

MISIJA CONTROLLINGA



CONTROLLING

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



mcb
edukacija

MISIJA CONTROLLINGA



Naslov originala:
Misija controllinga

Izdavač:

© ICV Internationaler Controller Verein eV
Gauting

Prvo izdanje 2012.
www.controllerverein.com

Izdavač za Srbiju:

MCB Edukacija, Beograd

© MCB 2015. 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.

Misija controllinga

Sadržaj

Predgovor	7
Misija controllinga (2002–2013)	9
Misija controllinga (2013 –)	9
1. Osnovne funkcije i značaj misije controllinga	11
1.1 Opšte informacije	11
1.2 Funkcija i značaj misije	11
2. Misija controllinga prema International Group of Controlling (IGC)	15
3. Funkcija i značaj misije za ICV	17
4. Važnost misije u poslovnoj praksi	19
5. Interpretacija misije controllinga	21
5.1 Razlika između controllera i controllinga	21
5.2 Zajednička odgovornost menadžera i controllera	23
5.3 Osnovni poslovi controllera	23
5.3.1 Ciljevi	24
5.3.2 Merenje	25
5.3.3 Odstupanje	27
5.3.4 Kontrola	29
5.4 Odgovornost controllera za transparentnost	30
5.5 Controlling je integrisan u menadžment proces	31
5.6 Controllerima je potreban controlling sistem	32
5.7 Controlleri treba da imaju logiku, ali i psiho-„logiku”	34
6. Misija controllinga i koncepti controllinga	37
7. Samoprocena controllera	39
8. Tendencije i perspektive	41
Zaključak	43
Dodatak: Misija controllinga (2013)	45

Predgovor

*Ako ne znaš kuda ideš,
svejedno je koji ćeš put odabrati.*

Luis Kerol, Alisa u zemlji čuda

Misija controllinga je Biblija za sve controllere. Ona predstavlja osnovni putokaz šta je controlling, odnosno čime controlleri treba da se bave. Autor misije controllinga je International Group of Controlling (IGC).

Ova knjiga je zasnovana na Misiji controllinga koja je važila od 2002. godine do 2013. godine. U posebnom dodatku je pregled i pojašnjenje Misije controllinga koja važi od 2013. godine.

Svaki controller treba da ima ovu knjigu pored uzglavlja, kao Bibliju.

Bojan Šćepanović

Predsednik ICV Srbija

Misija controllinga (2002–2013)

Controlleri dizajniraju i održavaju proces definisanja ciljeva, planiranja i controllinga, i imaju zajedničku odgovornost sa menadžmentom za ostvarivanje ciljeva.

To znači sledeće:

- Controlleri obezbeđuju transparentnost poslovnih rezultata, finansija, procesa i strategije i doprinose višoj ekonomskoj efikasnosti.
- Controlleri koordiniraju sub-targete i planove na holistički način i organizuju izveštajni sistem koji je orijentisan ka budućnosti i koji pokriva celu kompaniju.
- Controlleri moderiraju i dizajniraju controlling proces definisanja ciljeva, planiranja i menadžment kontrole na takav način da svaki donosilac odluke može da se upravlja prema dogovorenim ciljevima.
- Controlleri obezbeđuju menadžerima sve relevantne controlling informacije.
- Controlleri razvijaju i održavaju controlling sistem.

Misija controllinga (2013 –)

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

Controlleri...

- dizajniraju i razvijaju menadžment proces definisanja ciljeva, planiranja i kontrole, tako da svaki donosilac odluke može da postupa u skladu sa dogovorenim ciljevima.
- obezbeđuju stalnu okupiranost budućnošću i stoga omogućavaju da se iskoriste šanse i da se upravlja rizicima.
- integrišu organizacione ciljeve i planove na holistički način.
- razvijaju i održavaju sve menadžment kontrolne sisteme. Obezbeđuju kvalitet podataka i obezbeđuju donosiocima odluka relevantne informacije.
- ekonomski su savesni i odani su dobrobiti cele organizacije. Controlleri su partneri menadžera i daju značajan doprinos održivom uspehu kompanije.

1. Osnovne funkcije i značaj misije controllinga

1.1 Opšte informacije

Misija je vodeći koncept i osnova delovanja jedne kompanije, organizacije, zanimanja ili delatnosti.

Ona treba interno i eksterno da daje orijentaciju u vezi s principima delovanja i odlučivanja.

Misija uključuje osnovne pretpostavke, ciljeve i jasan profil poslovanja kompanije. Informativna i uverljiva izjava o misiji daje odgovor na pitanje: „Ko želimo da budemo?” Ona je pismeni koncept identiteta kompanije. Daje osnovnu orijentaciju za ono što dotična kompanija smatra „pravim smerom”.

Misija kompanije daje osnovu za korporativno upravljanje tako što zaposlenima pokazuje glavne ciljeve i opšte uslove za celokupne poslovne procese i aktivnosti kompanije.

1.2 Funkcija i značaj misije

Misija u oblasti controllinga ilustruje određivanje ciljeva i sopstveno viđenje controllinga. Ona daje prikaz primera i standarda. Jasno i sažeto navodi sledeće:

- ulogu i funkciju controllera
- aktivnosti i obim odgovornosti controllera
- ciljeve kojima se teži, kao i potencijalne koristi.

Misija controllinga daje odgovore na sledeća pitanja:

- Ko smo?
- Šta želimo?
- Koji su nam ciljevi?

- Šta obezbeđujemo i koju korist nudimo?
- Kako radimo?

Dakle, misija controllinga ima razne funkcije:

- **Funkciju vođenja.** Pomaže controllerima da nađu odgovarajuću poziciju, objašnjenja i smer. Pruža podršku u orijentaciji u složenom i dinamičnom poslovnom svetu i pokazuje put ka ličnom uspehu. U osnovi, misija pruža controllerima cilj i sadržaj njihovih aktivnosti.
- **Funkciju standardizovanja.** Misijom se promovira standardizacija i pruža određena standardizacija funkcije kroz opis zadatka controllera. Dakle, misija controllinga definiše opšti kvalitet, nivo učinka i standard za aktivnosti controllera. Stoga, misija ima i integrativnu funkciju.
- **Funkciju dokumentovanja.** Pokazuje kako controlleri vide sami sebe i kako se predstavljaju u javnosti. Iz jasne misije proističe identitet (Deyhle). Korporativni identitet i misija su u bliskoj međusobnoj vezi. Negovan identitet controllera može da unapredi javni ugled i poštovanje profesije i da doprinese ličnom uspehu.

S jedne strane, misija controllinga ima eksterni efekat predstavljajući „strukovno ime” controllera na informativan, opisan i posrednički način. S druge strane, ona ima i interne efekte jer pruža podršku controllerima u procesu lične identifikacije, profesionalnom pozicioniranju a time i u profesionalnom uspehu.

Misija pomaže controllerima:

- da se pozicioniraju u svojoj kompaniji
- da učestvuju u rešavanju poslovnih izazova
- da se integrišu u strukture i procese u skladu sa ciljevima kompanije.

Za misije važe osnovne pretpostavke:

- Svaka izjava o misiji daje samo globalan okvir koji treba individualno prilagođavati i razvijati.
- Misija mora da bude dugoročna i čvrsta ali je s vremena na vreme treba proveravati i dalje razvijati.

- Kvalitet i, iznad svega, uticaj izjave o misiji ne proističu iz njene elegantne ili pametne formulacije i medijske prezentacije već iz doslednosti i kredibilnosti njene realizacije.

Misija potpomaže i teorijske radove o controllerima i controllingu. Preciznim definisanjem pojma „controller” podržava se i olakšava objašnjavanje ovog pojma, kao i razmatranje sadržaja te funkcije.

Dodatak: Misija controllinga (2013)

Na godišnjoj IGC Skupštini 2013. godine doneta je nova Misija controllinga. Ona odražava promene koje su se dogodile u periodu od 2002. do 2013. godine. U nastavku su prikazane obe misije.

Misija controllinga (2002–2013)

Controlleri dizajniraju i održavaju proces definisanja ciljeva, planiranja i controllinga, i imaju zajedničku odgovornost sa menadžmentom za ostvarivanje ciljeva.

To znači sledeće:

- Controlleri obezbeđuju transparentnost poslovnih rezultata, finansija, procesa i strategije i doprinose višoj ekonomskoj efikasnosti.
- Controlleri koordiniraju sub-targete i planove na holistički način i organizuju izveštajni sistem koji je orijentisan ka budućnosti i koji pokriva celu kompaniju.
- Controlleri moderiraju i dizajniraju controlling proces definisanja ciljeva, planiranja i menadžment kontrole na takav način da svaki donosilac odluke može da se upravlja prema dogovorenim ciljevima.
- Controlleri obezbeđuju menadžerima sve relevantne controlling informacije.
- Controlleri razvijaju i održavaju controlling sistem.

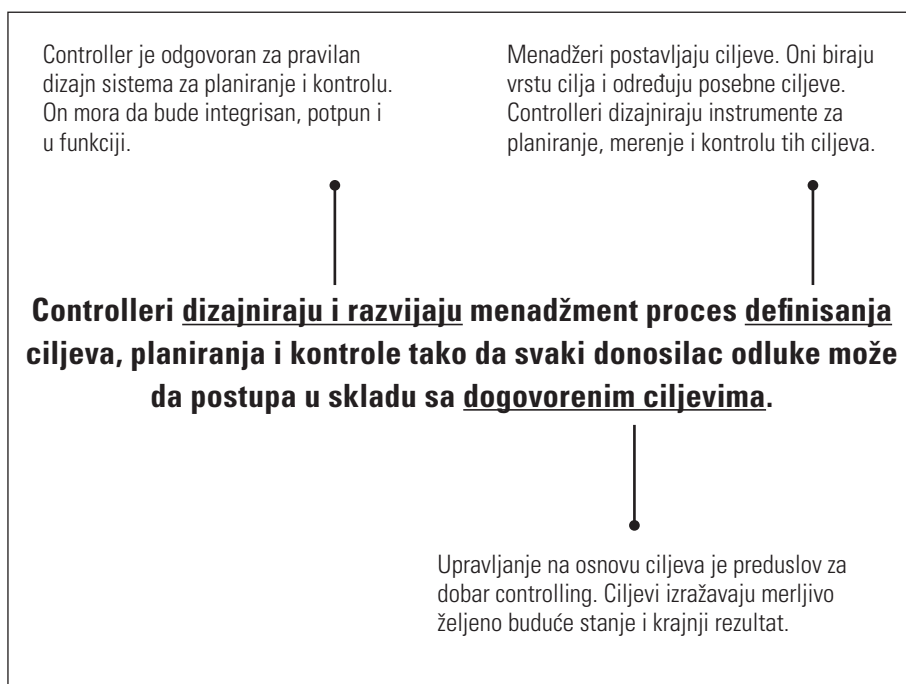
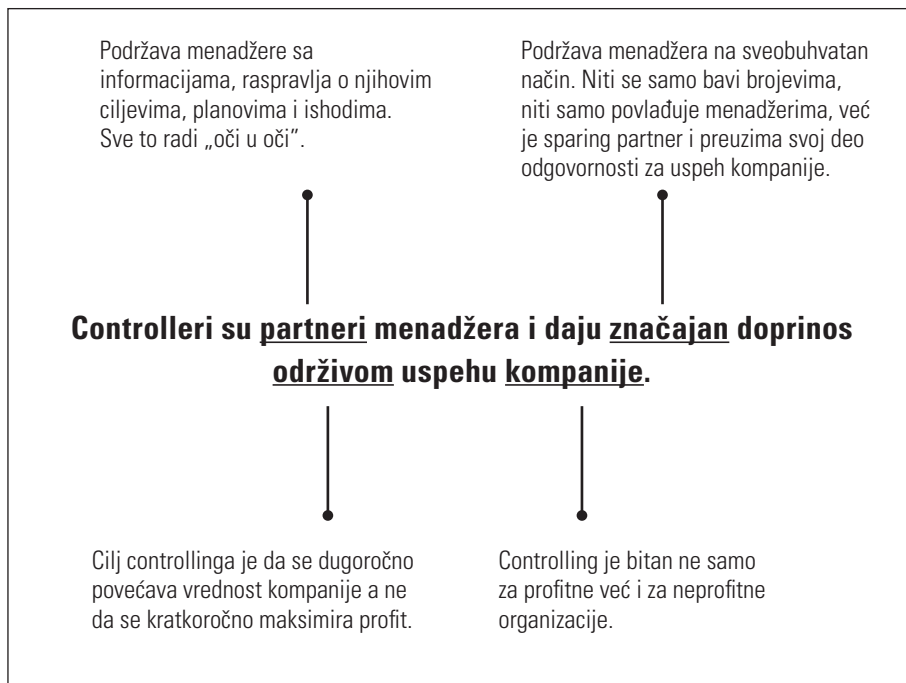
Misija controllinga (od 2013. pa nadalje)

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

Controlleri...

- dizajniraju i razvijaju menadžment proces definisanja ciljeva, planiranja i kontrole, tako da svaki donosilac odluke može da postupa u skladu sa dogovorenim ciljevima.
- obezbeđuju stalnu okupiranost budućnošću i stoga omogućavaju da se iskoriste šanse i da se upravlja rizicima.
- integrišu organizacione ciljeve i planove na holistički način.
- razvijaju i održavaju sve menadžment kontrolne sisteme. Obezbeđuju kvalitet podataka i obezbeđuju donosiocima odluka relevantne informacije.
- ekonomski su savesni i odani su dobrobiti cele organizacije. Controlleri su partneri menadžera i daju značajan doprinos održivom uspehu kompanije.

U daljem tekstu je dato pojašnjenje Misije controllinga koja je u upotrebi od 2013. godine.



Možemo da donosimo samo odluke za budućnost. Prognoziranje i strateška analiza pomažu da se na vreme donesu prave odluke i da se iskoriste buduće poslovne mogućnosti.

Menadžeri prave prognozu a controlleri osiguravaju kvalitet prognoze.

Controlleri obezbeđuju informacije za rano upozoravanje koje menadžeri uzimaju u obzir prilikom dizajniranja strategija.

Controlleri obezbeđuju stalnu preokupaciju sa budućnošću i stoga omogućavaju da se iskoriste šanse i da se upravlja rizicima.

Stalno se raspituju i traže nove mogućnosti i podržavaju evaluaciju.

Menadžeri upravljaju rizicima a controlleri ih identifikuju i kvantifikuju.

Konsolidacija i koordinacija svih organizacionih jedinica u celoj organizaciji (pojedinci, odeljenja, poslovne jedinice, sektori, proizvodi, kanali itd).

Koordinisanje i konsolidovanje

- ciljeva
- planova
- akcija
- ishoda

Controlleri integrišu organizacione ciljeve i planove na holistički način.

Usklađivanje svih aktivnosti planiranja na različitim nivoima: od strateškog planiranja preko srednjoročnog planiranja pa sve do godišnjeg budžeta.

Usklađivanje počev od opštih korporativnih strateških odluka pa sve do neto prihoda pojedinačnog proizvoda u kanalu prodaje.

Controlleri su odgovorni za pravilan dizajn menadžment kontrolnog sistema kao i za njegovo stalno unapređivanje. Sistemi ne samo da moraju da budu dobro dizajnirani već moraju i da se delotvorno implementiraju i koriste.

Ovo ne podrazumave samo Bilans uspeha i Bilans stanja. Controller se bavi i merenjem učinaka, kvantifikovanjem strategija, kao i sistema za rano upozoravanje.

Controlleri razvijaju i održavaju sve menadžment kontrolne sisteme. Obezbeđuju kvalitet podataka i obezbeđuju donosiocima odluka relevantne informacije.

Zaposleni u svim poslovnim funkcijama odgovorni su za to da podaci budu tačni i ažurni. Controlleri proveravaju kvalitet tih podataka.

Controlleri obezbeđuju ekonomsku transparentnost. Oni pružaju uvid u poslovanje pomoću sistema za izveštavanje koji je orijentisan ka budućnosti. Vrhovni prioritet je podrška odlučivanju. Eksterno izveštavanje je manje važno.

Kada pružaju podršku pojedinačnom menadžeru, oni deluju kao čuvari interesa kompanije.

To znači da deluju kao kritička druga strana. Pomažu menadžeru da donese odluke koje su zasnovane na najboljem interesu organizacije, a ne na kratkoročnom, sektorskom ili ličnom interesu.

Controlleri su ekonomski savesni i odani dobrobiti cele organizacije.

To obuhvata i etičko ponašanje controllera kao i njihovu lojalnost kompaniji.

MISIJA CONTROLLINGA

Izdavač

MCB Edukacija, Beograd
Beograd, Ustanička 189

Za izdavača

Bojan Šćepanović

Urednik

Bojana Pejčić

Izvršni urednik

Mirjana Topalović

Prevod

Milan Perić, Bojan Šćepanović

Lektura

Ljiljana Ćuk

Oblikovanje i priprema za štampu

Stevan Blagojev

Oblikovanje korica

Veljko Damjanović, Sputnjik

Štampa

Daniel Print, Novi Sad

Tiraž

500

ISBN 978-86-89821-09-3

Beograd, 2015.

CIP – Каталогизacija у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.5

657.05

MISIJA controllinga / [prevod Milan Perić, Bojan
Šćepanović]. – Београд : МСВ Едукација, 2015 (Нови Сад
: Daniel Print). – 47 str. : graf. prikazi, tabele ; 23 cm

Prevod dela: Controlling Mission. – Tiraž 500.

ISBN 978-86-89821-09-3

COBISS.SR-ID 217246220