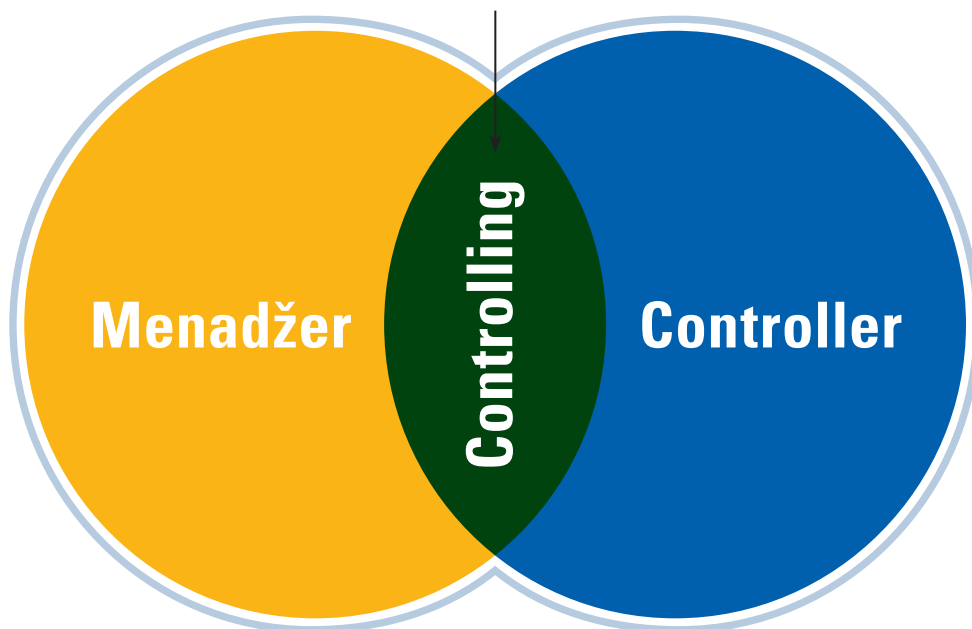


ALFRED BLAZEK
ALBRECHT DEYHLE
KLAUS EISELMAYER

CONTROLLING SYSTEM

Zajednička odgovornost
za ostvarenje ciljeva



Menadžer

Controller

Controlling

- + Odgovoran za rezultat
- + Odluke o alternativama
- + Šta planirati?

- + Odgovoran za transparentnost rezultata
- + Struktura izveštaja
- + Kako planirati?

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



mcb
edukacija

Controlling sistem



Naslov originala:

Controlling and the Controller

Izdavač originala:

© CA Controller Akademie AG

Gauting/Minhen

prvo izdanje 1984.

prevod urađen prema: 4. ispravljeno izdanje 2011.

Izdavač za Srbiju:

MCB Edukacija, Beograd

© MCB 2014. za srpsko izdanje

Ova knjiga se ne sme umnožavati, preštamovati ili prenositi u bilo kom obliku i bilo kojim sredstvom, ni u celini, niti u delovima, bez izričite pismene dozvole autora i izdavača, niti se, bez izričite pismene saglasnosti izdavača, sme distribuirati ili umnožavati na bilo koji drugi način i bilo kojim drugim sredstvom. Sva prava objavljivanja ove knjige zadržavaju autor i izdavač, shodno odredbama Zakona o autorskim i srodnim pravima.

ALFRED BLAZEK
ALBRECHT DEYHLE
KLAUS EISELMAYER

Controlling system

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



Sadržaj

Predgovor srpskom izdanju	7
Uvodna reč Klaus Eiselmayer	9
Uvodna reč Albrecht Deyhle	12
Poglavlje 1 Controlling je posao menadžera	17
Poglavlje 2 Uloga controllera	27
Poglavlje 3 BEP Breakeven point na farmi kukuruza	51
Poglavlje 4 MRA Management Result Account u prodavnici lutaka	59
Poglavlje 5 Troškovi, cena koštanja i određivanje prodajne cene	75
Poglavlje 6 Određivanje ROI targeta (Case: Lamina doo)	99
Poglavlje 7 Strateški controlling	119
Poglavlje 8 CAPEX controlling (Case: Auto doo)	143
Poglavlje 9 Analiza varijansi (Case: Cool chocolate doo)	149
Poglavlje 10 Kako organizovati sektor controllinga	161
Spisak ilustracija	173
Rečnik controlling pojmova	177

Predgovor srpskom izdanju

Bojan Šćepanović direktor MCB Menadžment Centra Beograd

Ulazi direktor u kancelariju controllera i pita ga

„Koliko smo zaradili ovaj mesec?“

Controller odgovara

„Koliko vam treba?“

Ja sam pročitao na stotine različitih knjiga iz finansija, controllinga, menadžmenta. I, uvek su me nervirali klasični uvodi u kojima autor priča kako je ova knjiga moćna, sjajna, kako to svet nije video do sada, bla, bla, bla. Moja 17-godišnja ćerka Milica bi rekla „Tata, ovo je smaranje!“ a sin Pavle bi dodao „Baš je retard knjiga, ovde nigde nema zezanja!“.

Slažem se u potpunosti sa mojim klincima. Knjiga treba da bude zabavna, duhovita, sa puno slika i zanimljivih priča. Ova knjiga ima 200 strana, 70 slika i možeš da je pročitaš za 3 sata. Nije loš predlog: investiraš 3 sata i dobiješ gomilu korisnih (i zabavnih) informacija iz controllinga.



Neko bi rekao da sam lud što prevodim knjigu iz controllinga u Srbiji u 2014. godini („Pa da li ti znaš kakva je ekonomska situacija u Srbiji?! Prosečna plata od 400 EUR, pad GDP, controlling koji je nerazvijen, gazde koje nemaju pojma o controllingu, narod koji nema leba da jede, nestabilna politička situacija oko Kosova, ljudi ne čitaju knjige...“).

Moj odgovor je: „Brate, sve od tebe zavisi. Ili jesi, ili nisi.“ A, mogu da citiram i Njegoša: „Na mucu se poznaju junaci!“

Mnogi controlleri u Srbiji mi se žale „Nas menadžeri ne razumeju... Niko ne razume naš posao... Imamo puno XLS tabela za popuniti... Rokovi za izveštaje su kratki...“. Moj odgovor je uvek isti: „Prestani da se žališ, počni pozitivno da razmišljaš. Prestani sa kuknjavom, nemoj da se vraćaš u prošlost, kreni sa idejama. Daj mi akcije, inicijative, predloge. Razmišljaj o budućnosti. Jednostavno, budi pravi controller – okrenut ka budućim akcijama“.

Moja poruka controllerima u Srbiji je jednostavna:

- Budite veseli, opušteni i puni energije
- Imajte snove (to je druga reč za „viziju“)
- Poštujte prošlost no čvrsto gledajte u budućnost
- Naporno i teško radite za svoje ciljeve
- Pokažite strast za ono što radite
- Budite pozitivni i pobednički raspoloženi, i –
- Maksimalno se zezajte i uživajte u poslu.

Ova knjiga je mali korak u razvoju controllinga u Srbiji.

Bojan Šćepanović

Direktor MCB

Menadžment Centar Beograd

Predsednik ICV Srbija

Beograd, proleće 2014.

Uvodna reč

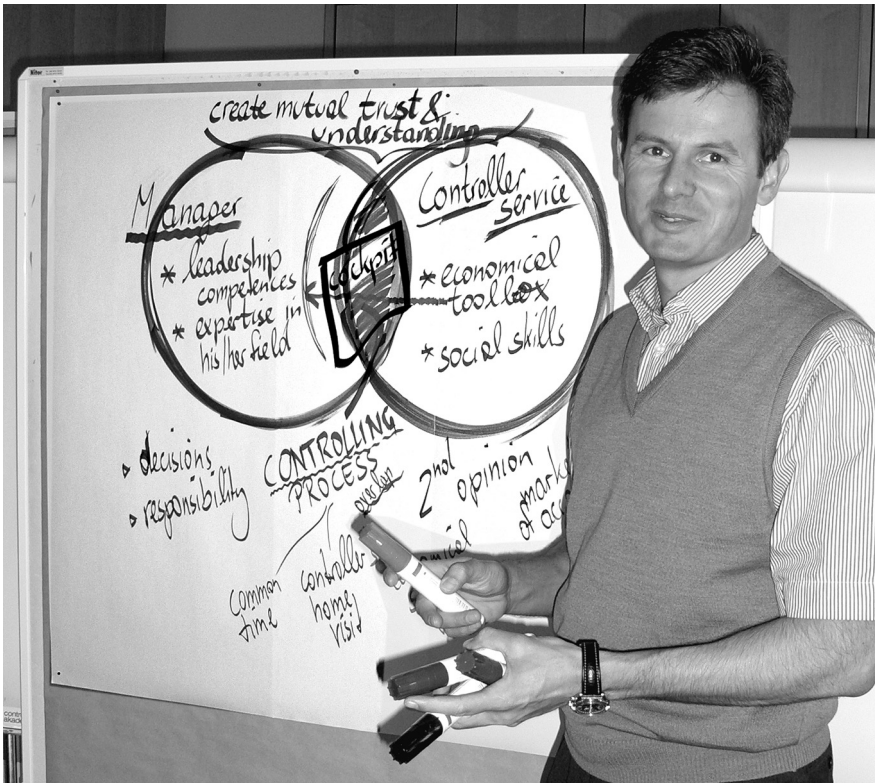
Klaus Eiselmayer, direktor Controller Akademie

Controlling i controller

U današnje vreme, funkcija i uloga controllera su jasno definisane. Ipak, u poslovnom svetu ćete i dalje nailaziti na ljude koji jedva da imaju predstavu o tome kakvu vrstu usluge može da pruža controller. Zato je objašnjavanje kako controlling može da koristi menadžerima kontinuiran zadatak.

Kao smernicu za controllere IGC-International Group of Controlling (www.igc-controlling.org) formulisala je izjavu o Misiji za controllere:

Controlleri su partneri menadžera i daju značajan doprinos održivom uspehu kompanije.



Controlleri...

1. Dizajniraju i razvijaju menadžment proces definisanja ciljeva, planiranja i kontrole tako da svaki donosioc odluke može da postupa u skladu sa dogovorenim ciljevima.
2. Obezbeđuju stalnu preokupaciju sa budućnošću i stoga omogućavaju da se iskoriste šanse i da se upravlja rizicima.
3. Integrišu organizacione ciljeve i planove na holistički način.
4. Razvijaju i održavaju sve menadžment kontrolne sisteme. Obezbeđuju kvalitet podataka i obezbeđuju donosiocima odluka relevantne informacije.
5. Ekonomski su savesni i odani su dobrobiti cele organizacije.

Zašto neprestano raste potreba za controllingom?

Pre svega, kompanije veoma zavise od svojih stakeholdera. Stakeholderi su nosioci interesa, tj. vlasnici, menadžment, zaposleni, kupci, dobavljači, političari, šira društvena zajednica. Oni, kao i analitičari na berzi, uvek očekuju da dobiju *ka budućnosti orijentisane* podatke o performansama kompanije (*učincima*). Tu su potrebni *pouzđani podaci*. Controlleri su ljudi koji organizuju proces planiranja, proveravajući da li su informacije upotrebljive. Kompanija nikada neće dobiti *izuzetnu ocenu* ako nema dobro integrisan proces controllinga.

Drugo, *zahtevi kupaca se brže menjaju*. Životni ciklus proizvoda (PLC-Product Life Cycle) se skraćuje. Konkurenti mogu brzo da iskopiraju proizvod. Stoga je suštinski važno da se *fokusirate* na resurse svoje kompanije tako da svom kupcu možete da pokažete u čemu se razlikujete od ostalih. Controlleri će pomoći da se osigura da se novac kompanije neće protračiti, već da se usmeri tamo gde se može izgraditi i povećati *konkurentnska prednost*.

Kompanije se sve više nadmeću *globalno*, ali istovremeno i saraduju. Okruženje postaje *složenije*. Da bi se preduzeće uspešno vodilo, treba analizirati obilje podataka. Controlleri sve više postaju *službenici za informacije* koji rade sa moćnim bazama podataka (Big Data, Data Warehouse i sl.) i ekspertskim sistemima (Business Intelligence). Oni treba da proseju masu sakupljenih podataka da bi došli do zaista relevantnih informacija. Controlleri treba da budu i *učitelji* tj. „treneri”, kako bismo rekli mi u Controller Akademie, i da bi omogućili menadžerima da na najbolji mogući način sami iskoriste raspoložive informacije kako bi *vodili svoje preduzeće*, kako *efikasno* tako i *efektivno*!

Controlleri su posvećeni tome da poslovne i finansijske rezultate vaših strategija i procesa učine što transparentnijim.

Controlling i controller – ova knjiga

Krajem 80-ih godina prošlog veka, velike nemačke kompanije su zamolile dr Alfreda Blazeka da im pomogne da svoje napredne koncepte controllinga prenesu svojim zavisnim kompanijama („ćerkama kompanijama“) po celom svetu. Stoga je on razvio seminar „Controlling i controller“ na osnovu materijala dr Albrechta Deyhle, njegovog kolege i osnivača Controller Akademie AG iz Nemačke. David Gill je pomogao oko prevođenja materijala i učestvovao na prvim seminarima kao trener na engleskom jeziku. Još se sećam kako sam bio na tom seminaru 1992. godine među prvim učesnicima koji su došli iz različitih krajeva sveta.

Godine 1995. sam napustio Porsche Grupu i postao trener i partner Controller Akademie, gde me je doveo dr Deyhle. Od samog početka sam pomagao dr Blazeku u seminarima na engleskom. Na početku novog milenijuma obećao sam mu da ću dalje razvijati program na engleskom, tako da smo 2005. godine moje kolege i ja bili u stanju da pružamo kompletan petonedeljni diploma-program na engleskom.

Izlažući koncepte, prikazujući ilustrativne case studies i pričajući zabavne anegdote i priče, ova knjiga će vam dati uvid u to šta controlling podrazumeva i kako se definiše uloga controllera.

Čitajte je sa uživanjem. Sigurno će vam pomoći.
I, srećan controlling!

Dr Klaus Eiselmayer

Direktor Controller Akademie Munich

Član borda direktora IGC

International Group of Controlling

Član borda direktora ICV

International Controller Association

Minhen, Božić 2010.

Uvodna reč

Albrecht Deyhle, osnivač Controller Akademie

Šta je controller? Prvo i pre svega, controller je lice sa obrazovanjem iz računovodstva. Drugačije rečeno, računovodstvo je „aerodrom” sa kojeg uzleće i na koji se spušta funkcija controllera.

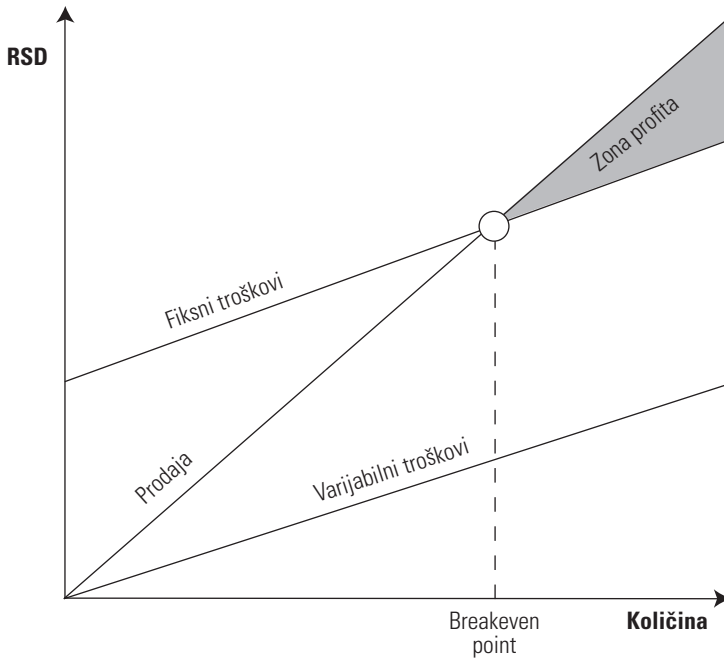
Ali zašto računovodstvo? Funkcija controllinga, u svom najužem smislu, mora da se obavlja tako da *preduzeće može da ostvari svoj profitni cilj*. Profitni cilj, u vidu ROI (Return On Investment-prinosa na investicije) iziskuje *tehniku obračuna profita*. Ali, ta tehnika je tehnika koja utire put ka profitnom cilju na kontrolisan način a ne tehnika koja stalno iznenađuje menadžment. Iz tog razloga, bilans uspeha mora da koristi format contribution obračuna. *Mi ga zovemo MRA – Management Result Account*. U Srbiji, MRA se obično zove kaskadna contribucija, multiciljna kontribucija ili Bilans uspeha podeljen na varijabilne i fiksne troškove.

Baš kao i kontrolor leta koji upravlja bezbednim sletanjima, ekonomski controller mora da osigura da se njegovo preduzeće bezbedno spusti u zonu profita. I opet, kao i kontrolor leta, ekonomski controller nije lice za volanom aviona. Volanom moraju da rukuju piloti, drugim rečima menadžeri. *Controller mora da im pruža računovodstvene savete*. Međutim, dobar controller ne treba da čeka da od njega traže pomoć. *On deluje i na sopstvenu inicijativu*. Controlleri pružaju konsultativne usluge i bez molbe. Kao dobri prodavci, controlleri moraju da igraju ulogu „otvarača vrata”, prodavaca brojki, prezentera ekonomskih posledica, postavljaja teorijskih pitanja: „Šta će se dogoditi ako...?” Ukratko, uloga controllera je izuzetno aktivna uloga.

Tokom seminara organizovanog za direktore prodaje velike švajcarske trgovinske kompanije, jedan od učesnika, direktor prodaje, prokomentarisao je: „Koliko sada mogu da vidim, *funkcija controllera je marketing računovodstva*.” S tim bih se sasvim složio.

Računovodstveni stručnjak postaje controller u trenutku kada je u stanju da proda svoje usluge menadžerima. On postaje controller u trenutku kada njegova računovodstvena usluga prestane da bude samo dokumentovanje prošlosti i postane *lansirna rampa za ideje o upravljanju budućnošću*.

Svaki delić odlučivanja gleda u budućnost. Ne možete da donosite odluke o prošlosti, već samo o budućnosti. Dakle, odlučivanje je zapravo plani-



Slika 01: **Break-even grafikon, kao navigator i vodič ka zoni profita**

ranje, a planiranje je odlučivanje. To je razlog zašto odlučivanje u izvesnoj meri mora da bude teoretsko.

Sprovođenje odluka u praksi daje vam povratne informacije koje su vam potrebne da potvrdite da li su te odluke uopšte bile izvodljive. To je proces controllinga.

Controllerov je zadatak da osigura da kompanija utvrdi planski put ka svom profitnom cilju, a osim toga i da dobija redovne savete dok napreduje prema tom cilju. Baš kao kad putujemo, potreban nam je red vožnje i trebalo bi da možemo da najavimo vreme svog dolaska.

Koliko su actual rezultati bliski našim budžetiranim rezultatima (ostvareno u odnosu na planirano, ACT vs BUD)? Da li se te brojke objavljuju na vreme? Kada controller izveštava o varijansama (odstupanjima), on nikada ne može da pruži potpun izveštaj. *Izveštaj može da se upotpuni samo u saradnji sa nadležnim menadžerima.* Oni su ti koji moraju da preduzmu korektivne akcije kada se pojave varijanse. *Ali controller mora da traga za signalnim varijansama* i da ih objavi što ranije. Imperativ postaje forecast (prognoza) a brojke o actual rezultatima su već prekasne informacije. Forecast 1 se pravi na kraju prvog kvartala, forecast 2 na kraju drugog kvar-

tala a forecast 3 na kraju trećeg kvartala. Forecast 1 se pravi na osnovu jednog actual kvartala (1. 1–31. 3) plus tri kvartala (1. 4–31. 12). U poslednje vreme, kompanije počinju da koriste forecast za 4 do 6 kvartala unapred. Na primer, klasičan forecast je do kraja godine (1. 4. 2013–31. 12. 2013) dok se onda novi forecast pomera na 6 kvartala tj. 1. 4. 2013–31. 10. 2014.

To nas vraća na samu funkciju odlučivanja. Odluke ne mogu da se zasnivaju samo na actual rezultatima. *One mogu da se zasnivaju samo na forecast (očekivanim) rezultatima.* Odluke ne donosimo o nekoliko prošlih meseci već o nekoliko narednih meseci, sledećem polугоđu ili narednih pet godina. Računovodstvena usluga koju pruža controller može da se подели na dva sektora. Prvi je *računovodstvo za odlučivanje*. Kako bi se omogućilo donošenje odluka o predloženim alternativama, potrebne su brojke. Koja ideja će biti profitabilnija na kratak ili dug rok? Druga vrsta usluge tiče se ciljeva kompanije. To je *računovodstvo odgovornosti*. Kralj svih racio brojeva se zove le ROI. Inače, na francuskom se kralj upravo tako i kaže „le ROI” [l’roa]. ROI mora da se raščlani na odgovarajući broj potciljeva zavisno od strukture organizacije i delegiranih odgovornosti zaposlenih na različitim nivoima u hijerarhiji. Svaki cilj kod odgovornosti mora da odgovara zadatku i odgovornosti ljudi koji vode manji organizacioni deo.

Menadžeri se staraju o količinama, contribution maržama, nabavnim cenama, prodajnim cenama, drže se budžeta troškova, ostvaruju ciljeve oko normativa vremena i materijala u proizvodnji. I svako je ograničen vremenom. Za sve ove ciljeve (ROI, količine, troškovi) uvek se postavlja neko vremensko ograničenje.

Računovodstvo odlučivanja se uglavnom bavi činjenicama tj. brojkama. Taj aspekt controllerove usluge je lakše prodati nego drugi. Računovodstvo odgovornosti (Ko je odgovoran?) je osetljivija stvar. Ovde moramo da zapamtimo da *varijansa nije samo činjenica* već se i upućuje *nekome*. A taj neko bi se možda osećao krivim za dotičnu varijansu. Računovodstvo odgovornosti zaista iziskuje najviši nivo sposobnosti prodaje od controllera. On mora da opslužuje menadžere pa stoga mora da izuzetno pazi kakva pitanja postavlja, naročito kada se razgovara o varijansama. Menadžeri su mi često govorili da ih iritiraju controlleri koji im postavljaju pitanja o problemima koji ih već brinu. To izgleda otprilike ovako: boli me ruka. Osoba koja me „udara” (controller) posle me pita: „Da li si svestan da te boli ruka?”

Smatram da bi bilo pametno kada controller ne bi insistirao na pitanjima tipa: „Zašto se to dogodilo? Zašto je actual prodaja manja od budžeta?” Pitanje „Zašto” često dovodi do konflikata i traženja izgovora i opravdanja menadžera („Ja nisam kriv... Kriva je konkurencija, ili loša ekonomska situacija). Umesto toga, controller treba da postavi pitanje: „Šta treba uraditi u budućnosti, koje akcije treba preduzeti?”. Doduše, odgovor na ovo pita-

nje je teže dati, ali on zaista doprinosi boljoj atmosferi u razgovorima menadžera i controllera, koji će tada verovatnije više osećati da rade kao tim.

Rad Controller Akademie uglavnom se odvijao u evropskim zemljama nemačkog govornog područja – Nemačkoj, Švajcarskoj i Austriji. Pošto sam član Instituta za upravljačko računovodstvo IMA iz Montvejla u Nju Džerziju, mnoge korisne ideje, sugestije i iskustva američkih kolega su mi pružile dodatan uvid.

Da li možemo da tvrdimo da smo u Nemačkoj i Controller Akademie razvili sopstvenu viziju uloge i funkcije controllera? Da li smo možda pronašli – na osnovu toga što smo se više trudili – u nekim aspektima još i bolji obrazac za praktično vršenje funkcije controllera no što su ikada i sanjali osnivači u SAD kao i njihovi naslednici? U svakom slučaju, hiljade ljudi koji su učestvovali na seminarima minhenske Controllerske akademije, pretplatnici nemačkog Controllerskog magazina i članovi ICV (Internationaler Controller Verein – Međunarodno udruženje controllera) dozvoljavaju nam da tvrdimo da smo ustanovili znatan repertoar tehnika i pravila za uspešno vršenje controllinga.

Knjigu *Controlling i controller* smo napisali na engleskom u interesu onih controllera i menadžera za koje engleski jezik postaje sve više poslovni „lingua franca”. Mnogo dugujem trudu kolege Alfreda Blazeka, koji je mnogo godina držao seminar „Controlling i controller” na engleskom, i Davidu Gillu, piscu i prevodiocu sa Oksforda, za dovođenje mog teksta na engleskom u red.

A ovu knjigu posvećujem svim svojim kolegama širom sveta koji jako žele da prošire i poboljšaju svoje aktivnosti u oblasti controllinga. Čvrsto verujem da kombinovanjem poslovnih sposobnosti sa kooperativnijim stilom upravljanja možemo da ostvarimo velike stvari u preduzećima.

Dr Albrecht Deyhle

Osnivač Controller Akademie Munich (1971)
„otac” controllinga

Gauting/Minhen, Božić 1991.

Poglavlje 1

Controlling je posao menadžera

Controller ne kontroliše. Ovo može zvučati paradoksalno, ali posao controllera je da obezbeđuje najbolje moguće informacije i tumačenja tih informacija tako da funkcija controllinga može da se vrši sama. Pa, ko vrši faktičku funkciju controllinga? *Vršenje kontrole je posao menadžera*. Controller mora da osigura da menadžeri zaista vrše sopstveni controlling. Ukratko, controller je *interni konsultant za controlling*.

Controller je savetnik a ne izvršilac. On treba da ubedi ljude da zauzmu pravi kurs. On deluje preko ljudi. Controller upravlja controllingom – čini da menadžeri vrše sopstveni controlling.

Posao menadžera

Prodavac nije postao direktor prodaje samo zato što dobro poznaje potrebe svojih kupaca. Takođe, ni inženjer neće postati direktor fabrike samo zato što je dobar inženjer. Oni moraju da imaju rezultate i da ispunjavaju zadate ciljeve. Jednom mi je, posle predavanja koje sam održao o contribution obračunu (MRA), direktor prodaje farmaceutske kompanije rekao: „Dragi moj prijatelju, mi farmaceuti smo jako specifični. Sve što pričaš, treba da posmatraš sa medicinske tačke gledišta.” Ovo su reči tipičnog medicinaru! Za njegove proizvode je potreban lekarski recept. On sam ima medicinsko obrazovanje. Ali, on je istovremeno i direktor prodaje i mora da obraća pažnju i na finansijske izveštaje. U suprotnom će trpeti ekonomska stabilnost kompanije! A mora i da vodi ljude koji nisu učili medicinsku struku.

Uzmite drugi primer. Mašina koja savršeno radi i koju je napravio tim prvoklasnih inženjera mora da ima i svoju prodajnu cenu. U suprotnom, ti inženjeri neće moći da budu plaćeni za svoj izvrstan rad. Drugim rečima, ne možete da pravite mašinu a da ne znate njenu cenu koštanja. Sve što radimo u prodaji, proizvodnji, nabavci, istraživanju i razvoju mora da bude praćeno brojkama, jer moramo da razmenjujemo robu i usluge na tržištu – u skladu sa zakonima o podeli rada i sklonošću razmeni koje je formulisao Adam Smith u svojoj čuvenoj knjizi o „Bogatstvu naroda”, još 1776. godine.

A controller je u stvari, „inženjer” koji uzima aktivnosti u kompaniji (prodaja, nabavka, proizvodnja...) i pretvara ih u ekonomske brojke. On je „mašina za proizvodnju brojki” koja pomaže menadžerima.

Ali, šta je tačno to što čini menadžera? To nije stručno obrazovanje, bilo da je iz ekonomije, prava ili tehničkih nauka, da ne pominjemo fiziku ili teologiju. Biti menadžer nije ograničeno ni na koji određeni nivo u hijerarhiji. Generalni direktor nije jedini menadžer u kompaniji. Svako ko upravlja ljudima je menadžer. I zaista, čak i samozaposlenom pojedincu su neophodne pojedine menadžerske veštine. I naravno, menadžment nije ograničen ni na koju određenu granu organizovane aktivnosti. On je jednako bitan, kako u proizvodnim, tako i u uslužnim delatnostima, osiguranju, bankarstvu ili vođenju bolnice.

Jack Welch je dao svoju definiciju dobrog menadžera. On je rekao da dobar menadžer ima 4E – **Energy** (energija, dobar unutrašnji „motor”), **Energizers** (zna kako da zarazi druge sa energijom, kako da prenese energiju na druge), **Edge** („ivica”, odlučnost, donosi hrabre odluke, zna da preseče) i **Execute** (praktičan, akciono orijentisan, okrenut ka rezultatima).

Kako napraviti menadžment model

Slika 2 je skica menadžment modela. Kao model on može da se primenjuje na sve slučajeve. Ne tvrdimo da je ovo originalan model. To je samo sistem koji uvodi malo reda u zbrku menadžerskih funkcija koje poznajemo u svakodnevnom radu.

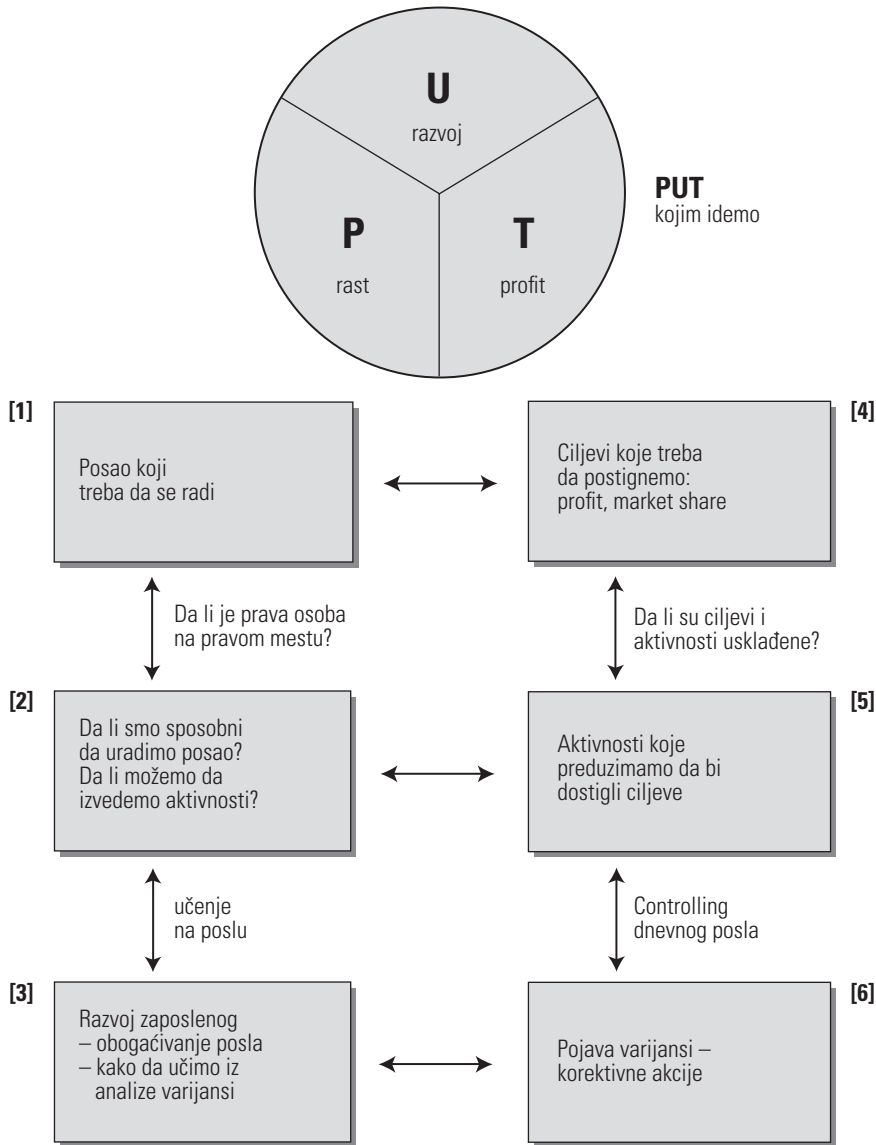
Prvo moramo da definišemo posao. *Posao je ono što radimo.* Ciljevi vezani za posao definišu šta postizemo obavljanjem posla. Nažalost, sasvim je moguće raditi mnogo a ne postići ništa. Sada moramo da se upitamo: kakvi ciljevi – kakve brojke – odgovaraju mojoj vrsti posla i odgovornosti? Ako sam prodavac, onda su moji ciljevi količine i market share. Ako se bavim proizvodnjom, onda se moji ciljevi izražavaju u komadima, trošku po komadu, kvalitetu, ili SOP-Standard Of Performance (standardnim učincima).

Ideja ostvarljivih ciljeva važi generalno za sve ekonomske aktivnosti. Ona važi i za sport. Mogu da igram tenis bez brojanja poena. Ali, u tom slučaju, ja sam amater. Profesionalni teniser prati rezultat. Naravno, možemo imati i menadžere amatere, ali profesionalni menadžer koristi sistem praćenja rezultata.

Na levoj strani menadžment modela na Slici 2 moramo da uskladimo zahteve posla sa sposobnostima zaposlenih koji ga obavljaju. *Da li imamo pravu osobu na pravom mestu?* Menadžerov je posao da osigura da ljudi pod njegovim vođstvom uče na radnom mestu i razvijaju svoje sposobnosti. Ukratko, on je odgovoran za obogaćivanje posla. Treća komponenta mode-

la je dinamična. To je realni život. Na kraju krajeva, poslovi su dinamični, stalno se menjaju, omogućavajući nam da u sebi otkrijemo novi potencijal.

Uzged, naš menadžment model je jednako primenljiv i na generalnog direktora ali i na nižeg menadžera ili poslovođu u proizvodnji. Posao nižeg me-



Slika 02: Menadžment model

nađžera je integrisan u posao višeg menadđžera – i obrnuto. Na isti naćin, ciljevi višeg menadđžera obuhvataju ciljeve menadđžera koji rade pod njim. To se najlakše vidi u prodaji; najviši menadđđer je direktor prodaje, ispod njega su regionalni menadđžeri prodaje a ispod njih su prodavci.

Prodavci imaju sopstvene ciljeve u smislu kolićina, i te cifre su ugrađene u ciljeve regionalnog menadđžera prodaje. I opet kolićine koje daju regionalni menadđžeri prodaje su ugrađene u ciljeve direktora prodaje.

Desna strana menadđžment modela (Slika 2) ilustruje proces controllinga. Sada moramo da postavimo pitanje kakav plan aktivnosti treba preduzeti da bi se ostvarili ti ciljevi. I kakvi budđžeti su za njih potrebni? Plan mora da kađe da li ti ciljevi izgledaju realno – ti ciljevi iziskuju odgovarajuće planove i budđžete. Da bi se uskladili ciljevi i budđžeti, rekao bih da će biti potrebna dva do tri kruga izrade budđžeta. Ali, kao što znamo, mođžemo da napravimo plan koji ne mora da funkcioniše jer i najbolje napravljeni planovi retko uspevaju u praksi. To moramo da priznamo i da poćnemo da vršimo korekcije budđžeta. Te korekcije se često zovu “masađa budđžeta”, a ponekad i „budđženje”. Potreba za vršenjem korekcija je glavna za dinamićnu veštinu upravljanja. Međutim, svoje planove i ciljeve ne treba da menjamo samo zato što postoje varijanse. To bi znaćilo da bismo crtali mete – tek nakon što ispalimo strelu. I nema sumnje da bi najbolje vreme za pravljenje plana bio kraj tekuće godine! Ali, nađžalost, to bi nas ostavilo bez kompasa pomoću kojeg bismo upravljali svakodnevnim poslovanjem. *Prednost budđžeta je da istiće sve varijanse. Ako nema budđžeta, nema ni varijansi.*

Ali, treba da pravimo i forecast (prognozu). Treba da najavimo šta mislimo koliko će biti naše varijanse da budu na kraju budđžetskog perioda. To se zove rolling forecast (kontinuirana prognoza) koju bismo mogli da pravimo dva do tri puta godišnje. Obićno se zovu Forecast 1, Forecast 2, Forecast 3.

Naš menadđžment model pokazuje i kako su planovi aktivnosti povezani sa sposobnostima zaposlenih. Kako treba da posmatramo predlog budđžeta? Da li prodavac treba da odredi ciljane kolićine od 1.000 komada kada zapravo misli da mođe da postigne 1.200? Ako ućini tako, startuje sa povoljnije pozicije.

Ili, da li zaposleni treba da budđžetira trošak 1.000 dinara kada mu je zaista potrebno samo 800? Mođđa se zaposleni štiti od eventualnog budućeg rezanja troškova. Dakle, kod pripremanja budđžeta se radi o više stvari od samo prostog kombinovanja predloga budđžeta. *Tu se više radi o procesu top-down i bottom-up razgovora.*

Takođe, controller nije samo neko ko sabira cifre i prezentuje ih u Excelu. On mora da ućestvuje u celom poslu sklapanja budđžetske slagalice od pojedinaćnih delića. Istovremeno, on mora da ućestvuje i u razgovorima namenjenim tome da se ciljevi kompanije rašćlane na pojedinaćne ciljeve prema definisanim poslovima.

Testiranje menadžment modela

Hajde da testiramo model pomoću primera. Pretpostavimo da smo odgovorni za prodaju piva na određenom području (to znači [1] na Slici 2). Moramo da postavimo sledeća pitanja da bismo dobili svoj opis posla: Koliko je veliki naš rejon? Gde su mu granice? Koje proizvode ćemo prodavati? Da li ćemo prodavati sve proizvode, tj. pivo, limunadu i mineralnu vodu? Ili se specijalizujemo samo za pivo? Da li naši prodavci obilaze sve kupce u našem rejonu ili postoje posebni kupci – na primer, KA (Key Account) – koji su u nadležnosti samog direktora prodaje? Koje resurse imamo za promociju prodaje? Kakve popuste i bonuse možemo da ponudimo?

Zatim, moramo da uskladimo ono što posao zahteva sa onim što smo u stanju da uradimo ([2] na Slici 2). Potom dolazimo do dinamičnog koncepta obogaćivanja posla [3]. Prvo možemo da se pozabavimo samo prodajom. Potom dolazi određivanje cena. Potom promocija, pa logistika i tako dalje. Na desnoj strani [4] menadžment modela treba da navedemo one vrste cifara koje predstavljaju ciljeve regionalnog direktora prodaje pivare.

Da li ih izražavamo u hektolitrima (količine, volumeni) ili u dinarima (vrednost)? Da li govorimo o profitu ili o contribution marži koja preostane kada se odbiju troškovi promocije i administracije? Što je niži iznos, to je veća odgovornost regionalnog direktora prodaje.

Vrsta aktivnosti ([5] na Slici 2) koje direktor prodaje mora da planira da bi ostvario te ciljeve, obuhvataće i to koliko često se obilaze kupci i koje aktivnosti treba da se preduzmu da se pridobiju novi kupci. Moraćemo da osmislimo aktivnosti za poboljšanje distribucije i market share.

Za testiranje menadžment modela možemo uzeti i drugi primer, ovaj put iz proizvodnje. Posao [1] je da se promoviše tehničko poboljšanje. Da li imamo kapacitet, potencijal i pravu atmosferu u kompaniji za prihvatanje novih ideja [2]? Ponekad imamo tako mnogo posla da jednostavno ne možemo da izdvojimo vreme za kreativno razmišljanje. Cilj za „poboljšanje” mogao bi da bude [4] smanjenje časova po komadu. Pretpostavimo da u jednoj fabrici automobila treba smanjiti časove po komadu sa 120 na 110. Sada je pitanje kako to postići? Da li boljom organizacijom ili nesmetanijim tokom rada? Da li nam je potrebna investicija u mašine i opremu (CAPEX)? Ako jeste, potreban je veći budžet. Ili, da li moramo da izmenimo proizvod da bismo ostvarili svoj cilj smanjenja časova po komadu [5]? Na kraju, moramo da uporedimo actual rezultate [6] sa planom. Pretpostavimo da smo se zapravo spustili na 115 umesto na željenih 110. Pitanje je koliko dobro je izvršen zadatak controllinga. Da li nas je brojka od 115 časova po komadu iznenadila na kraju godine? Ili smo puls merili sve vreme tokom te aktivnosti? Da li je bilo ikakvih najava kašnjenja (signala)?

Možda je taj detaljni plan imao nedostatke i možda smo morali da pomeramo rokove isporuke. Da li su kupci to prihvatili? Najavljivanje kašnjenja (objavljene varijanse) ima tendenciju da bude bolje primljeno nego da se samo dozvoli da do kašnjenja dođe a da se ne kaže ni reč.

Kada dođemo do analize varijansi [6], utvrđujemo da problem može da bude u planiranju aktivnosti [5] i u svesti o činjenicama koje stoje iza naših odluka. Stoga moramo da učimo iz varijansi. *Controlling je proces učenja.* Ali ta vrsta učenja treba da se dešava i na levoj strani menadžment modela. Kakvu obuku treba da preduzmemo [3]? Možda treba da popravimo svoj timski rad? Nijedna osoba ne može sama da primeni bolja rešenja. Za to je potrebna saradnja između svih sektora, između sektora razvoja proizvoda, izgradnje, upravljanja fabrikom, logistike, prodaje i, naravno, controllera.

Dakle, vidimo da se na našem menadžment modelu može precizno locirati događaj ili menadžersko iskustvo, što prilično jasno pokazuje *da je vršenje controllinga posao menadžera. Funkcija controllera je da pomogne menadžeru tako što će mu napraviti „pilotsku kabinu“ za controlling i savetovati ga kako da je koristi.* Dakle, funkcija controllera uvek mora da se shvata kao uloga podučavanja. Controller mora da pruža pomoć da bi menadžerima omogućio da pomognu sami sebi. Controlling je jedan vid samolečenja menadžera.

Zajedničko definisanje ciljeva

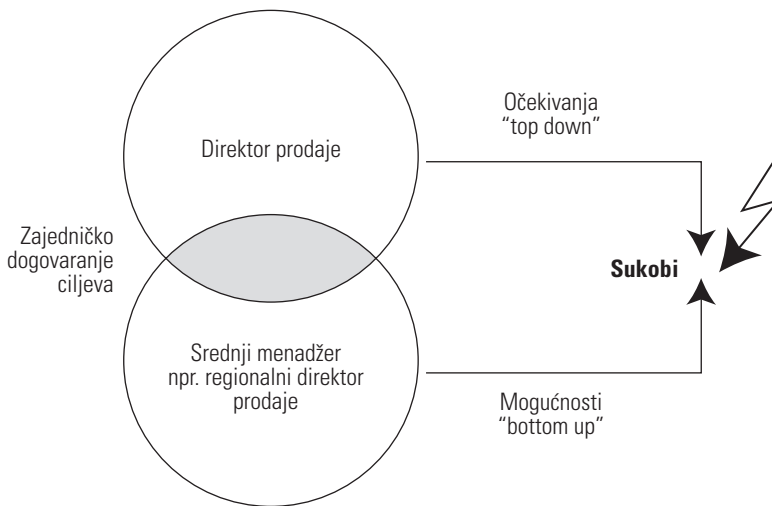
Menadžment model, koji je prikazan na Slici 2 sa svojih šest gradivnih blokova, daje nam skicu funkcije menadžera. Sada nam je potreban još jedan simbol da nam pokaže *participativni proces upravljanja*. To se može videti na Slici 3. Krugovi se preklapaju. To znači da su menadžer i zaposleni, koji radi sa njim u dijalogu, možda čak i u klinču!

Naš menadžment model (Slika 2) jednako se primenjuje i na menadžera i na njegovog podređenog. Menadžer može biti direktor prodaje, dok njegov podređeni može biti regionalni direktor za jug. Ili, menadžer može biti direktor fabrike a podređeni menadžer održavanja. Dakle, cilj direktora za jug je uključen u cilj direktora prodaje. Slično tome, svi troškovi direktora fabrike će obuhvatati i troškove održavanja. Pošto direktor fabrike mora da odredi svoje troškove, svi članovi tima moraju da osećaju odgovornost svaki za svoj budžet troškova, standardne utroška vremena, utroške materijala, nabavne cene.

Za utvrđivanje ciljeva je neophodna bottom-up i top-down komunikacija. U prvom slučaju, podređeni (u nižem krugu) daje nagoveštaje o tome šta misli da može da ostvari kao cilj prodaje za predstojeću godinu. S druge strane, menadžer u gornjem krugu ima sopstvene ideje o ciljevima. Te dve strelice se susreću i kao krajevi žica izazivaju varničenje. Tokom te žive interakcije menadžer mora da prosudi da li je njegov kolega bio preterano

oprezan u ciljevima koje je izneo. Kada se ciljevi dogovore, oni moraju da budu izazovni ali i da ih je moguće ostvariti. Ako zahtevate previše, ljudi se obeshrabruju i već na početku izveštaja opravdavaju neuspeh u ostvarenju cilja. Ali, ako je izazov preslab, trpi motivacija. Postoji skraćenica SMART koja se često koristi kod ciljava: specifični, merljivi, ambiciozni, realni i vremenski ograničeni.

Ljudi će reći: „Zašto bismo se toliko trudili ako to niko ne traži od nas?“ Kao i u bilo kom sportu, potreban nam je i lični cilj. „Koliko mogu da zahtevam a da postoji razumna šansa za uspeh?“



Slika 03: **Zajedničko definisanje ciljeva**

Ništa ne uspeva kao uspeh. Opet vidimo kako je controlling stvar primenjene psihologije.

Menadžer, kao i controller pored njega, mora da oseti da li je cilj dobar ili nije baš dovoljno visok. Ako u glasu osetim drhtanje, tada znam da smo previsoko podigli ciljeve oko količina ili prenisko odredili troškove. Drugo, moram da znam i ko nije stavio sve „karte na sto“. To možemo nazvati i *društvenom osetljivošću* i *EQ (emocionalnom, socijalnom inteligencijom)*.

Preklapajući krugovi na Slici 3 govore da *mora da se postigne dogovor o ciljevima tako što će menadžeri zajednički da diskutuju o ciljevima na sastanku*. To podrazumeva potrebu za upravljanjem sastancima i sposobnost da se sastancima upravlja bez gubljenja vremena (što se, nažalost, često dešava). Nije dovoljno da se pripremi tema sastanka i da se onda očekuje da će sastanak teći sam od sebe. Upravljanje sastancima (moderacija sastanka) je posebna oblast izučavanja za controllera.

Uključivanje zaposlenih u zadatak utvrđivanja ciljeva je apsolutno neophodno jer zaposleni je često bliži realnim problemima „na terenu”. Štaviše, on bi mogao da bude stručnjak u specijalističkoj oblasti koju šef samo površno poznaje.

Dakle, način da se ljudi motivišu nije taj da im pokažete da poznajete sve pojedinosti posla bolje od njih, nego da im postavljate prava pitanja. „Da li možeš da mi objasniš kakav posao ti ovde obavljaš i kakav je njegov pravi smisao?” *Ovaj stil upravljanja koristi upitnik, a ne uzvičnik.*

Zapravo, controllerov zadatak je da postavlja pitanja. Na kraju krajeva, bolje je prvo postavljati pitanja nego kasnije žaliti. To je controllerov normalan stil upravljanja. On ne može da izdaje komande, već mora da uverava argumentom.

Menadžment model primenjen na kompaniju u celini

Šest gradivnih blokova na Slici 2 mogu da se primene i na kompaniju u celini. Mora da postoji opis poslova za celu kompaniju. U kojoj poslovnoj oblasti hoćemo da se angažujemo kao kompanija? [1] Precizan opis posla preduzeća dovodi do korporativnog identiteta i dobro definisanog imidža na svim vrstama tržišta – za kupce, za nabavku, za zaposlene, a i za vladu, društvenu zajednicu i banke. Mi na nemačkom kažemo „Leitbild” ili „filozofija kompanija”.

Takođe, moramo da budemo stručni u izabranoj oblasti [2], a kao kompanija moramo ispravno da procenimo svoje sposobnosti, odnosno potencijal. Osim toga, kompanija mora da se razvija. Cela firma mora da se bavi obogaćivanjem posla [3]. Kada uporedimo sopstvenu sposobnost da rešavamo probleme kupca sa sposobnošću svojih konkurenata, sebe vidimo kao SBU (Strategic Business Unit) ili „stratešku poslovnu jedinicu”. SBU se može deliti prema vrsti kupaca (npr. sokari, vinari i sl.), prema kanalima prodaje (HoReCa, KAM, tradicionalna trgovina...), prema tehnološkom procesu (proizvodnja, prerada, promet...) itd.

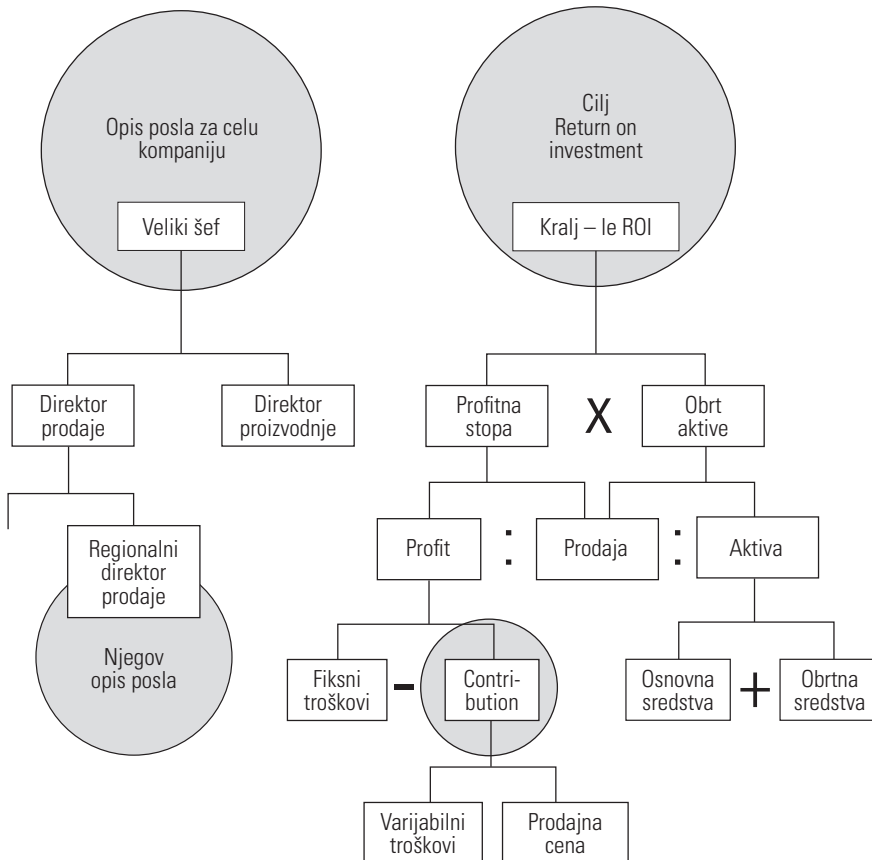
SBU je kompetentna za rešavanje problema kupaca. Ti problemi moraju da budu atraktivni i lako mogu da nam nametnu dodatne zahteve. A mi moramo da budemo bolji od svojih konkurenata u rešavanju svih takvih problema. Tako dolazimo do pojma portfolija proizvoda.

Moramo ne samo da definišemo posao kompanije, već i da formulišemo njene ciljeve [4]. Kod marketinga to je market share. Finansijski gledano, cilj je ROI ili equity ratio. Equity ratio je odnos kapitala i aktive i izražava se u procentima. Npr, ako je kapital 300, aktiva 1.000, onda je Equity ratio 30%. Ali, hajde da se koncentrišemo na dva glavna cilja: *market share* i *ROI*.

ROI je skraćenica od Return On Investment. Na srpskom se ROI prevodi kao „povraćaj na uloženo”. ROI se izražava u procentima na godišnjem nivou. Formula za ROI je:

$$\text{ROI} = \frac{\text{„profit“ (neka stavka iz Bilansa uspeha)}}{\text{„uloženo“ (neka stavka iz Bilansa stanja)}} (\%)$$

ROI se može izraziti na više načina: ROCE, RONA, ROA, ROTA, RO-IC, itd. u zavisnosti od toga šta stavljamo u brojilac, a šta u imenilac. Naša



Slika 04: Organizaciona šema i ROI drvo

preporuka je ROCE, a za više informacije oko određivanja ROI targeta pogledajte poglavlje 6.

Sada moramo da koordiniramo svoje planove [5] da bismo ostvarili te ciljeve – planove za prodaju, proizvodnju, nabavku, istraživanje i razvoj, briga za kupce, broj zaposlenih i investicije. Svi ti elementi u budžetu obuhvataju aktivnosti i odgovarajuće cifre u MRA (Management Result Accounts), kao i u Bilansu stanja. Koliko koštaju te razne aktivnosti i kako mogu da se finansiraju? Kako doprinose prodaji?

A zatim sledi – za celu kompaniju – proces controllinga [6] u kojem se ono što se stvarno dogodilo upoređuje sa planiranim ciframa. Ovo je tačka u kojoj controlleri iz prodaje, fabrike, marketinga, nabavke... moraju da se sastanu sa centralnim controllerom. On mora da prikupi forecast i da ih uključi u izveštaj o ROI ili market share za celo preduzeće. Te konsolidovane cifre će nam reći da li možemo sebi da dozvolimo da nastavimo kao do tada ili su potrebna dalja prilagođavanja. Controller može da koristi reči „ne možemo to sebi da dozvolimo” da opravda svoje intervencije. *Njegova preporuka može da bude tako jaka i urgentna da možemo da se upitamo da li on i dalje pruža samo ekonomsku uslugu ili zapravo obavlja i ulogu menadžera.* Nekada je teško reći gde prestaje uloga controllera a gde počinje uloga menadžera; i ko donosi odluku – menadžer ili controller.

Raščlanjivanje poslova i ciljeva

Prema Slici 4, posao kompanije mora da se raščlani na različite poslove koji ljudi rade u kompaniji da bi ostvarili opšti cilj kompanije.

Ono što radi celo preduzeće jeste zbir onoga što pojedinačno rade svi ljudi koji u njemu rade. A ono što ti pojedinci rade treba da odgovara onome što treba da radi kompanija. Organizaciona šema je prenosni kaiš za prenošenje odgovornosti. Kako se odgovornosti kompanije u celini prevode u odgovornosti višeg, srednjeg i nižeg menadžmenta?

Na isti način, ROI treba da se prevede u pojedinačne ciljeve. ROI stablo je prenosni kaiš. Dakle, ako nam je potreban ROI od 20% na investiciju od 100 miliona, to znači profit od 20 miliona. Iznos od 20% se zove ciljani profit (ROI target) i može da bude sačinjen od 5% profitne stope i 4x obrt kapitala ili bilo koja druga kombinacije koja kao rezultat daje 20%. Ako u obe ove komponente upišemo brojku ROI, ukazaće nam se put ka programu za poboljšanje profita (PIP-Profit Improvement Performance). Celo stablo može da se posmatra i kao alat za lociranje mogućih poboljšanja (računovodstvo za odlučivanje).

Celo ROI stablo može se uporediti sa novogodišnjom jelkom koja je ukrašena svim detaljnim ciljevima iznad kojih se na vrhu nalazi kralj, *le ROI.*

Spisak ilustracija:

- Slika 01: **Break-even grafikon, kao navigator i vodič ka zoni profita**
- Slika 02: **Menadžment model**
- Slika 03: **Zajedničko definisanje ciljeva**
- Slika 04: **Organizaciona šema i ROI drvo**
- Slika 05: **Model saradnje koji pokazuje menadžera i controllera kao tim u akciji. Controller je biznis partner.**
- Slika 06: **Slika koja pokazuje opis posla controllera. Controller treba da pomogne kompaniji da pronađe svoju break-even point i da sigurno sleti u zonu profita.**
- Slika 07: **Controllerov izveštaj u vizuelnom obliku, koji jasno pokazuje potrebu za gledanjem u budućnost (forecast)**
- Slika 08: **Menadžer i controller se zajedno "voze" i razvijaju okvir za controlling izveštaje (pogledajte i analizu varijansi u poglavlju 9). Napomena: Controller treba da sedi iza menadžera, a ne ispred. Slika to očigledno i pokazuje!**
- Slika 09: **Controllerovo šaputanje**
- Slika 10: **Controllerova kocka troškova**
- Slika 11: **Nivoi struco (FT) primenjeni u HR odeljenju**
- Slika 12: **Odnos menadžera i controllera**
- Slika 13: **Zajedničko definisanje ciljeva u saradnji sa controllerom**
- Slika 14: **Controllerova paukova mreža**
- Slika 15: **Kocka troškova primenjena na žetvu kukuruza**
- Slika 16: **Varijabilni troškovi uključeni u žetvu kukuruza**
- Slika 17: **Cena koštanja proizvoda**
- Slika 18: **Break-even dijagram za farmu**
- Slika 19: **Početak biznisa**
- Slika 20: **Uspostavljanje odeljenja lutaka sa delegiranjem odgovornosti i ciljeva**
- Slika 21: **MRA-Management Result Account za odeljenje lutaka**
- Slika 22: **Divizioni Break-even grafikon**
- Slika 23: **Veza između cost centara**
- Slika 24: **Dijalog između menadžera i controllera**
- Slika 25: **Pronalaženje odgovarajuće contribution 1 za donošenje odluke o miks proizvodima**
- Slika 26: **Controllerova ISO contribution kriva i kriva tražnje daju odgovor za prodajnu cenu**
- Slika 27: **Planiranje troškova za cost centar**

- Slika 28: **Fleksibilni budžet i analiza varijansi**
- Slika 29: **Analiza varijansi u grafičkoj formi**
- Slika 30: **Troškovi administrativnog cost centra**
- Slika 31: **ZBB formular**
- Slika 32: **Formular za cost centar u proizvodnji (troškovi, output i proco cena)**
- Slika 33: **Formular za cost centar u administraciji
(logička veza između troškova i nivoa usluga)**
- Slika 34: **Targetovana contribution po času**
- Slika 35: **Konkurentni profil i određivanje prodajne cene u turističkoj agenciji**
- Slika 36: **Bilans stanja**
- Slika 37: **Određivanje ROI targeta (profitnog cilja)**
- Slika 38: **ROI drvo**
- Slika 39: **Bottom-up budžet u poređenju sa top-down budžetom pokazuje manjak od 170.000 (gubitak 20.000 + ROI target 150.000)**
- Slika 40: **Budžet baziran na uskom grlu u časovima rada**
- Slika 41: **Novi budžet**
- Slika 42: **Portfolio proizvoda (BCG matrica)**
- Slika 43: **Konkurentni profil za donošenje odluke o prodajnim cenama**
- Slika 44: **Cash flow budžet**
- Slika 45: **Kocka korporativnog planiranja**
- Slika 46: **Quo vadis (Ansofova) matrica**
- Slika 47: **Matrica za ocenu sinergije**
- Slika 48: **Tabla za "brainwriting"**
- Slika 49: **Dugoročno planiranje i strateška veza**
- Slika 50: **OPOSUM-formular za strateški plan**
- Slika 51: **Akcioni plan**
- Slika 52: **4 perspektive Balanced Scorecard**
- Slika 53: **Forma za Balanced Scorecard**
- Slika 54: **Odnosi između uzroka i posledica**
- Slika 55: **Diskontni faktori za računicu sadašnje vrednosti**
- Slika 56: **Diskontovana cash flow analiza**
- Slika 57: **4-mesečni MRA Management Result Account**
- Slika 58: **Alat 4-windows**

Slika 59: **Iznad i ispod stola; logička i psihološka interakcija**

Slika 60: **Vizuelno objašnjenje varijansi preko 4-windows**

Slika 61: **Smeštanje controlling funkcije u kompaniju**

Slika 62: **Najbolje mesto za controlling**

Slika 63: **Centralizovani controlling**

Slika 64: **Decentralizovani controlling**

Slika 65: **Integralni controlling**

Slika 66: **Matrična saradnja**

Rečnik

Napomena prevodioca Bojana Šćepanovića

Controlling je izuzetno nezgodan za prevodenje. U Srbiji se koriste tri različita „jezika“:

- + državne kompanije koriste isključivo srpske termine (planirano, ostvareno, realizacija, prihodi, mesta troškovi...)
- + inostrane kompanije koriste engleske izraze (budget, actual, forecast, last year, variances...).
- + a mešanci koriste Srbiš („Ako ispunimo sales planove, hoće li nam EBITDA biti u targetu?“; „Hoćemo li morati da smanjujemo OPEX ili da vidimo oko cene koštanja?“). Srbiš je zanimljiva kombinacija engleskog i srpskog.

Ja sam praktičar i pokušavam da pomognem controllerima. Volim svoj jezik i zemlju u kojoj živim, ali nisam zagriženi pravoslavni čistunac koji će ćirilicom pisati nešto nalik na „добит пре него што се одузме порез на добит привредног друштва, амортизација нематеријалних и материјалних основних средстава као и финансијски расходи на име камата.“ Ili, jednostavno: EBITDA. Isto tako, nisam „lud“ ni za engleskim izrazima („Koliki nam je target stavljen u IDP i da li možemo da izvučemo EBITDA u P&L za market West Serbia?“)

U ovoj knjizi sam svesno pravio kompromis. Koristio sam izraze za koje smatram da se najviše koriste u praksi u Srbiji. Trudio sam se da koristim što više domaće izraze (Bilans stanja, Bilans uspeha, troškovi i sl.). Sa druge strane, tamo gde sam smatrao da je bolje koristiti engleski izraz, onda sam ga i koristio. Na primer, reč controlling i controller uopšte ne prevodim, jer smatram da prevod previše asocira na „kontrolu, špijunažu, inspektora“. Takođe, nisam prevodio ni odomaćene izraze kao što su actual, budget, KPI, EBITDA i sl.

Dakle, koristio sam Srbiš. Nekome se on sviđa, nekome ne. Jezički čistunci će me razapeti na krst i ja prihvatom kritiku. To je nužan kompromis globalizaciji.

U nastavku je kratak rečnik glavnih engleskih pojmova sa kratkim objašnjenjem na srpskom. Detaljno objašnjenje 250 pojmova iz controllin-ga objasnio sam u posebnoj knjizi „Vizuelni pojmovnik iz controllinga“.

ABC Activity Based Costing

Sistem obračuna troškova na bazi aktivnosti. Procenjuje se trošak jedne aktivnosti ili procesa. Na primer, koliko košta proces zapošljavanja? Ili, koliko košta proces knjizenja?

Actual, ACT

Stvarni podaci

Balanced Scorecard

Izbalansirana lista merila. Merenje rezultata u četiri perspektive: finansije, kupci, ljudi i procesi.

Bottom up

Planiranje od „dna” ka „vrhu”. Planiranje počinje od strane zaposlenih, pa se ide ka vrhu.

Breakeven point, BEP

Prelomna tačka rentabiliteta. Koliko mora da se količinski proda da bi kompanija imala profit? Prelomna tačka može da se izrazi i vrednosno.

Budget, BUD

Plan, planirano

CAPEX

Ulaganja u osnovna sredstva. Ponekad se zove i samo „osnovna sredstva” a ponekad je znači i investicija.

CBA Comparing Budget and Actual

Poređenje planiranog i ostvarenog. Drugim rečima, analiza varijansi. To je jedan od ključnih poslova controllera.

COGS

Cena koštanja

Contribution 1

Kontribucija 1. Razlika između prodajne cene i varijabilne cene koštanja.

Controller

Planer, plan i analiza, management accounting, performance manager. Interni savetnik, interni konsultant, navigator koji pomaže menadžeru da ostvari ekonomske ciljeve.

Controlling

Controlling je proces. Uspostavljanje ciljeva, razvijanje plana i navigacija. Kod nas bi najpribližnji izraz bilo ekonomičnost ili plan i analiza.

Cost center

Mesto troška. Obično je to radna jedinica kao npr. sektor finansija. Može biti i jedna mašina ili jedan zaposleni.

DL Direct Labor

Direktni troškovi radnika. To su troškovi ljudi koji rade na proizvodnoj traci.

DM Direct Material

Direktni troškovi materijala. Obično su to sirovine, ambalaža i slično.

EBIT

Profit pre kamate i poreza. Obično je ona jednaka Operativnom profitu odnosno Poslovnoj dobiti.

EBITDA

Profit pre kamate, poreza i amortizacije. EBITDA objašnjava koliko kompanija zarađuje keša iz normalnog poslovanja.

Equity ratio

Stepen kapitalizacije. Odnos kapitala i pasive.

Estimation

Procena. Koristi se i izraz forecast (procena, prognoza). Procena se uvek radi za budućnost.

Forecast, FC

Procena. Pogledaj estimation.

Gross margina

Bruto marža. Razlika između prodajne cene i cene koštanja. U trgovini je ona jednaka RUC, odnosno razlici u ceni na robu.

HR

Human resources. Sektor koji se bavi ljudima. Postoje i nazivi: personal, kadrovsko, ljudski resursi. Ili, samo ljudi.

ICV

Međunarodno udruženje controllera sa sedištem u Nemačkoj. ICV Srbija ima 182 člana i najveće je udruženje je izvan Nemačke. Menadžment Centar Beograd je osnivač ICV Srbije (www.icv.rs).

IGC

Međunarodna grupa za controlling. Strukovno udruženje kompanija koje se bave controllingom. Menadžment Centar Beograd je jedini član iz Srbije.

KA Key Account

Ključni kupci. Obično su to kupci koji kupuje velike količine robe ili su nam značajni iz drugih razloga.

kEUR

Kilo EUR odnosno oznaka za hiljadu EUR. Često se koristi i TEUR, što je oznaka za thousand EUR. Neko voli da koristi i 000.

KPI

Ključni indikatori uspešnosti. Merila koja pomažu kompaniji da ostane na dobrom putu.

Last year, LY

Prethodna godina. Često se koristi skraćenica LY ili PY (previous year).

Market share

Tržišno učešće. Obično se izražava u procentima.

mEUR

Milion EUR

mldEUR

Milijardu EUR

MOH Manufacturing Overhead

Opšti indirektni troškovi proizvodnje. Na primer, plata direktora proizvodnje.

MRA Management Result Account

Bilans uspeha podeljen na varijabilne i fiksne troškove. Pored toga, u MRA je jasno locirana odgovornost svakog od me-

nadžera. Kod nas se zove Kontribucionni račun ili Multiciljna kontribucija.

OPEX

Operativni troškovi. Ovaj izraz se javlja u više različitih varijanti. Kod proizvodnje obično označava troškove koje nisu direktno vezani za materijal i ljude, odnosno svi troškovi koji nisu DM i DL. Kod trgovine to su svi troškovi koji nisu vezani za nabavnu vrednost robe.

P&L

Račun dobiti i gubitka. U Srbiji se koristi izraz Bilans uspeha koji dolazi od izraza Income statement.

Performance

Učinak

Product Cost (Proco)

Cena koštanja. Controller Akademie podrazumeva da samo varijabilni troškovi ulaze u cenu koštanja.

ROI

Povraćaj na uloženo. Izražava se u procentima na godišnjem nivou, a može da se izrazi i vrednosno (u EUR, DIN).

RSD

Međunarodna oznaka za dinar (Republika Srbija Dinar). Slično tome, postoji i EUR, USD i sl.

SBU Strategic Business Unit

Strateška poslovna jedinica. Zaokružen deo kompanije koji može samostalno da nastupa na tržištu.

SGA

Troškovi sektora: prodaja, menadžment, administracija.

SOP Standard Of Performance

Učinak (rezultat) koji neko ima. Na primer, SOP za knjigovodstvo može da bude 2.000 transakcija proknjiženo.

Structured Cost (Struco)

Troškovi strukture, tj. kapaciteta kompanije. Obično su ovi troškovi fiksne prirode. To su troškovi koji nisu direktno veza-

ni za proizvod, već se javljaju „oko kupaca” i „oko proizvoda”. Tipičan primer je PR, HR, knjigovodstvo i sl.

Target

Cilj

Top down

Planiranje od vrha, pa na dole. Pogledaj i bottom up.

Variance

Varijansa ili odstupanje. Obično je razlika ostvarenog i planiranog (ACT – BUD). Može da se obeleži i sa grčkim simbolom Δ .

ZBB Zero Based Budget

Tehnika planiranja troškova. Prvo se planiraju rezultati (šta želim da postignem) pa se onda planiraju aktivnosti (kako) pa tek onda resursi (koliko). Vremenski veoma zahteva sistem za uvođenje.

ALFRED BLAZEK
ALBRECHT DEYHLE
KLAUS EISELMAYER

Controlling sistem

Izdavač

MCB Edukacija, Beograd
Beograd, Ustanička 189

Za izdavača

Sandra Šćepanović

Urednik

Bojan Šćepanović

Prevod

Milan Perić, Bojan Šćepanović

Lektura

Ljiljana Ćuk

Oblikovanje i priprema za štampu

Veljko Damjanović, Sputnjik

Štampa

Daniel Print, Novi Sad

ISBN 978-86-89821-00-0

Beograd, 2014.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.5
657.05

БЛЕЈЗЕК, Алфред

Controlling sistem / Alfred Blazek, Albrecht
Deyhle, Klaus Eiselmayer ; [prevod Milan Perić, Bojan
Šćepanović]. – Београд : МСВ едукација, 2014 (Нови Сад
: Daniel Print). – 182 стр. : граф. прикази, табеле ; 25 cm

Prevod dela: *Controlling and the Controller*. – Тираж 2.000. –
Стр. 7–8: Предговор српском издању / Војан Шћепановић.
– Стр. 177: Реčник / Војан Шћепановић.

ISBN 978-86-89821-00-0

1. Дајл, Албрехт [аутор]
2. Ајзелмајер, Клаус [аутор]
 - а) Предузећа – Контролинг

COBISS.SR-ID 206897932