

1 Cilj i struktura brošure

Međunarodna grupa za controlling (IGC) ima za cilj ustanovljavanje opšteprihvaćenog koncepta controllinga kao i jedinstvene terminologije controllinga. Osnova toga se nalazi u IGC-ovoj definiciji controllinga:

Controlling je celokupan proces definisanja ciljeva, planiranja i controllinga (u smislu upravljanja i regulisanja) i obuhvata sve relevantne finansijske i komercijalne aspekte.

Stoga se, kao i u mnogim drugim funkcijama kompanije, razmišljanje kroz vizuru procesa primenjuje i u controllingu i radu controllera. Kompanije su shvatile da mogu da poboljšaju produktivnost tako što će početi da na poslovanje gledaju iz **vizure procesa**. Upravljanje procesima, na primer, omogućava da se poveća efikasnost i delotvornost procesa npr. skraćanjem dugog vremena njihovog trajanja i popravljanjem nedovoljne fleksibilnosti. Za mnoge oblasti poslovanja kompanije, naročito za one u kojima se stvara dodata vrednost, razvijeni su modeli procesa kao što je SCOR model. Na primer, sagledani su i dokumentovani i mogu da se analiziraju i kontrolišu procesi u logistici, marketingu i distribuciji. Ni procesi controllinga ne treba da budu izuzetak. Međutim, do sada nije postojao takav standardizovan model procesa controllinga.

Na osnovu IGC-ove definicije controllinga, cilj ove brošure je da formuliše **standardan model procesa controllinga**. Procese controllinga treba utvrditi, opisati na jednoobrazan način, grafički prikazati i dopuniti određenim praktičnim savetima.

Namena ove brošure je da

- + posluži kao standardna mapa procesa controllinga,
- + pruži smernice za osmišljavanje procesa u kompaniji,
- + brzo objasni procese controllinga,
- + pomogne controllerima i menadžerima da provere svoje koncepte i
- + izgradi još jedan temelj za jedinstveno shvatanje controllinga u teoriji i praksi.

Motivacija za pisanje ove brošure

Značaj procesa u controllingu

Cilj brošure

Ciljna grupa

Ciljna grupa brošure su kako controlleri kao “nosioci procesa” tako i ljudi izvan controlling službi, naročito oni koji daju inpute za procese controllinga i oni koji primaju usluge controllinga: menadžeri. Brošura treba da pruži čitaocu smernice kako da osmisli i prati controlling. Takođe se obraća i svima koji se bave teorijom controllinga.

Struktura brošure

Posle uvodnog, ova brošura sadrži još tri poglavlja.

- + Poglavlje 2 predstavlja osnovu za sve dalje opise i prikaze. U tu svrhu u odeljku 2.1 kratko se izlaže IGC-ova misija controllera. U odeljku 2.2 se prikazuje funkcija koja se dodeljuje controllingu u kompaniji i načini kako se ona može integrisati u mapu korporativnih procesa. U odeljku 2.3 prikazuje se IGC Model procesa controllinga koji je osmislila radna grupa IGC.
- + U Poglavlju 3 opisuju se glavni procesi controllinga koji se nalaze u osnovi modela procesa, sve do nivoa potprocesa. Glavni proces “5. Izveštavanje menadžmenta (reporting)” služi kao primer nivoa aktivnosti (4. nivo procesa).
- + U Poglavlju 4 prikazuje se kako bi se model procesa controllinga mogao detaljnije proširiti da bi se omogućila adekvatna kontrola procesa controllinga. U tu svrhu procesi controllinga se analiziraju u vezi sa kalendarom controllinga. I na kraju, u brošuri se daje osvrt na to kako se može izmeriti učinak procesa controllinga.

2 IGC Misija controllera i IGC model procesa controllinga

2.1 IGC Misija controllera

Prema IGC-ovoj misiji controllera, controlleri osmišljavaju i prate menadžment proces definisanja ciljeva, planiranja i controllinga pa tako imaju zajedničku odgovornost s menadžmentom za ostvarivanje tih ciljeva. Dakle, oni preuzimaju ulogu internih konsultanata menadžmenta i odgovorni su za pribavljanje i proveru tačnosti svih informacija relevantnih za odlučivanje. Iz te misije mogu da se izvedu sledeći karakteristični glavni zadaci controllera:

- + obezbeđivanje transparentnosti strategije, poslovnih rezultata, finansija i procesa,
- + koordiniranje potciljeva i potplanova na holističan način,
- + organizovanje sistema izveštavanja koji je orijentisan ka budućnosti i obuhvata preduzeće u celini,
- + moderiranje i osmišljavanje upravljačkog procesa utvrđivanja ciljeva, planiranja i upravljačke kontrole kako bi svaki nosilac odlučivanja mogao da deluje u skladu s dogovorenim ciljevima,
- + osiguravanje obezbeđivanja svih relevantnih informacija iz controllinga menadžerima,
- + razvijanje i održavanje sistema controllinga.

Iz ovog profila zadataka postaje jasno da controlleri uglavnom preuzimaju dve uloge u okviru kompanije:

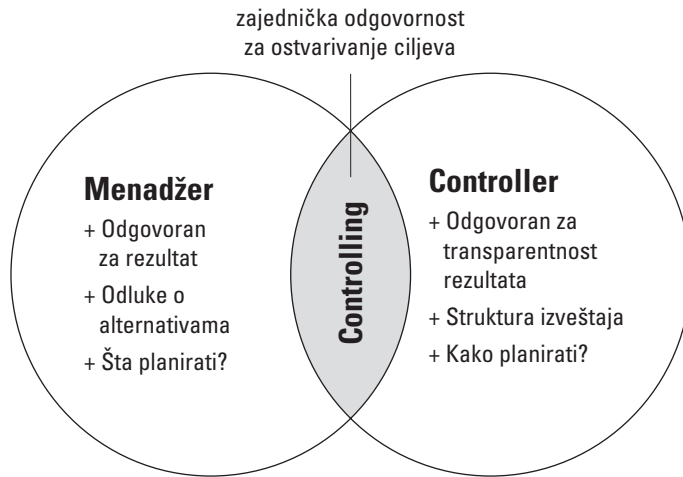
s jedne strane, oni su *interni konsultanti* i partneri menadžmenta pa su tako zajednički odgovorni za ostvarivanje ciljeva, a s druge strane, controlleri su *vršioци usluga* jer su odgovorni za pružanje tačnih i relevantnih informacija radi konsultovanja.

Postaje jasna i razlika između controllera i controllinga: controlleri su vršioци usluga za različite službe. Oni podržavaju i savetuju druge funkcije i ljude u kompaniji. U tom kontekstu, koristi se izraz "controllerska služba". S druge strane, controlling se bavi

Delokrug rada
controllera

Controller i
controlling

definisanjem ciljeva, planiranjem i upravljanjem poslovanjem i zadatku je menadžera. To je odgovornost menadžmenta a controller daje doprinos tom zadatku i deli ovu odgovornost u ulozi sparing partnera. Saradnja controllera i menadžera rezultuje controllingom kao presekom dva skupa (videti Sliku 1).

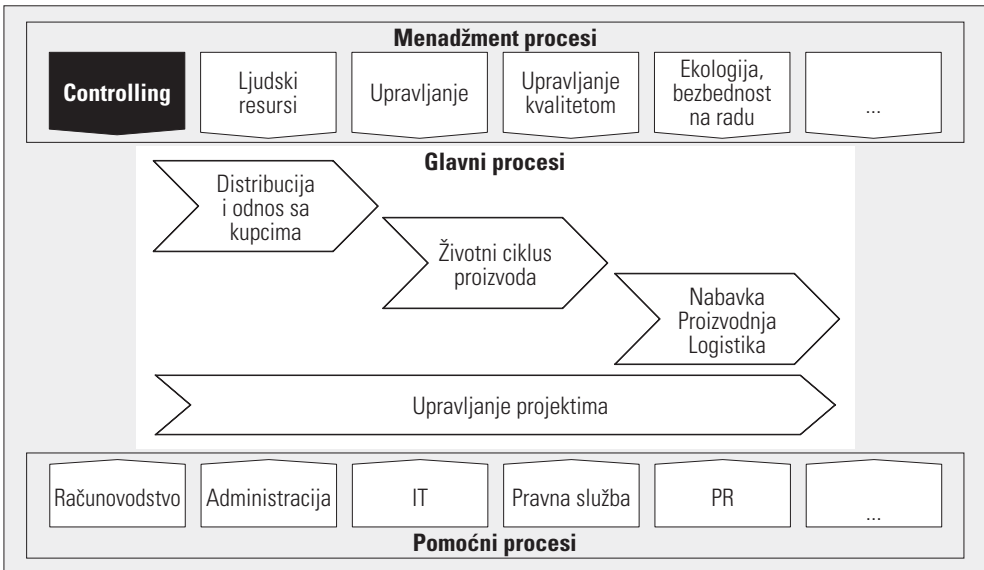


Sl. 1: **Controller i controlling**

2.2 Pozicioniranje controllinga u kompaniji

Kao što je prikazano u odeljku 2.1, controlling je integrisan u menadžment proces pa je tako deo savremenog menadžmenta. Proces čini niz aktivnosti čiji je rezultat usluga za (unutrašnjeg ili spoljnog) klijenta. Zbir svih procesa u okviru jedne kompanije može da se prikaže na korporativnom modelu procesa ili mapi procesa i raščlani na kategorije: menadžment procesi, glavni i pomoćni procesi. **Controlling na toj mapi može da se pozicionira kao menadžerski proces.** Struktura prikazana na Sl. 2, korišćene kategorije i definicije i nazivi procesa jedna su opcija koja se na ovaj ili sličan način koristi u mnogim kompanijama ali ne mora da važi za sve.

Mapa procesa u kompaniji



Sl. 2: Pozicioniranje controllinga u mapi procesa kompanije

Menadžment procesi služe za orijentisanje i koordiniranje glavnih i pomoćnih procesa u kompanijama. Poseban naglasak se stavlja na strukturiranje organizacionih uloga i njihovih zadataka, kao i osiguravanje kvaliteta procesa i rezultata.

Menadžment procesi

U glavnim procesima sama dodata vrednost se stvara u kompaniji. Oni se definišu kao procesi koji direktno ispunjavaju potrebe klijenata a obuhvataju, na primer, istraživanje i razvoj, proizvodnju i prodaju.

Glavni procesi

Pomoćni procesi

Pomoćni procesi, za razliku od njih, ne obezbeđuju nikakvu direktnu korist za klijenta već potpomažu i omogućavaju glavne i menadžment procese. Oni su odgovorni za obezbeđivanje svih resursa potrebnih za procese implementacije i upravljanja. Ti pomoćni procesi obuhvataju računovodstvo i IT.

Controlling kao
menadžment
proces

Controlling je proces utvrđivanja ciljeva, planiranja i upravljanja, što je sve orijentisano ka održivoj produktivnosti pa je stoga suštinski deo menadžment procesa kompanije. Iz ove perspektive opis procesa controllinga može da obuhvati pitanje razvoja kompanije. To u kojoj meri controllerska služba preuzima ove zadatke kao organizaciona jedinica ili odeljenje, odnosno da li su odgovorne druge jedinice ili odeljenja, razlikuje se od kompanije do kompanije. Alternativno tome, razvoj kompanije može da se prikaže kao poseban menadžment proces.

2.3 Model procesa controllinga

Model procesa controllinga namenjen je dokumentovanju, analizi i osmišljavanju procesa controllinga, kao i pomaganju komunikacije o procesima controllinga. Njegov cilj je davanje suštinskog doprinosa za unapređenje jedinstvenog shvatanja controllinga. Stoga on mora da ispuni kriterijume potpunosti i opšte primenljivosti.

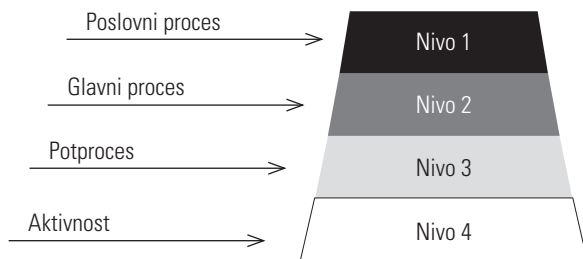
Pored toga, model treba da poštuje smernice koje je utvrdilo Međunarodno udruženje controllera (ICV) i standarde kvaliteta za controlling DIN SPEC 1086 koje je utvrdila Međunarodna grupa za controlling (IGC). Više informacija o ovome može se naći u samom okviru DIN SPEC 1086. Tu je važno koristiti kao polaznu tačku definiciju controllinga kao procesa. IGC i ICV definišu i opisuju proces controllinga na sledeći način:

Controlling je opšti proces utvrđivanja ciljeva, planiranja i kontrolisanja poslovanja. On ima za cilj osiguranje održivog ekonomskog razvoja poslovanja a oslanja se na međusobnu povezanost raznih kontrolnih sistema koji svi podrazumevaju utvrđivanje ciljeva, planiranje, implementiranje, merenje i unapređivanje.

U ovoj brošuri se opisuju procesi koji stvarno čine controlling. Model procesa controllinga je standardan model koji može da analizira i opiše različite oblasti controllinga.

Zasniva se na hijerarhijskom modelu procesa i posmatra procese na različitim nivoima (videti Sl. 3). Hijerarhija procesa stvara transparentnost i jasnoću u pogledu procesa i struktura tako što sistematski prikazuje veze između procesa višeg nivoa i detalja, kao i detalja u okviru procesa višeg nivoa. Ne samo da unapređuje shvatanje sopstvenih doprinosa učesnika u procesu već služi i kao osnova za dodeljivanje zadataka, nadležnosti i odgovornosti pa tako stvara preduslove za IT implementaciju procesa controllinga.

Generički



Primer



Ciljevi i zahtevi

Standardi kvaliteta

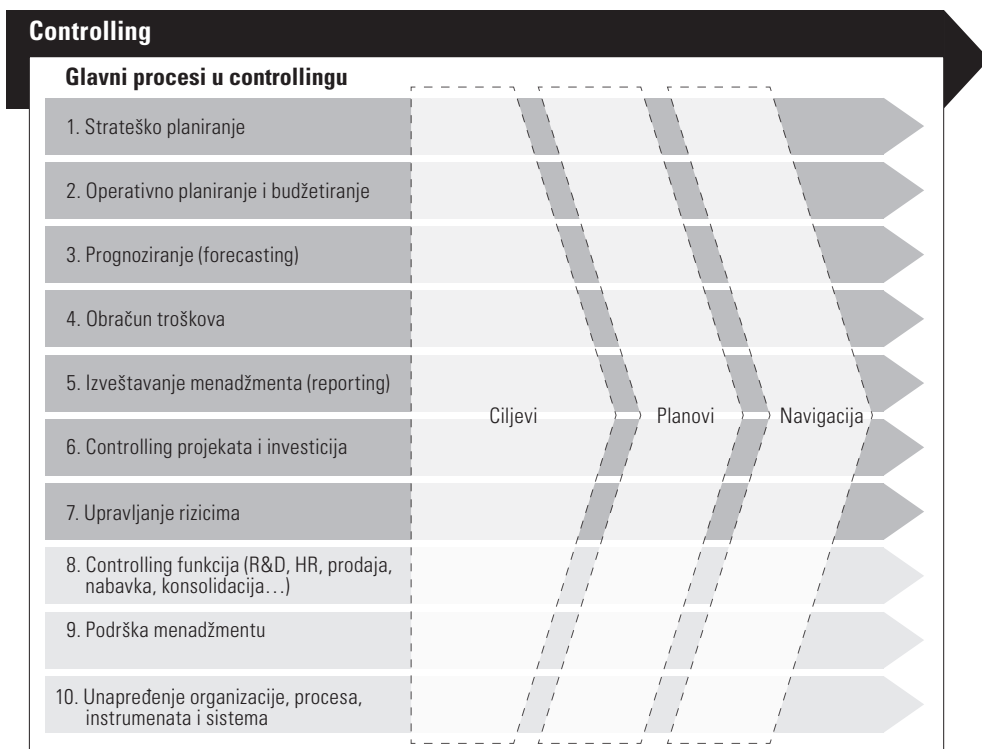
Controlling proces

Hijerarhija procesa

Sl. 3: Pregled nivoa procesa

Glavni controlling procesi (2. nivo)

Na osnovu poslovnog procesa "controlling" na 1. nivou mape procesa kompanije, model procesa controllinga u ovoj brošuri razlikuje četiri nivoa detaljnosti. Kao što je prikazano na Sl. 4, 2. nivo obuhvata deset glavnih procesa controllinga. Proces od "1. Strateškog planiranja" do "7. Upravljanja rizicima" čine jezgro controllinga. Preostala tri glavna procesa imaju poseban položaj zbog svog naročitog sadržaja. U "8. Funkcionalnom controllingu" (npr. controlling za zavisna društva, R&D controlling itd), nalaze se uglavnom controlling procesi planiranja, analiziranja i kontrole, specifični za svaku od tih funkcija pojedinačno. Proces "9. Podrška menadžmentu" treba da se posmatra kao važan glavni proces controllinga u funkciji učvršćivanja razmišljanja i ponašanja u kompaniji koje je orijentisano na controlling, kao i podržavanja drugih oblasti. Proces "10. Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sistema" obuhvata stalnu kontrolu kvaliteta i unapređenje struktura i procesa u controllingu.



Sl. 4: IGC Model procesa u controllingu (1. i 2. nivo)

Za svaki glavni proces controllinga definišu se potprocesu na 3. nivou. Oni se opisuju u poglavlju o odgovarajućem glavnom procesu. Za opisivanje glavnih procesa i potprocesu razvijeni su šabloni kojima se za svaki proces dokumentuju ciljevi, sadržaj i tačke kontakta procesa s drugim procesima – input, output, početak, kraj.

Controlling
potprocesu (3. nivo)

Procesu postoje sve dok postoji kompanija pa je time određen i njihov početak i kraj. Međutim, posmatranje početka i kraja procesa ima i dodatan značaj u praksi. Primer procesa “2. Operativno planiranje i budžetiranje” pokazuje da on počinje određenog datuma – u većini kompanija na leto – (početak procesa) a završava se određenog datuma – u većini kompanija krajem jeseni – (kraj procesa). Isto važi i za glavne procese. Na primer, proces “Obrade porudžbina” u mnogim preduzećima počinje i završava se stotinama i hiljadama puta a u mnogim slučajevima se odvija uglavnom paralelno. U ovom kontekstu pojam “početak procesa” treba posmatrati kao događaj koji pokreće implementaciju procesa. Pojam “kraj procesa” odnosi se na događaj koji definiše kraj implementacije procesa. U ovoj brošuri se pojmovi “početak procesa” i “kraj procesa” koriste bez daljeg eksplicitnog pominjanja ovih događaja. Postoje opisi procesa, tzv. događajima vođeni lanci procesa, gde su ti događaji veoma važan element opisa procesa. Događajima vođeni lanci procesa obično se koriste za prikaz 4. nivoa procesa. Ti događaji se, između ostalog, ponovo pominju na 5. nivou procesa jer su važni elementi u IT implementaciji procesa.

Controlling
aktivnosti (4. nivo)

Četvrti nivo procesa (aktivnosti) previše je opsežan da bi se ovde detaljno razmatrao. U odeljku 4.3 se daje primer za “5. Izveštavanje menadžmenta (reporting)”. Procesu se obično opisuju na 5. nivou (nivo transakcija) da bi se mogla opisati IT implementacija. Međutim, to nije zadatak ove brošure.

IGC Model procesa controllinga je ka svrsi orijentisan, pojednostavljen opis aktivnosti u procesima utvrđivanja ciljeva, planiranja i kontrole. On definiše input potreban za odvijanje procesa i output koji se prenosi drugim procesima (tačke kontakta). Koristi se za dokumentovanje, analiziranje i saopštavanje procesa controllinga, kao i za dodeljivanje uloga i odgovornosti.

Opis controlling
procesu

U narednom odeljku se prikazuju svi glavni procesu controllinga na osnovu jedinstvene strukture. Radi bolje preglednosti, za svaki glavni proces se prikazuju ciljevi, sadržaj, početak procesa, kraj procesa, input procesa, output procesa i potprocesu na osnovu iste strukture. Šema boja prati hijerarhijske nivoe modela procesa

prikazanog na Sl. 3. Opis procesa koji sledi za svaki glavni proces sumira glavni sadržaj potprocesa i završava se korisnim praktičnim preporukama.