovore na njih vrši se grubo definisanje strategije u smislu da se na ovaj način odbacuju sve one mogućnosti za transformaciju koje su iz bilo kojeg razloga nedostupne preduzeću ili nisu prepoznate od strane rukovodstva i tima za strategiju i kontroling kao relevantne mogućnosti razvoja. Uloga kontrolora u definisanju strategije ovdje je i više nego očita kroz definisanje okvira za sprovođenje procesa digitalne transformacije, odnosno, provjere izvodljivosti željene strategije i prije njene egzekucije kroz izradu i provjeru putem scenario modeliranja.

Digitalna transformacija, se uprošćeno može definisati, kako bi se procijenio nivo izvodljivosti na nivou preduzeća, sljedećim parametrima koji se mogu kvantitativno i kvalitativno izraziti:

- Preduzeće je određeno sa dijagnozom, strateškom ambicijom, jedinstvenom ponudom vrijednosti prema svojim kupcima/korisnicima;
- Tržište je određeno sa konkurentima, ponudom, tržišnim silama;
- Korisnici usluga ili proizvoda preduzeća definišu se kroz brojnost, namjere i zadatke, koje uz pomoć proizvoda ili usluge žele postići;
- Resursi dostupni preduzeću za transformaciju definisani su raspoloživim vremenom, kadrovima (ali i na drugi način dostupnim talentima) i novcem dostupnim za investiranje.

Pri definisanju digitalne strategije često se prenebregavaju dva ključna pitanja koja se moraju sagledati za svaku stratešku alternativu. Za uspjeh digitalne transformacije preduzeća bilo koje veličine ili oblika vlasništva, neophodno je imati jasnu predstavu o njenom pozicioniranju na tržištu (kako u sadašnjosti, tako i željenog u budućnosti), kao i koji su to motori rasta i razvoja koji se mogu koristiti kako bi se proces digitalne transformacije doveo uspješno do svog cilja. Poznavanje ove dve karakteristike poslovanja preduzeća, mora prethoditi agilnoj provjeri strateških opcija i njihove vrijednosti, inače će se razvijene strategije i njihova operacionalizacija značajno razlikovati od očekivanih.

2. STRUKTURNA ANALIZA PREDUZEĆA I NJEGOVOG POSLOVANJA SA STANOVIŠTA POTREBA I OGRANIČENJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE

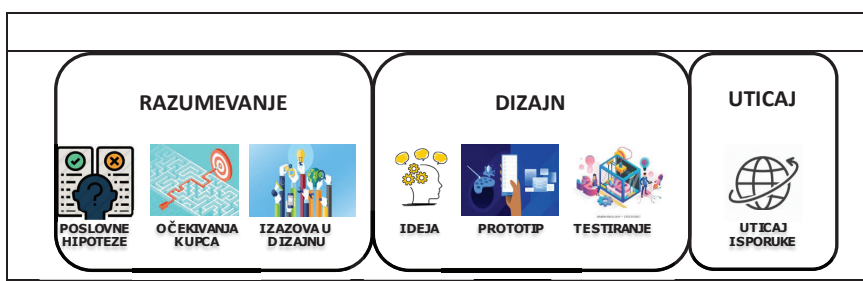
Ono što se zapravo želi postići digitalnom transformacijom jeste dostizanje operativne izuzetnosti i maksimalne efikasnosti nekog tehno-ekonomskog sistema. Da bi se to postiglo potrebno je uraditi optimizaciju organizacije i procesa sa stanovišta funkcije cilja sistema, pri čemu se svi nekritični i nedovoljno efikasni procesi autorsuju te nabavljaju kao usluga, samo onda kada je to potrebno novom poslovnim sistemom, kako bi zadovoljio funkciju cilja. Zamisao na kojoj počivaju mnogi poslovni modeli u post singularnoj ekonomiji, odnosno, ekonomiji nastaloj nakon završetka svih procesa digitalne transformacije, je sveprisutna automatizacija i tehnoekonomska optimizacija na nivou podsistema, pri čemu se u operacijama poslovnog sistema, traži funkcija složenog optimuma.

Ovo se drastično razlikuje od dosadašnje prakse izgradnje poslovnih i privrednih sistema, koji su u značajnoj mjeri samodovoljni, često horizontalno razučeni i organizovani u vertikalne tehno-ekonomske silose, izgrađene tako da se optimizuje glavna (noseća) tehnološka funkcija, pomoću koje su postizane sve ostale funkcije cilja, odnosno razlog postojanja privrednog društva.

Kako je iz teorije sistema poznato, da nijedan lokalni optimum (maksimum ili minimum), složene funkcije, ne može biti i globalni optimum (npr. maksimum) iste, jasno je da ovakvi sistemi nisu tehnološki, a samim tim ni ekonomski efikasni, u dovoljnoj mjeri. Zato se, zahvaljujući remetećim tehnologijama, koje nas i vode u proces digitalne transformacije, nastoji da kompleksni sistemi zamijene potpuno automatizovanim i atomizovanim sistemima, koji bi svoju funkciju optimuma (maksimum ili minimum funkcije cilja), tražili na nivou ekosistema, u kojem postoje i obavljaju svoje poslovne funkcije.

Da bi se ovo omogućilo neophodno je transformisati preduzeća i usredsredi se na proizvodnju samo one vrijednosti koja je od značaja krajnjem korisniku proizvoda ili usluge, uz eliminaciju svega ostalog. Iako ovo dosta podsjeća na Tojotine modele eliminacije otpada i JIT na nivou ekosistema, postoje i bitne razlike između poslovnih arhitektura u prošlosti i onih koji zahtijevaju proces digitalne transformacije. U tom smislu, u ovome istraživačkom radu će se pokušati strukturirati arhitektura, razlozi i ograničenja koji vode istu u procesu digitalne transformacije.

Jedana od najčešće korištenih metodologija za definisanje digitalne transformacije preduzeća je metodologija promišljanja dizajna. Osnovni koraci kroz koje definišemo i strukturiramo digitalnu transformaciju preduzeća prema ovoj metodologiji dati su u prikazu (Slika 1).



Slika 1. Koraci pri dizajniranju i evaluaciji strategije digitalne transformacije (Autori)

2.1. Arhitektura preduzeća i primjena TOGAF metodologije za definisanje poslovne arhitekture kao predušlov digitalne transformacije poslovanja preduzeća

Standard *The Open Group Architecture Framework-TOGAF* daje industrijski radni okvir za uobličavanje i provjeru arhitekture poslovne organizacije. Arhitektura poslovnog sistema je jedan od najvažnijih elementata strukture poslovanja koji će se tokom procesa digitalne transformacije preispitivati i prilagođavati potrebama novog izmijenjenog poslovanja. Arhitektura preduzeća je ključna za uspjeh digitalne transformacije, jer povezuje dugoročne strategije preduzeća sa njihovom implementacijom i operacionalizacijom, sa jedne strane, dok sa druge strane arhitektura u scenario modelu služi i kao revizioni sistem kojim se evaluira plan implementacije.

Cilj arhitekture je da optimizuje duž cijele organizacije često fragmentirane ili zaostale procese u integrisano okruženje, koje je odgovor na promjene i predstavlja potporni mehanizam za isporuku ciljeva poslovne strategije. Arhitektura definiše sistem kao cjelinu, ali ne grupu nepovezanih entiteta. Takođe, arhitektura sistema predstavlja metod za dizajniranje ciljnog stanja sistema te set preporučenih standarda u okviru kojih bi poslovni sistem trebao da se kreće. Prije nego preduzeće uđe u proces definisanja nove poslovne arhitekture zasnovane na novom poslovnom modelu i potrebi tranzicije ka istom, neophodno je jasno utvrditi kakve su sposobnosti organizacije da definiše i napravi sopstvenu arhitekturu. Upravo u ovom segmentu najznačajniji je doprinos stratega, kvanta, kontrolora pa i biznis developera i biznis analitičara, jer upravo na nosiocima ovih specifičnih znanja i funkcija unutar preduzeća leži odgovornost za uspjeh procesa digitalne transformacije i upravo ovi kadrovi trebali bi definisati i strukturirati arhitekturu poslovnog sistema ka kojem se teži.

Danas se ona preduzeća, koja pokušavaju da izvrše digitalnu transformaciju, najčešće oslanjaju na TOGAF standard koji kao osnovni metod za definisanje arhitekture sistema koristi posebno za to standardizovan model, poznatiji kao model razvoja arhitekture sistema, koji se sastoji iz devet faza, kroz koje se upravlja i sa zahtjevima, koje sistem mora da zadovolji kako bi bio maskimalno efikasan. Postojanje ove formalne metodologije umnogome olakšava neke bitne strukturne promjene do kojih dolazi u toku digitalne transformacije.

2.2. Scenario planiranje

Metod planiranja budućih događaja kroz analizu scenarija razvila je kompanija Royal Shell kako bi mogla da uskladi svoje poslovanje u uslovima neizvesnosti (varijacije cijene nafte) sa potrebama tržišta, na način da se izvrši optimizacija funkcije cilja (maksimizacija profita). Ovaj metod analize budućih vjerovatnih događaja i odgovora na njih možemo predstaviti dijagramom na slici ispod. Metod planiranja scenarijima sličan je tehnikama koje se koriste u softverskoj industriji i agilnoj metodologiji. Ovaj metod može se prikazati kroz sljedećih pet faza:

1. Faza dekompozicije problema u kojoj se problem simplifikuje i ogoljava tako da se postigne dovoljan nivo fokusiranja na sam problem, a ne na sistem, njegove dijelove ili kontekst kao takav. Definisane jasne poslovne modele – formalni opis načina rada i uslova rada.
2. Sagledavanje rizika, uzroka i ishoda problema. Veoma je važno definisati i ispitati ključne nesigurnosti koje govore o važnim promjenama i njihovom uticaju na sistem, pri čemu se moraju uzeti u obzir i one nesigurnosti koje su kontekstualnog karaktera (potiču iz okruženja i definišu okruženje).
3. Razvoj scenarija priča kao alternative oko glavne poslovne hipoteze koju smo ranije postavili. Za svaku alternativnu potrebno je da razvijemo alternativnu priču i pripadajuću poslovnu hipotezu.
4. Razvijemo strategiju koja je u skladu sa alternativnom pričom i poslovnom hipotezom.
5. Poredimo putanju, potrošnju energije i materijala, neophodan nivo informacija i podataka te ishod za svaku alternativu i tražimo onu koja najoptimalnije zadovoljava funkciju cilja za novi poslovni sistem.

Provjera mogućih strategija digitalne transformacije preduzeća i njihova evaluacija radi se kroz matricnu provjeru inherentnih i isporučenih vrijednosti, koje se isporučuju korisnicima i mogućnostima i ograničenjima poslovnog sistema. Primjer jedne prostije analize ovog tipa za mala proizvodna preduzeća dat je u sljedećem prikazu (Tabela 1).

Tabela 1. Scenario vs. strategija (Autori)

STRATEGIJA	SCENARIO			
	Zasićenje tržišta	Izazov uvoza	Mogućnost izvoza	Novododana vrijednost
Firma se trudi da iskoristi rast na novim tržištima	Fokus samo na sigurne mogućnosti	Fokus na postojeće tržište	Ispitati nova moguća izvozna tržišta	Ispitati nova izvozna tržišta
Preduzeće razvija novu liniju proizvoda	Provjeri proizvode koji su grupisani oko najnižeg zadovoljavajućeg kvaliteta na tržištu	Ispitaj proizvode sa dodatnom vrijednosti i proizvode niskog kvaliteta	Ispitati izvozne proizvode u klasi proizvoda na tržištu najnižeg zadovoljavajućeg korisničkog kvaliteta	Dodata vrijednost za kvalitetne proizvode
Preduzeće gradi novi menadžment tim	Fokusiraj se snažno na usluge korisnicima i ugovorenu prodaju	Fokus na prihvaćenu prodaju, korisničke servise i obuku kadra	Fokus na prodaju, marketing proizvoda, obuku timova	Fokus na prodaji, treningu kadra i marketingu proizvoda
Preduzeće pokušava da poboljša i unaprijedi svoj poslovni sistem	Fokus na sistem koji će eliminisati troškove	Fokus na sistem koji će eliminisati troškove i podići korisničko zadovoljstvo	Fokus na sisteme koji podižu korisničko iskustvo i prodaju	Fokus na sistemima za podizanje zadovoljstva korisnika, usluge i prodaju

Za svako polje u tabeli potrebno je stvoriti scenario priču po kojoj će sistem biti testiran kako na izvodljivost date strategije (neophodne promjene, visina investicija, vrijeme), tako i na njegovu efikasnost u slučaju izvodljivosti. Za ovo je potrebno gledati poslovanje preduzeća kroz njene proizvode, usluge i mogućnosti da se nešto proizvede i isporuči u određenom kvalitetu po zadovoljavajućoj cijeni. U ovom smislu moramo definisati digitalnu ponudu kao presjek između onog što je tehnički moguće i ekonomski isplativo isporučiti kupcu ili korisniku i potreba i želja korisnika u vezi sa proizvodima ili uslugama koje mu preduzeće nudi.

Ono što je važno napomenuti jeste da je zbog rapidne promjene konteksta i okruženja moguće strategije testirati samo na relativno bliskom vremenskom horizontu koji nikada ne može preći jedan ekonomski ciklus, iako su preporuke da se na ovaj način testiraju strategije koje daju svoje rezultate najduže za tri godine.

3. ORGANIZACIJA I INFRASTRUKTURNI PREDUSLOVI NEOPHODNI ZA USPJEŠNO SPROVOĐENJE DIGITALNE TRANSFORMACIJE

Osnovna promjena (Vuko i Ojvan 2013), koja se odvija u preduzećima tokom digitalne transformacije, jeste atomizacija i automatizacija poslovnih procesa koji sada svoje interakcije često obavljaju tek dijelom na posvećenju infrastrukturi preduzeća, dok je dio ovih servisa prešao u *cloud* okruženje. Digitalna transformacija koristi podatke koji dolaze od korisnika i poslovnih procesa kako bi iste poboljšala i učinila poslovanje preduzeća izuzetnim u poslovnom sektoru u kojem posluje. Ovo podrazumijeva da se cjelokupno poslovanje preduzeća povinuje brzom, kvalitetnom i neprekidnom toku stvaranja vrijednosti koje korisnik percipira kroz svoju potrebu (Simić 2015; Šljivić i Skorup i Vukadinović 2015; Verburg i drugi 2017). Da bi se ovo ostvarilo, pored neophodne tehnologije, fizičke i hemijske obrade poluproizvoda i proizvodnje nove upotrebne vrijednosti, preduzeća moraju razviti i sisteme za predikciju potreba potrošača, što je moguće vidjeti iz korisničkog ponašanja, a posebno iz podataka o tome kako korisnik i za šta koristi proizvod i/ili uslugu koju mu preduzeće isporučuje. Da bi se došla do ovih podataka i koristili ih na najbolji način preduzeće stvara infrastrukturu za prikupljanje i obradu podataka, a svoje poslove obrade podataka seli u cloud okruženje kako bi isti bili neprestano dostupni, bezbjedniji i efikasniji.

Prilikom digitalne transformacije neophodno je, dakle, razviti odgovarajuću kritičnu infrastrukturu koja ne mora nužno biti u vlasništvu preduzeća, ali koja mora biti stalno dostupna preduzeću. Takođe, tokom provođenja digitalne transformacije neophodno je da preduzeće standardizuje svoje podatke, njihov tok, mjesta i način pristupa, bezbjednosne i operativne mehanizme te omogući interoperabilnosti između različitih internih i eksternih procesa, pri čemu se nova vrijednost može stvarati i kroz poslovne procese preduzeća, ali i kroz eksterne procese, koji samo koriste prikupljene podatke o korisniku.

Digitalna transformacija kao takva, ali i buduće poslovanje preduzeća, obavlja se nad operativnom kritičnom infrastrukturom preduzeća koje predstavlja kičmu korporacijskog poslovanja, koja se sastoji iz sljedećih strukturno uređenih elemenata i njihovih relacija:

- Standardni procesi;
- Deljeni podaci;
- Deljene aplikacije;
- Deljenje tehnologije;
- Korporativna mreža i infrastrukturne usluge.

Prednost atomizovanih i atomiziranih poslovnih procesa je da oni ne moraju biti zatvoreni unutar vertikalno hijerarhiski uređenih poslovno-tehničkih silosa te su, zahvaljujući standardizaciji i otvaranju podataka, isti u mogućnosti stvarati vrijednost i van samog preduzeća u nekom modelu dijeljenja jurisdikcije i poslovanja nad podacima iz drugih silosa. Ovo je posebno interesantno u modelu „Pametnih Gradova“ gdje otvaranje gradskih podataka omogućava da preduzećima koje su se digitalno transformisale posluju i van njihovog uobičajenog poslovnog sektora i time ostvaruju profit na više načina i u srazmjerno većoj količini, uz minimizaciju rizika poslovanja.

Posmatrano sa aspekta atomizovanih poslovnih procesa jasno je da je funkcija poslovnog kontrolinga u procesu digitalne transformacije osuđena na značajne promjene koje moraju pratiti promjene u načinu poslovanja matičnog preduzeća. Ovo, nadalje, govori u prilog tome da se poslovna funkcija kontrolinga sve više pomijera sa klasične funkcije predviđanja budućnosti i prilagođavanja poslovanja na osnovu upravljačkih signala koji su poticali iz upravljačkog knjigovodstva i sve više premiješta u domen tehničko tehnološko poslovanja, što neumitno znači da će kontrolori u budućnosti morati da ovladaju i ovom znanjima ako žele da zadrže relevantnost za svoju osnovnu poslovnu ulogu, odnosno, funkciju savetnika menadžmenta.

4. OGRANIČENJA DIGITALNE TRANSFORMACIJE PREDUZEĆA I ULOGA FUNKCIJE KONTROLINGA U PREVAZILAŽENJU OGRANIČENJA ZA BRŽU DIGITALNU TRANSFORMACIJU PREDUZEĆA

Mnoga društva danas vide procese digitalne transformacije preduzeća (Tešanović i Kukobat i Šobot i Grivec 2019), posebno kada je riječ o javnim preduzećima ili državnim institucijama kao poseban vid prijetnje postojećem društvenom poretku. Ovo dolazi, uglavnom, stoga što digitalna transformacija zahtijeva da promjenu postojećih institucija izvan onoga što je njihova prepoznatljiva struktura, kontekst i operacije zahtijevajući, od istih, sveprisutnost, omni kanalnu dostupnost 24/7/365, neuporedivo viši nivo transparentnosti i efikasnosti (Simić 2015) te jedinstveno korisničko iskustvo, što sve nisu bile osobine ovakvih preduzeća, uz istovremeni zahtjev za njihovom dematerijalizacijom.

Takođe, kada je u pitanju digitalna transformacija privatnih preduzeća vidljivo je da je ona često nemoguća ili bar značajno usporena usljed nepostojanja odgovarajućeg pravnog okvira ili pravno-ekonomskog ekosistema. Iz ovih razloga digitalne strategije preduzeća moraju biti takve da unaprijed pripreme teren na kojem bi u bliskoj budućnosti poslovale transformisane preduzeća. Ovo podrazumijeva da izlaz novih tehnologija na tržište i poslovnih modela bude praćen i pripremljen promjenama zakonskog okruženja u kojem bi preduzeća poslovala, a ključna uloga u ovome ostavljena je upravo za stratege, kvante, biznis analitičare i kontrolore, koji moraju iznaći načine da ubijede zakonodavce u neophodnost ovih promjena te sastavljanje najpovoljnijeg mogućeg okvira za razvoj digitalne privrede u kojem će poslovati i njihova preduzeća.

Posebno ograničenje u smislu provođenja digitalne transformacije, može na prostorima Balkana predstavljati nizak opšti nivo poznavanja i ovladavanja tehničkim vještinama, a posebno nizak nivo tehničke discipline, koji je neophodan da bi digitalna transformacija u preduzećima bila sprovedena u praksi. Koliko je opšti i tehnički nivo sposobnosti radne snage presudan za digitalnu transformaciju najbolje govori podatak da Deloitte uzima ovu karakteristiku za ključnu u transformacionim procesima na nivou nacionalne ekonomije. Prema procjenama Deloitte analitičara nedostatak ili nizak stepen opšteg i tehničkog znanja mogao bi dovesti do masovnog neuspjeha u procesima transformacije (Duvnjak i Babić 2014) malih i srednjih preduzeća u okviru nacionalnih privreda što može ozbiljno narušiti pojedine nacionalne ekonomije (Duvnjak 2018).

5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

5.1. Metod i instrumenti istraživanja

Sprovedeno istraživanje je kvantitativnog i kvalitativnog tipa. Kvantitativno istraživanje realizovano je putem upitnika u okviru kojeg su se u prvom dijelu pitanja odnosila na osnovne poslovne podatke o preduzeću u kojoj je zaposlen ispitanik, dok je u drugom dijelu grupa zavisnih varijabli bila ispitivana kroz pitanja i tvrdnje, koje su ocjenjivane preko Likertove skale. Pomenutim tvrdnjama ispitivano je mišljenje ispitanika o stanju kontroling funkcije u njihovim kompanijama.

5.2. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja predstavlja ispitivanje mišljenja ispitanika o uticaju i značaju osnovnih faktora formalne kontroling funkcije u preduzećima, kao i sagledavanja mogućnosti za ispunjavanje navedenih uslova u preduzećima. Takođe, cilj kvalitativnog istraživanja bio je

istražiti paradigmu koja vlada u poslovnim krugovima vezano za funkciju i elemente kontrolinga te načine operativne primjene ove funkcije u preduzećima u BiH.

5.3. Hipoteze isitraživanja

Hipoteza H0: Percepcija i paradigma za poslovnu kontroling funkciju u preduzećima u BiH značajno se razlikuju od onoga što su formalna obilježja i elementi ove poslovne funkcije.

Hipoteza H1: Menadžment i zaposleni svjesno i nesvjesno javno prikazuju svoja preduzeća drugačije od činjeničnog stanja.

5.4. Uzorak istraživanja

Navedeno istraživanje je sprovedeno na teritoriji Bosne i Hercegovine tokom 2019. godine (period mart-novembar 2019). U istraživanju je učestvovalo ukupno 48 ispitanika, iz 36 privrednih organizacija sljedeće raspodjele sa stanovišta veličine i broja zaposlenih: 33,3% ispitanika dolazilo je iz preduzeća sa manje od 10 zaposlenih, 16,7% ispitanika dolazilo je iz preduzeća koja imaju između 10 i 49 zaposlenih, 33,3% ispitanika dolazilo je iz preduzeća koji imaju između 50-249 zaposlenih, dok je 16,7% ispitanika dolazilo iz velikih preduzeća sa preko 250 zaposlenih. Ispitanici su dolazili iz preduzeća koja su imala sljedeću raspodjelu prometa ostvarenog u prethodnoj 2018. godini: 58,3% ispitanih preduzeća su imali promet manji od 4 miliona KM, promet u rangu od 5 do 50 miliona KM imalo je 33,3% ispitanika, dok je 8,3% preduzeća imalo promet veći od 51 milion KM u 2018. godini.

Tokom istraživanja upitnikom ukupno je prikupljeno 48 upitnika koji su statistički i logički obrađeni. Za analizu podataka primijenjena je deskriptivna analiza. Kako je analizom sirovih podataka primijećeno veliko neslaganje između kontrolne grupe pitanja i osnovnih pitanja o nezavisnim varijablama, provedeno je i kvalitativno ispitivanje intervjuisanjem 12 predstavnika preduzeća koji su u svojom preduzećima zaduženi za funkciju kontrolinga. Istraživanje intervjuom sprovedeno je tokom predavanja na Kontroling akademiji 2019. godine, pri čemu su korišćene i metode provjere logičke konzistentnosti, sagledavanja jaza, dubokog uvida, kao i alati za određivanje pozicije preduzeća sa stanovišta strukturne spremnosti za implementaciju funkcije kontrolinga u preduzećima.

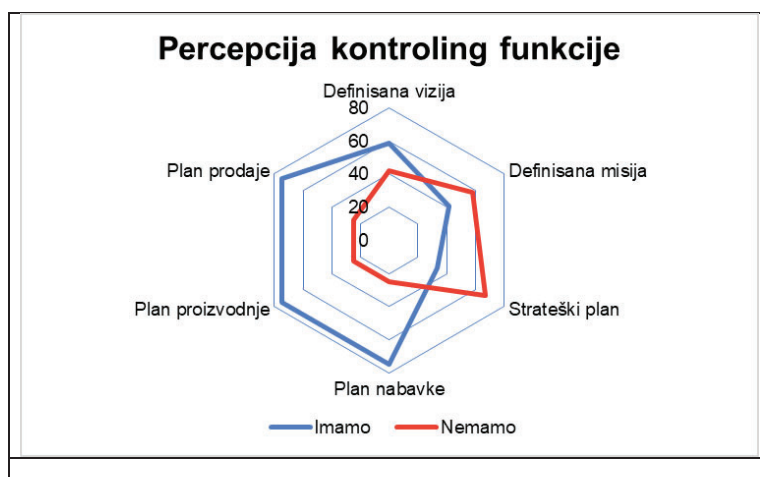
6. NELOGIČNOSTI U ODGOVORIMA NA PITANJA KOJA SU SE TICALA FORMALNE USPOSTAVE FUNKCIJE KONTROLINGA U PREDUZEĆIMA NA PODRUČJU BIH

Na pitanje: „Da li u preduzeću postoji uvedena funkcija kontrolinga?“ 83,3% ispitanika odgovorilo je da ova funkcija i formalno postoji u njihovom preduzeću, dok je tek 16.7% njih negiralo postojanje bilo kakvog oblika organizovane kontroling funkcije u preduzeću. Svi ispitanici koji su potvrdili da je kontroling uveden u njihovo preduzeće, takođe, potvrdili su i da postoji osoba unutar preduzeća, koja je i formalno zadužena za kontroling funkciju. Samo jedno veliko preduzeće imalo je odjeljenje za kontroling. Ovakva statistička raspodjela govorila je u prilog tome da je moguće izvršiti statističku obradu podataka, ali nakon što su provjereni odgovori na kontrolna pitanja, koja su bila sastavni dio upitnika, postalo je jasno da ili ispitanici nisu razumjeli pitanja o zavisnim varijablama ili su svjesno dali odgovore koji nisu konzistentni. Upravo iz ovih razloga odlučeno je da se uradi i kvalitativna analiza intervjuom 12 predstavnika preduzeća, koji su u tom trenutku pohađali Kontroling akademiju i da se iz ovog istraživanja uradi logička provjera smisla i kauzalnosti pojedinih odgovora. Na osnovu ove analize došlo se do zaključka da većina ispitanika, kao i tim menadžmenta u preduzećima iz kojih dolaze ima pogrešnu paradigmu i predstave o tome šta je kontroling funkcija u preduzeću i čemu služi te

je uočena pojava da se ispitanici afirmativno izražavaju o mogućnostima svojih preduzeća, čak i onda kada su svjesni da time daju lažne i pogrešne odgovore na postavljena pitanja.

6.1. Rizik pogrešnih predstava i ubjedenja

Da bi nastavili dalje ispitivanje zastupljenosti i operativne primjene kontroling funkcije u preduzećima, bilo je neophodno napraviti dublji činjenični pregled stanja posmatranih preduzeća te pokušati utvrditi da li se percepcija menadžmenta i zaposlenih u preduzećima poklapa sa formalnim zahtjevima, koji moraju biti ispunjeni da bi se moglo reći da je funkcija kontrolinga i institucionalno i organizaciono zastupljena u nekoj organizaciji. Ovakvo dublje sagledavanje činjenica (engl. due diligence) uobičajeno je kako prilikom dubinske provjere preduzeća, kako bi se ocijenila njihova tržišna vrednost, tako i prema zahtjevima sagledavanja tržišne pozicije preduzeća i često je jedan od osnovnih poslova koje obavljaju kontrolori u preduzećima. Primjenom ovog brzog alata na odgovore koje smo dobijali od predstavnika preduzeća mogli smo sagledati i to kakva je paradigma poslovanja, ali i položaj i uloga kontrolinga unutar date paradigme kod preduzeća čije smo predstavnike ispitivali. Ovo nam je omogućilo da saznamo da veći broj predstavnika preduzeća, koje su i formalno imenovne osobe zadužene za kontroling funkciju ne razumiju i ne znaju formalne zahtjeve te ih u praksi i ne pokušava sporvesti. Tokom ispitivanja primijećeno je još i to da postoji mentalni otpor ka ispravljanju pogrešnih paradigmi ukoliko one zahtijevaju količinu rada i sredstava preko izvjesnog praga da se pomenute greške percepcije isprave. Visina ovog praga, takođe, uveliko zavisi od stanja preduzeća na tržištu i smanjuje se kako se pogoršava tržišna pozicija. Nakon ispitivanja upitnikom, izvršeno je dodatno anketiranje zaposlenih zaduženih za funkciju kontrolinga u svojim organizacijama i došlo se do sljedeće reprezentacije mentalne predstave: „Da li je i kako u preduzećima čiji su se predstavnici izjasnili da imaju funkciju kontrolinga ista zaista i uspostavljena?“ U prikazu ispod (Slika 2), dati su frekvencije raspodjela implementiranosti i primjene pojedinih kontroling elemenata za ona preduzeća čiji su predstavnici upitnikom tvrdili da imaju implementiranu funkciju kontrolinga, iz kojeg se jasno vidi da u jednom značajnom broju preduzeća ili funkcija kontrolinga postoji samo nominalno ili što je vjerovatnije menadžment ovih preduzeća ne posjeduje ni osnovna znanja i vještine iz navedenih oblasti, ali da bi stvorio bolji utisak u javnosti o stanju svojih preduzeća svjesno iznosi netačne informacije u javnim anketama.

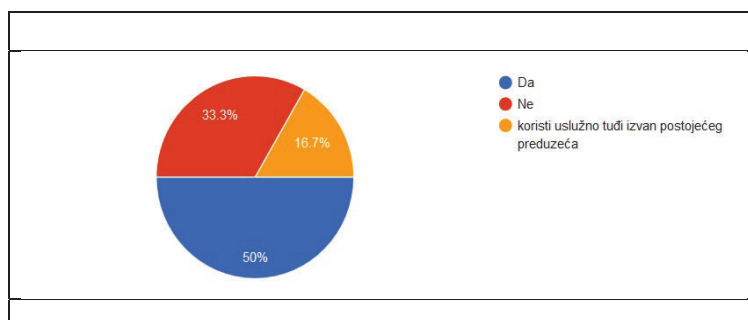


Slika 2. Razlika u percepciji pojma kontrolinga i ispunjenosti formalnih zahtjeva implementacije i operativnog funkcionisanja kontroling funkcije u preduzećima u BiH (Autori)

Iz gornjeg dijagrama jasno se vidi i sljedeće, da u privredama i društvima koji su, prevashodno, redistribucionog karaktera, kakve su skoro sve privrede u tranziciji proizišle iz privrede bivše SFRJ postoji ogroman nesklad između formalno nominalnog i aktuelnog stanja preduzeća. Naime, interna percepcija menadžmenta i zaposlenih nije zasnovana na mjerljivim i provjerljivim činjenicama, nego na ubjeđenjima i željama menadžmenta i vlasnika. Kako je ovo veoma opasan modus operandi, koji je profesor Dragan Milošević sažeo u svojim privrednim opservacijama, a koja se može izraziti rečenicom: „*Preduzeće raste i razvija se do granica mentalnih sposobnosti vlasnika i/ili top menadžera*“, jasno je da ovakvo stanje ne može biti dugotrajno održivo i da će ukoliko se uskoro ne promijeni u većini preduzeća, ista nestati sa tržišta u doglednom vremenu.

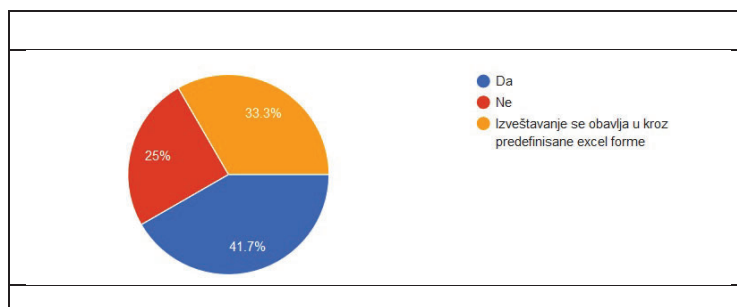
Navedeno je posebno vidljivo ako se koncentrišemo na još neke strukturne nelogičnosti u odgovorima koje smo dobili od menadžmenta zaduženog za kontroling funkciju u ispitivanim preduzećima. Naime, uspjeh preduzeća zavisi prema klasičnoj ekonomskoj teoriji od akcija racionalnog agenta. Drugim riječima, klasična ekonomija zasniva se na ideji postojanja zatvorenih, relativno izolovanih sistema, unutar kojih djeluju homogeni izolovani agenti, koji donose racionalne odluke, o tome šta raditi, što vodi u statički, teško promjenjivi izlaz na makro nivou. Pri čemu se mora voditi računa o sljedećem. Agregat model sistema (sistem posmatran kao agregat više pod sistema sastavljenih od međudejstva i rezultata interakcija različitih agenata). U ovom modelu agent predstavlja srednju, prosječnu vrijednost neke funkcije sistema. Agenti su ograničene racionalnosti (u smislu svog racionalnog djelovanja) usljed nedostatka informacija, odnosno, nedostataka informacija koje posjeduju, kognitivnih ograničenja ljudskog uma (uma inokosnog organa) i vremena dostupnog za donošenje odluke. Agenti nemaju sve potrebne informacije niti ih mogu obraditi i izračunati u datom vremenu pa se „racionalnost“ pri odlučivanju na nivou agenta ne primjenjuje uvijek konzistentno i potpuno u donošenju odluka. U ovom smislu veoma je važno provjeriti da li preduzeće ima neophodne mehanizme i alate za prikupljanje i obradu kontekstualnih podataka poslovanja, kao i obradu internih podataka i procesa što je neophodno za sagledavanje stanja i pozicije preduzeća, odnosno, definiše polaznu tačku svake strategije, ali i operativne odluke. U tom smislu za posmatrana preduzeća provjerene su činjenice o stanju ICT i drugih pod sistema čija je primarna uloga prikupljanje i obrada sirovih podataka kako bi od njih nastali validni akcioni uvidi, što je suština modernog upravljanja poslovanjem.

Empirijskim istraživanjem, „Da li preduzeće posjeduje poslovno informacijski sistem za obradu podataka i izvještavanje?“ se došlo do nalaza kao u prikazu (Slika 3).



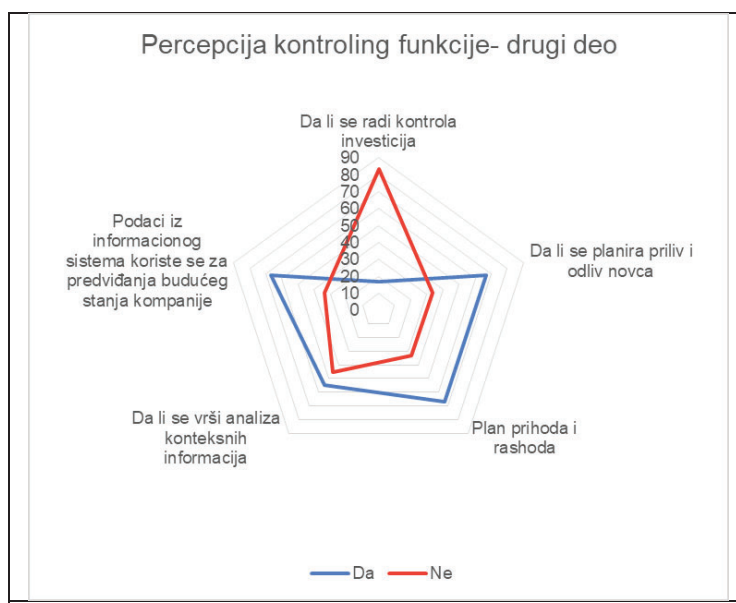
Slika 3. Stanje posmatranih preduzeća sa stanovišta spremnosti da prikupi i obrade informacije relevantne za poslovanje iz spoljnog i unutrašnjeg segmenta (Autori)

Dalje se vršilo ispitivanje i statistička obrada odgovora na pitanje: „Da li se u preduzeću izvještavanje vrši iz postojećeg poslovnog softvera (ERP ili softveri druge klase)?“ dato kao u prikazu (Slika 4).



Slika 4. Način izvještavanja iz postojećeg poslovnog softvera (ERP ili softveri druge klase) (Autori)

Ako sada sagledamo još neke strukturne nelogičnosti u odgovorima menadžerskog kadra, jasno je da se funkcija kontrolinga u preduzeću ne samo pogrešno percipira, već joj se sistemski daje pogrešno mjesto i uloga te se zamišlja kao lijepa marketinška prednost, ukoliko se istom preduzeće hvali, ali ne i ozbiljan alat, koji može doprinijeti dobrom vođenju preduzeća, posebno u uslovima velike neizvesnosti na tržištu kakvi su nastupili nakon COVID-19 pandemije i koji će usljed strukturnog preslojavanja svjetske privrede biti dio poslovnog okruženja u doglednoj budućnosti. Koliki je nesklad između onoga što se prikazuje u javnosti i faktičkog stanja unutar preduzeća, čiji predstavnici tvrde (Slika 5.) da imaju uvedenu funkciju kontroliga, najbolje pokazuje disbalans između očekivanih i stvarnih rezultata sprovedenog istraživanja. Naime, više od 83.3% preduzeća, prema izjavama njihovih predstavnika, ne radi kontrolu investicija što jasno govori o tome da ne postoji sistemski način upravljanja investicijama, što opet jasno pokazuje da uspjeh investicija prije zavisi od sreće i pronicljivosti investitora, nego o strukturnim alatima za upravljanje investicijama. A kako znamo da upravljanje investicijama de fakto znači upravljanje budućnošću, ovakav odgovor jasno govori da se pitanjima, sagledavanja budućnosti te upravljanja ka željenoj budućnosti skoro niko sistemski ne bavi, a upravo je ovo osnovna funkcija kontrolinga u preduzećima pa se postavlja pitanje: „Kako je to kontroling funkcija implementirana ako nisu sistemski pokrivenne glavne osobine ove poslovne funkcije?“



Slika 5. Razlika u percepciji pojma kontrolinga i ispunjenosti formalnih zahtjeva implementacije i operativnog funkcionisanja kontroling funkcije u preduzećima u Bosni i Hercegovini – II dio (Autori)

Analizirajući sada gore date prikaze istraživanja vidimo da se kontroling funkcija od strane menadžmenta, ali i formalno zaduženih za kontroling funkciju u preduzećima ne razumije te shvata prilično maglovito bez jasnih kriterijuma koji bi u percepciji kontrolora u ovim BiH preduzećima mogli poslužiti kao kriterijumi za validaciju ili odbacivanje izjava o dobroj implementaciji i operativnom radu funkcije kontrolinga u ovim preduzećima. Drugim riječima, navedeni grafikoni jasno pokazuju da su zadovoljeni logički i kvantitativni uslovi koji su iz prve hipoteze, čime je ona i potvrđena. Naime, očigledno je da se percepcija i paradigma za poslovnu kontroling funkciju u preduzećima u BiH značajno razlikuje od onoga što su formalna obilježja i elementi ove poslovne funkcije. Odnosno, da menadžment ima različitu percepciju od onoga što o ovim pitanjima kaže nauka o kontrolingu.

Takođe, jasno je i to da su rezultati istraživanja upitnikom posljedica želje da se preduzeće iz kojeg ispitanik dolazi i u kojem radi prikaže u što boljem svjetlu pa se svjesno zaobilaze strukturne nelogičnosti, što dovodi do toga da ispitanik matičnom preduzeću pripisuje i one sposobnosti i entitete koji de fakto ne postoje u poslovanju istog (kao ni institucionalno ili organizaciono na nivou iste). Ovim se na očigledan način i pokazuje druga tvrdnja, jer je trivijalno lako pokazati da suprotna tvrdnja nije tačna pa je očito da menadžment i zaposleni svjesno i nesvjesno, javno prikazuju svoja preduzeća drugačije od činjeničnog stanja, odnosno, znatno bolje, nego što je njihovo realno stanje.

7. ZAKLJUČAK

Na osnovu svega navedenog i iznijetog u radu postaju očigledni razlozi za tržišno zaostajanje BiH privrede na svjetskom tržištu. Analiza je pokazala da se uveliko razlikuju viđenja zaposlenih i menadžmenta u preduzećima na području BiH u pogledu formalnih obilježja funkcije kontrolinga u odnosu na ono što su njena stvarna obilježja, na taj način svjesno i nesvjesno, javno prikazuju svoja preduzeća drugačije od činjeničnog stanja. Naime, to posljedično znači da nema organizovanog i sistematičnog sagledavanja budućnosti poslovanja kroz institucionalnu organizaciju poslovne funkcije kontroling između ostalih pa je izbor pravca razvoja preduzeća prije posljedica ličnih afiniteta i perspektive vlasnika i top menadžmenta,

nego realnih potreba usklađivanja poslovanja preduzeća sa kretanjima na tržištu. U ovom smislu potrebno je razmisliti o sistemskim koracima kojima bi se menadžment, ali i vlasnici kapitala u BiH osposobili i ovladali osnovnim znanjima iz oblasti kontrolinga, kao u svijetu dominantne metodologije sagledavanja poslovne budućnosti i upravljanja ka izabranoj budućnosti poslovanja. U ovom smislu, neophodno je da institucije i preduzeća u BiH više rade na osposobljavanju kadra iz navedene oblasti, jer to predstavlja ne samo razvojnu šansu za BiH preduzeća i privredu, nego u svjetlu posljednjih krupnih privrednih pomijeranja izazvanih COVID-19 pandemijom i uslov opstanka BiH privrede.

LITERATURA

1. Duvnjak, Valentina. 2018. "Coping with Business Crisis in the EU Periphery: A Case of Bosnia and Herzegovina", *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*. 20(2):196-210.
2. Duvnjak, Valentina i Babić, Zoran. 2014. „Ocjene i pravci finansijskog restrukturiranja u Republici Srpskoj“. *Poslovne studije*. 6(11-12): 79-94.
3. Herat, Siryjama. "A framework for management control research“. *Journal of Management Development*. 26(9):895-91.
4. Vuko, Tina and Ojvan, Ivica. 2013. "Contoling and business efficiency“. *Croatian Operational Research Review (CRORR)*. 4:44-52.
5. Simić, Slavko. 2015. "Application of Strategic and Operational Controlling Instruments in Enterprises in Bosnia and Herzegovina". *Research Journal of Economics, Business and ICT*. 10(2):10-13.
6. Simić, Slavko. 2015. "Application of Strategic and Operational Controlling Instruments in Enterprises in Bosnia and Herzegovina". Paper presented at the first International Conference with International Participation "MISIC 2015", Srbija, Mitrovica, 28.
7. Tešanović, Sreten and Kukobat, Lazo and Šobot, Nataša and Grivec, Malči. "Modern aspects of advertising in digital marketing environment. *Business studies*. 11(21-22): 103-114.
8. Šljivić, Slavoljub and Skorup, Srđan and Vukadinović, Predrag. 2015. "Management control in modern organizations“. *International Review*. 3-4:39-49.
9. Verbarg, Robert and Nienaber, Ann Marie and Searle, Rosalind and Weibel, Antoinette and Den Hartog, Deanne and Rupp, Deborah. 2017. "The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes“. *Sage journals*. 43(2):179-206.