

Članak počinje niže na stranici



UPRAVLJANJE I USTROJ

Jasmina OČKO, dipl. oec.

UDK 657.6

Mjesto, svrha i ciljevi kontrolinga

Učinkovito upravljanje nekim projektom, odjelom ili poduzećem zahtijeva cijeli spektar najrazličitijih sposobnosti. Danas menadžeri svih profila i razina svakodnevno rješavaju probleme vezane za nabavu, prodaju, marketing, logistiku, a vjerojatno su najintrigantnija pitanja učinkovitosti konkretnih poslovnih aktivnosti. U ovom članku objašnjavamo ulogu kontrolinga u trgovačkom društvu kao mjestu gdje se mogu dobiti odgovori i na takva pitanja.

1. REALNOST UPRAVLJANJA PODUZEĆEM

Čini se da je gotovo sve već izmjereno, proučeno i dokazano. Često se susreće niz problema koje je teorija obradila, ali je praksa pokazala da stvari nisu uvijek tako jednostavne. Kvalitetni menadžeri postavljaju si svakodnevno cijeli niz pitanja vezanih za donošenje konkretnih odluka. Pitanja su vezana za *strategiju* (koja investicija bi mogla biti isplativija, treba li poslovne procese usmjeravati ka organskom rastu ili se odlučiti za akvizicije i sl.) ili *taktiku* upravljanja (treba li fokusirati prodaju prema najrentabilnijem prodajnom kanalu ili i dalje financirati više njih), kao i na svakodnevne *operativne* probleme (koliko moramo više prodati ako smanjimo prodajnu cijenu, kako različiti uvjeti prodaje utječu na rezultat prodajne aktivnosti itd.).

Koji proizvodi ili usluge su "zvijezde"? Prema kojim kriterijima trebamo selektirati ključne kupce? Jesu li marketinške aktivnosti povećale prodaju? Koje je tržište najslabije raslo i zbog čega? Sve su to pitanja na koja menadžeri svakodnevno traže odgovore.

Svi znaju da razina (porast) prihoda nije mjerilo kojim se ocjenjuje kvaliteta poslovanja te da za ispravnu procjenu treba povezati mnogo različitih čimbenika. Kvalitetno menadžersko upravljanje uvjet je svakog poduzeća koje želi biti konkurentno. Kvalitetan menadžer je onaj koji zna dobro iskoristiti sve svoje intelektualne potencijale, ima sposobnost brzog zaključivanja, razvijanja strategije i taktike, ima moć kritičkog preispitivanja, a opet ne podliježe suviše neodlučnosti. Ima razvijenu emocionalnu inteligenciju koja mu pomaže da motivira ljude, ali i dovoljno teorijskih znanja na području ekonomike, financija ili računovodstva da može razumjeti učinke pojedinih odluka. Donošenje ispravnih poslovnih odluka bez dovoljno znanja upravo na tom polju, suviše se oslanjajući na vlastitu intuiciju, može biti vrlo opasna praksa. Zbog toga je menadžerima često potreban savjetnik koji će jezik brojeva pretvoriti u priču o trenutačnim mogućnostima i snagama, a ponajprije o slabostima i prijeljama. Tu je svoje mjesto i svrhu našao kontroling.

Jezik kontrolinga jezik je brojeva, kontroler zna

razmišljati u brojevima, sve preračunavati u brojeve, mjeriti, uspoređivati, analizirati. Subjektivno pokušava mjerenjem pretvoriti u objektivno. Procijenjeno pokušava proračunima pretvoriti u egzaktno, skriveno prikazati jasno i transparentno. Parcijalno spojiti u cjelovito.

Kontroling pomaže povećanju efikasnosti i efektivnosti. S obzirom na to da je za uspješno upravljanje cijelim poduzećem potrebna „velika slika“, ona se slaže poput puzzlea¹ upravo u kontrolingu.

„Kontroleri oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju i time nose suodgovornost za ostvarenje ciljeva.

To znači da:

- kontroler brine za transparentnost strategije, rezultata, financija i procesa i time pridonosi većoj ekonomičnosti
- kontroler cjelovito koordinira parcijalne ciljeve i parcijalne planove te organizira cjelovito izvoštavanje usmjereno budućnosti
- kontroleri modeliraju i oblikuju proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranja i usmjeravanja tako da svaki nositelj odlučivanja može djelovati usmjereno prema cilju
- kontroler pruža za tu svrhu potrebnu uslugu snabdjevanja poslovnim podacima i informacijama,
- kontroler oblikuje i njeguje sustave kontrolinga”²

2. MENADŽMENT I KONTROLING

Jedno od ključnih pitanja od osnivanja, preko organiziranja do stvarnog funkcioniranja kontroling funkcije u poduzeću je pitanje shvaćanja svrhe i uloge kontrolinga od strane menadžmenta.

Ponekad se čini da nikad ne će biti iscrpljena tema o izravnom utjecaju ključnih menadžera na kvalitetu poslovanja poduzeća. Praksa jasno pokazuje da je njihov utjecaj presudan. Kao što sjajan menadžer može skupiti tim jednako sjajnih suradnika i podići bilo koju tvrtku do nepredvidivih visina, tako vjerojatno nema tvrtke koju loš menadžer ne može baciti na koljena. To vrijedi i za utjecaj menadžera na razvoj funkcije kontrolinga.

Ako postoji zainteresirani menadžment koji dobro razumije koja je funkcija i svrha kontrolinga te ima percepciju o tome što mu sve treba da bi donio dovoljno kvalitetne odluke, tada i kontroling ima šanse. Dapače, zainteresirani menadžment je i u tome ključni i najvažniji čimbenik.

Ako to menadžment dopusti, kontroling može imati ulogu „desne ruke“. Tada on ima „štabnu funkciju neposredno uz najviše organe odlučivanja u poduzeću, a to je vrhovni menadžment ili izvršni direktori poduzeća“.³ Postavljanjem kontrolinga na takvo mjesto otvara se put ka njegovu ozbiljnijem razvoju. U suprotnom, kontroling može ostati tek jedna od funkcija u poduzeću sa ne potpuno jasnom svrhom ili možda tek pomodni hir.

Još jedan čimbenik bitno obilježava menadžera, a to je njegova struka odnosno stvarno formalno obrazovanje. Danas više nije iznimka u menadžerskim vodama vidjeti ljude svih struka i stručnih sprema. Velik izazov kontrolingu je situacija kada je glavni direktor liječnik ili elektrotehničar. I upravo stoga što menadžeri vrlo često nisu ekonomske struke, vrlo je važna pomoć i podrška iz područja „čvrstih ekonomskih znanja“. Kontroling je sasvim sigurno funkcija u poduzeću koja u tom trenutku može biti odlučujuća jer se upravo tu nalaze najbolje iskustvene informacije iz područja upravljanja fizičkim i financijskim resursima poduzeća. U takvom okruženju dobra suradnja menadžmenta i kontrolinga je još važnija.

3. KONTROLING KAO ČIMBENIK BEZ KOJEG MENADŽMENT NE MOŽE

Mudar menadžer zna da proces učenja zapravo nikad ne prestaje i da je nužno konstantno razvijati svoje kompetencije u području upravljanja imovinom, fizičkim i financijskim resursima, upravljanja ljudima i projektima. Kontroling također na tom području može biti jak partner, lider u učenju i napredovanju te skupljanju sve važnijih i korisnijih znanja. Dijelevi ta znanja s ostalima širi se sinergijska veza i potiču ostali na cijeloživotno učenje. Odnos menadžera i kontrolinga odnos je suradnje i međusobne pomoći od koje se koristi multipliciraju na dobrobit cijelog poduzeća.

Pogrešno je bilo kakvo znanje ili iskustvo čuvati neobjavljeno i nepodijeljeno s ostalim zaposlenicima u poduzeću. Ljudi se mijenjaju, odlaze iz poduzeća u poduzeće, a svatko tko dolazi često mora otkrivati „toplu vodu“ ispočetka. Menadžeri koji znaju promišljati budućnost poduzeća koje vode pronalaze načine kako motivirati zaposlenike koji imaju korisna znanja da ih dijele i prenose na svoju okolinu. To je preduvjet da se stvori kritična masa znanja potrebnih da cijelo poduzeće razborito i učinkovito funkcionira. Kontroling je jedno od idealnih mjesta gdje takva suradnja može započeti.

Što više znanja imamo, to smo znatizeljniji i spremniji tražiti bolja rješenja. Osim toga, znajući nešto što do jučer nismo znali, više nemamo opravdanja za neaktivnost. Saznanje i spoznaja obvezuje nas na proaktivnu ulogu jer nas više neznanje ne opravdava. Za upravu to može biti i dodatni teret. Uz mnoge postojeće poznate probleme kontroling, eto, svako malo otkrije i nekoliko novih!

Kada se jedanput količina kompetentnosti u poduzeću podigne na zadovoljavajuću razinu, mnoge stvari se same mijenjaju. Nedovoljno dobra rješenja se mijenjaju boljima, podižu se kriteriji zapošljavanja novih zaposlenika, kvaliteta postaje standard, visina ispod koje se „letvica“ više ne može spustiti.

4. RAČUNOVODSTVO I KONTROLING

Jedno od glavnih saveznika kontrolinga u poduzeću je računovodstvo. Ono je tradicionalno orijentirano ka eksternom izvješćivanju i uglavnom

¹ Igra u kojoj se slike sastavljaju od različitih izrezaka.

² www.igc-controlling.org :Definicija pojma kontroling prema "International Group of Controlling".

³ Avelini-Holjevac, I.: *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Opatija, Hotelijerski fakultet 1998., str. 7.

je tako informacijski i organizirano. Kontroling je, međutim, okrenut menadžmentu, pa stoga po mnogočemu ima drukčije potrebe. Detaljnim istraživanjem, dubinskim proučavanjem svih elemenata poslovanja, kontroler dolazi do potrebnog sustava evidencije poslovnih promjena koje su mu potrebne za kvalitetno interno izvješćivanje. Na tom putu mora imati apsolutnu podršku i razumijevanje računovodstva. U suprotnom, ako računovodstvo ne pristaje na ravnopravni „partnerski odnos“, kontroling ponovo nema nikakve šanse.

S obzirom na to da je kontroling u hrvatskim poduzećima još u začetku, često mnoge poslove i zadatke kontrolinga, npr. interno izvješćivanje uprave, i dalje radi računovodstvo.

Može li se pretpostaviti da računovodstvo kao funkcija poduzeća koja se primarno bavi računovodstvenim poslovima i zadatcima, kao i izradom financijskih izvješća, može istodobno kvalitetno zadovoljavati u segmentu poslovnog izvješćivanja?

To pitanje se mora promatrati u dubljem kontekstu. Naime, praksa je pokazala da ponekad postoji određena doza nerazumijevanja između funkcija računovodstva i menadžmenta. Računovodstveni jezik je specifičan (koristi termine koji se laički teško mogu prevesti na svakodnevni govor), stručan (potrebno je adekvatno računovodstveno znanje da bi ga se moglo pratiti), strogo definiran (vrlo slične pojmove razlikuje i pridodaje im bitno različita značenja), i stoga mnogima izvan računovodstva prilično nerazumljiv. Zbog toga i postoji termin „*računovodstveni jezik*“. Stručnjaci u računovodstvu nužno su determinirani pravilima koje im struka nalaže, i tu pokatkad dolazi do poteškoća u komunikaciji s ljudima koji o tome vrlo malo znaju.

S druge strane, stručnjaci u računovodstvu su skloni promatrati računovodstvene kategorije i veličine „izvan konteksta“, odnosno laboratorijski izolirano, što ima svoje nedostatke, jer su stanja u financijskim izvješćima samo posljedica utjecaja poslovanja poduzeća okruženog bližom i daljom okolinom i nikako ne funkcioniraju u izoliranim uvjetima.

Uzevši te činjenice u obzir dolazimo do zaključka da je mnogo bolji odabir mjesta na kojem će se pratiti rezultati poslovanja i stvarati poslovna izvješća za upravu – upravo kontroling.

Kontroleri moraju dobro poznavati računovodstvo, ali im ono obično nije profesija. S druge strane, moraju mnogo znati o ostalim utjecajima na poslovanje u poduzeću i izvan njega, kao i na filozofiju upravljanja, što je opet usko vezano za menadžersku profesiju. Također, kontroleri moraju biti stručnjaci u ekonomskim analizama kako bi računovodstvene veličine znali pretvoriti u priču o uzrocima i posljedicama. Drugim riječima, kontroling je uspješna poveznica na pola puta između računovodstva i menadžmenta.

5. RAZVOJ KONTROLINGA U DRUŠTVIMA

Položaj u hijerarhiji poduzeća bitno određuje ukupni utjecaj kontrolinga na poslovanje poduzeća. Zamisao je da kontroling bude „desna ruka“ menadžmenta, pa čak i *sparing partner* u uvjetima kada se

očekuju potresi ili bilo kakve negativne reakcije tržišta. Mudri menadžeri znaju da je puno bolje čuti pet zlih slutnji precijenjenih u kontrolingu bez potvrde na tržištu, nego jednu stvarnu na tržištu, nepredviđenu u kontrolingu!

Hoće li kontroler biti samo izvršilac operativnih zadataka ili će njegov utjecaj biti širi na kraju velikim dijelom ovisi i o njemu samom. Jasno je da postoje poduzeća koja su kontroling uvela bez jasne koncepcije i definiranih zadataka. Također je sigurno da u mnogim poduzećima kontroleri nisu dorasli zadacima koji bi se pred njih u najboljoj namjeri razvoja kontrolinga mogli postaviti (objektivno gledajući, gdje se i kako educiraju hrvatski kontroleri?).

Sigurno je jedno: spojem razumijevanja čemu kontroling sve može služiti i prave želje kontrolera da se u tome istinski usavrši može dovesti do velike koristi za poduzeće.

Polazeći od raznovrsnih funkcija kontrolinga jasno je da se kontroler treba truditi razvijati brojne kompetencije usmjerene na što više različitih područja kako bi svojim znanjem, iskustvom i mudrošću mogao biti koristan donositeljima odluka. S druge strane, donositelji odluka trebaju aktivno prihvatiti pomoć iz kontrolinga kao najbolji savjet koji mogu dobiti. Naime, nijedan odjel ne može dati na jednom mjestu toliko mnogo raznovrsnih informacija kao kontroling, a nijedan drugi zaposlenik ne može imati tako sveobuhvatnu sliku svih dimenzija poslovanja kao dobar kontroler. Zbog toga su savjeti iz dobro ustrojenog kontrolinga jedan od važnih segmenata intelektualnog kapitala poduzeća, imovine koja ne postoji u bilanci, koja se ne može egzaktno izmjeriti, a jedna je od bitnih komparativnih prednosti poduzeća.

Same informacije nisu dovoljne te ako se ne koriste na ispravan način nemaju nikakvu moć. Suprotno tome, ako kvalitetnim informacijama raspolaže onaj tko dobro zna kako prepoznati pozitivna ili negativna kretanja, i još bolje – ako zna kako ih usmjeriti u svoju korist, informacije su tada zlata vrijedne.

Razvoj kontrolinga tek je pred nama. Brzina promjena na tržištu i razvoj informatičke tehnologije bit će i dalje jedan od najjačih „okidača“ za buduća istraživanja novih instrumenata i alata kojima će se još točnije mjeriti i dolaziti do pravih informacija. Sve će se više korisnih informacija tražiti izvan poduzeća, na tržištu, kod kupaca, konkurencije, dobavljača, ali i svih ostalih zainteresiranih strana.

6. UMJESTO ZAKLJUČKA

Kontroler stoga mora konstantno raditi na svom obrazovanju, pratiti nove trendove i tehnologiju kako bi, stalno razvijajući sebe, zapravo samo održao korak s vremenom. Pitanje razvoja kvalitetnog kontrolinga u hrvatskim poduzećima jedno je od bitnih pitanja za dalji razvoj zemlje i utrke sa razvijenim zemljama Europe. Ako se uzme u obzir da je kontroling idealno mjesto u poduzeću koje može biti rasadnik znanja i pokretač razvoja kompetencija gotovo svih razina menadžmenta, jasno je da razvijajući i unapređujući kontroling izravno utječemo na unapređenje poslovanja cijelog poduzeća, pa na kraju i ukupnog gospodarstva.

