

IGC MODEL PROCESA CONTROLLINGA

Smernice za opisivanje i
osmišljavanje procesa controllinga

Controlling

Glavni procesi u controllingu

1. Strateško planiranje
2. Operativno planiranje i budžetiranje
3. Prognoziranje (forecasting)
4. Obračun troškova
5. Izveštavanje menadžmenta (reporting)
6. Controlling projekata i investicija
7. Upravljanje rizicima
8. Controlling funkcija (R&D, HR, prodaja, nabavka, konsolidacija...)
9. Podrška menadžmentu
10. Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sistema

Ciljevi

Planovi

Navigacija

IGC Model procesa controllinga



Naslov originala:

Controlling Process Model

A Guideline for Describing and
Designing Controlling Processes

Izdavač:

© IGC International Group of Controlling
Haufe

Prvo izdanje 2012.
www.igc-controlling.org

© 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.

IGC Model procesa controllinga

**Smernice za opisivanje
i osmišljavanje
procesa controllinga**

MENADŽMENT
CENTAR
BEOGRAD



Sadržaj

Predgovor	6
Pozdravna reč	7
Autori ove brošure	8
Rezime	9
1 Cilj i struktura brošure	11
2 IGC Misija controllera i IGC model procesa controllinga	13
2.1 IGC Misija controllera	13
2.2 Pozicioniranje controllinga u kompaniji	15
2.3 Model procesa controllinga	17
3 Glavni procesi controllinga	21
3.1 Strateško planiranje	21
3.2 Operativno planiranje i budžetiranje	24
3.3 Prognoziranje (forecasting)	27
3.4 Obračun troškova	30
3.5 Izveštavanje menadžmenta (reporting)	35
3.6 Controlling projekata i investicija	38
3.7 Upravljanje rizicima	41
3.8 Controlling funkcija	44
R&D Controlling	46
3.9 Podrška menadžmentu	49
3.10 Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sistema	51
4 Upravljanje procesima controllinga – specifičnosti	55
4.1 Godišnji kalendar controllinga	55
4.2 Merenje učinka procesa controllinga	56
4.3 Ilustrovanje nivoa aktivnosti (4. nivo procesa) – primer „5. Izveštavanje menadžmenta (reporting)“	58
5 Zaključak	61
6 Skraćenice	63

Predgovor

Od 1995. godine Međunarodna grupa za controlling (IGC) ima za cilj promoviranje funkcije i uloge controllera i utvrđivanje i dalje razvijanje opšteprihvaćenog koncepta controllinga, kao i jedinstvene terminologije controllinga.

Misija controllera, koji je IGC objavila još 1996. godine, navodi sledeće:

Controlleri osmišljavaju i prate menadžment proces definisanja ciljeva, planiranja i controllinga pa tako imaju zajedničku odgovornost s menadžmentom za ostvarivanje tih ciljeva.

IGC Model procesa controllinga sadrži okvir za logičan i vremenski redosled aktivnosti u

MENADŽMENT PROCESU UTVRĐIVANJA CILJEVA, PLANIRANJA I KONTROLE

On definiše kako inpute potrebne za postupanje tako i output koji se očekuje kao rezultat aktivnosti i može da se koristi za analiziranje, osmišljavanje i dokumentovanje procesa controllinga i utvrđivanje odgovornosti.

U ovoj publikaciji se formulišu procesi u controllingu i instrukcije za dobar rad controllinga. Opisi koraka u procesu s jedne strane služe kao šabloni za osmišljavanje procesa a sa druge strane potpomažu menadžere i controlle-re u proveravanju njihovih koncepata. IGC ovo posmatra kao važnu osnovu za definisanje budućih standarda controllinga. Takvi standardi su neophodni da bi se osigurao kvalitet rada u controllingu. Pored toga, oni mogu značajno da utiču na sve oblike edukacije controllera i unapređenje softvera za controlling.

Kako bi ujednačila terminologiju controllinga, IGC je pored Misije controllera već objavila i Controllerski rečnik koji su napisali renomirani praktičari i naučnici sa celog nemačkog govornog područja i koji je postao međunarodni standard za definisanje pojmova iz controllinga i u controllingu uopšte. Osim toga, IGC je zajedno sa Međunarodnim udruženjem controllera (ICV) i Nemačkim društvom za kvalitet (DGQ) razvila DIN SPEC 1086, okvir za dobru praksu controllinga.

Upravni odbor IGC bi želeo da se zahvali svim članovima Radne grupe za izradu modela procesa controllinga.

Dr Wolfgang Berger-Vogel

Predsednik Upravnog odbora

Međunarodne grupe za controlling (IGC)

Član Upravnog odbora Međunarodnog udruženja controllera (ICV)

Pozdravna reč

IGC Model procesa controllinga, opisan u ovoj brošuri koju je sačinila Međunarodna grupa za controlling (IGC), predstavlja model koji po prvi put pokazuje kako su strukturirani procesi controllinga i kako mogu da delotvorno potpomažu proces utvrđivanja ciljeva, planiranja i kontrole. Rezultati radne grupe fokusiraju se na potrebe korisnika i njihovu konkretnu korist. Stoga napravljeni pregled procesa controllinga može da služi korisnicima kao smernica za osmišljavanje i proveru njihovih sopstvenih koncepata.

IGC Model procesa controllinga daje doprinos nameri IGC da obezbedi platformu za utvrđivanje i dalje razvijanje opšteprihvaćenog koncepta controllinga kao i jedinstvene terminologije controllinga. Taj cilj, kao i ambicija da se razvije model procesa, mogu da budu pozitivan signal i za druge oblasti. Stoga te napore podržava i Nemačko društvo za kvalitet (DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität).

Inicijativa IGC, kao i IGC Model procesa controllinga opisan u ovoj brošuri, u interesu su stručnjaka kako za controlling tako i za kvalitet, i daju inspiraciju i motivaciju za dalju saradnju.

Okvir DIN SPEC 1086 "Standardi kvaliteta u controllingu" – koji su controlleri iz raznih oblasti razvili za manje od dve godine – već je dao primer i istakao koristi koje obe ove discipline izvlače iz međusobne saradnje. Model procesa controllinga sledi taj put i pruža dodatnu osnovu da se poslovna izuzetnost razume na isti način za obe struke, što se ne postiže uvek tako lako.

Sve u svemu, napravljena je jedna brošura koja objedinjuje zajedničke elemente obe ove discipline na strukturiran način a da pri tom nije ograničena normativnim uslovima. Kako controlleri tako i stručnjaci za kvalitet sa zadovoljstvom predstavljaju ove rezultate koji dokazuju da zajednički mogu da imaju najmerodavnije mišljenje o ovoj temi.

Dr Jürgen Varwig

Predsednik Nemačkog društva za kvalitet
(DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität)

Direktor za upravljanje kvalitetom u BASF SE

Autori ove brošure

IGC je formirao posebnu Radnu grupu za izradu modela procesa controllinga, odnosno za pisanje ove brošure. Radna grupa IGC je napravila ovu brošuru za nešto manje od godinu dana. Na više jednodnevnih radionica, i na osnovu iskustva i stručnog znanja članova radne grupe, sačinjen je i razmotren sadržaj koji je zajednički transformisan u ovaj krajnji rezultat. Vreme između radionica iskorišćeno je da se sačini detaljniji sadržaj i da se on usavrši u razgovorima sa stručnjacima izvan radne grupe. Svi članovi radne grupe imaju dugogodišnje iskustvo u oblasti controllinga u industriji, iskustvo konsaltinga u oblasti menadžmenta i praktičnoj edukaciji controllera i menadžera u oblasti controllinga.

Članovi Radne grupe IGC za izradu modela procesa controllinga i autori ove brošure su:

Jana Heimel

Konsultant za menadžment u Horváth & Partners Management Consultants i vođa projekta CFO Panel

Peter Löhnert

Član upravnog odbora i rukovodilac controllinga u Sick AG

Dr Uwe Michel

Viši partner u Horváth & Partners Management Consultants
rukovodilac Centra za kompetentnost u oblasti controllinga i finansija
rukovodilac Radne grupe za izradu modela procesa controllinga

Jens Ropers

Trener i partner CA Controller Akademie AG

Mr Hubert Tretter

Član upravnog odbora i finansijski direktor Brau Union Österreich AG

Mr Mirko Waniczek

Viši direktor za poslove sa privredom i porodičnim firmama u Contrast Management Consulting

Rezime

Cilj ove brošure je da se predstavi i opiše model procesa za controlling. Ovaj model treba da posluži za analiziranje, oblikovanje i dokumentovanje procesa controllinga, kao i za podršku komunikaciji o tim temama.

IGC Model procesa se zasniva na definiciji controllinga IGC i opsegu zadataka i odgovornosti controllera koji je utvrđen u IGC Misiji controllera. Stoga ova brošura opisuje controlling kao celokupan poslovni proces utvrđivanja ciljeva, planiranja i kontrole u okviru kompanije. Osim toga, u IGC Modelu procesa controllinga primenjuje se terminologija iz controllerskog rečnika IGC i poštuju se standardi za controlling koje su formulisali IGC i ICV (DIN SPEC 1086).

IGC Model procesa controllinga ima hijerarhijsku strukturu. Controlling kao proces na 1. nivou u okviru strukture procesa kompanije sastoji se od deset glavnih procesa controllinga (2. nivo procesa). U principu, procesi 1. nivoa poznati su kao *poslovni procesi* ili *korporativni procesi*. U ovoj brošuri, tih deset glavnih procesa controllinga opisuju se na standardizovan način sve do nivoa potprocesa (3. nivoa procesa) i prikazuju se i grafički. Sledeći niži nivo detaljnosti (4. nivo procesa – aktivnosti) prikazan je pomoću primera procesa “5. Izveštavanja menadžmenta (reporting)”. Model je konstruisan tako da se može dodati i peti nivo. Ovaj nivo bi obično opisivao transakcije i vezu sa IT sistemima. To bi bilo neophodno, odnosno korisno, ukoliko bi odgovarajuće procese controllinga trebalo standardizovati i implementirati u IT sistemima. Ne daje se opis petog nivoa procesa jer bi to izlazilo iz delokruga ove brošure, što nije neophodno da bi se ostvario njen cilj.

IGC Model procesa controllinga može se koristiti kao standardna mapa za procese controllinga u kompaniji. On, u principu, nije specifičan ni za delatnost ni za veličinu kompanije već se više fokusira na srednje i velike proizvodne kompanije i dobavljače usluga. Osim toga, on se ne bavi specifičnostima dobavljača finansijskih usluga (banaka i osiguravajućih društava), niti javnih organizacija. IGC Model procesa controllinga pomaže da se procesi controllinga objasne na brz i jednostavan način i kao takav je veoma pogodan da se koristi kao šablon, kako za osmišljavanje tako i za analiziranje procesa. Osim toga, on je koristan ukoliko ste controller ili menadžer i treba da evaluirate svoje koncepte. I na kraju, kao standardan model procesa controllinga, on može da čini osnovu za napore ka postizanju jedinstvene percepcije šta je controlling.

6 Skraćenice

BI	Business Inteligence	Poslovna analitika
BSC	Balanced Scorecard	Izbalansirana lista merila
CFO	Chief Financial Officer	Finansijski direktor
DIN SPEC	Deutsches Institut für Normung Specification	Nemački Institut za normiranje
EBIT	Earning Before Interest and Taxes	Operativni profit
ERP	Enterprise Resource Planning	Planiranje resursa preduzeća
IAS		International Accounting Standard
ICV	Internationaler Controller Verein	Međunarodno udruženje controllera
MSFI		Međunarodni standardi finansijskog izveštavanja
IGC	International Group of Controlling	Međunarodna grupa za controlling
KPI	Key Performance Indicators	Ključni pokazatelji uspešnosti
R&D	Research and Development	Istraživanje i razvoj
SIPOC	Supplier-Input-Process-Output-Customer	Princip "Dobavljač-Input-Proces-Output-Kupac"
SWOT	Strenghts, weakness, opportunities, threats	Prednosti, slabosti, mogućnosti i pretnje
TQM	Total Quality Management	Potpuno upravljanje kvalitetom

IGC Model procesa controllinga

Smernice za opisivanje i osmišljavanje
procesa controllinga

Izdavač

MCB Menadžment Centar Beograd
Beograd, Ustanička 189

Za izdavača

Sandra Šćepanović

Urednik

Bojan Šćepanović

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

Beograd, 2014.

CIP – Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

005.5
657.05

IGC model procesa controllinga : smernice za opisivanje i osmišljavanje procesa
controllinga / [urednik Bojan Šćepanović ; prevod Milan Perić, Bojan Šćepanović].

– Beograd : MCB Menadžment centar Beograd, 2014 (Novi Sad : Daniel Print).

– 63 str. : tabele ; 23 cm

Prevod dela: Controlling Process Model. – Tiraž 1.000.

ISBN 978-86-89821-02-4

1. Шћепановић, Бојан [уредник] [преводицац]

а) Предузећа – Контролинг

COBISS.SR-ID 204488716