

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 promovisanje 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.

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:

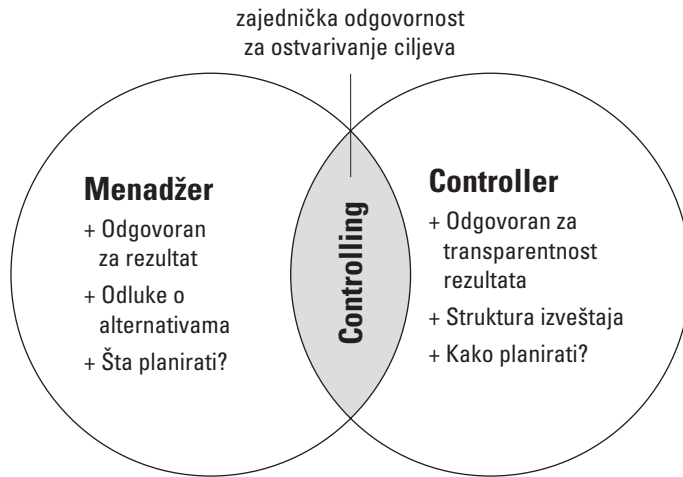
s jedne strane, oni su *interni konsultanti* i partneri menadžmenta pa su tako zajednički odgovorni za ostvarivanje ciljeva, a s druge strane, controlleri su *vršioци usluga* jer su odgovorni za pružanje tačnih i relevantnih informacija radi konsultovanja.

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).

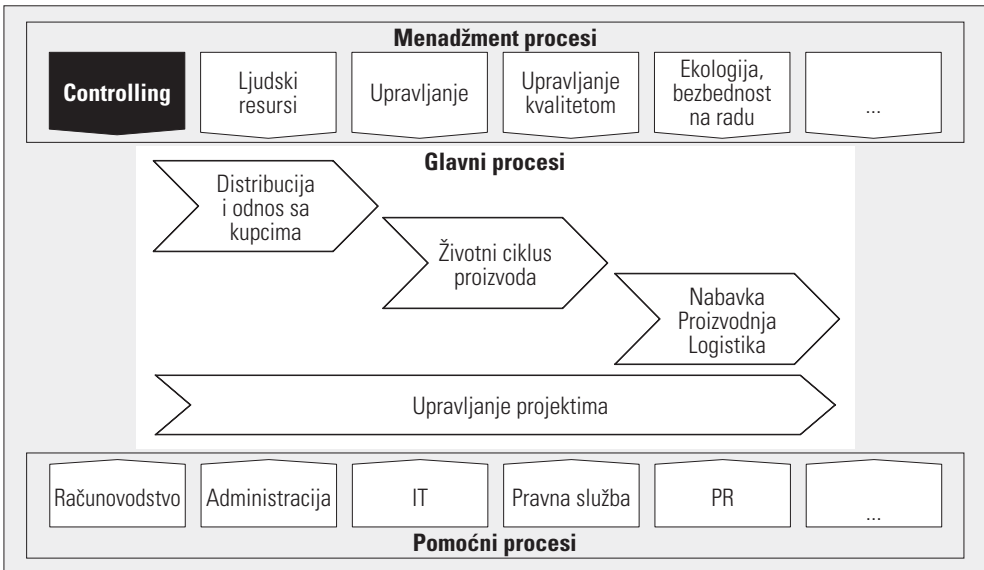


Sl. 1: **Controller i controlling**

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.

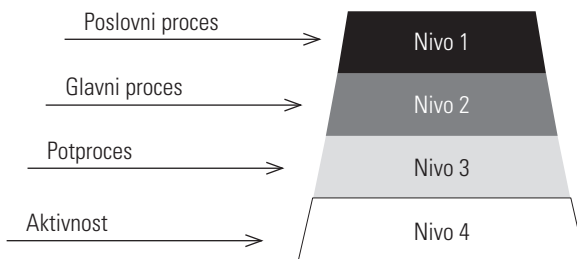
Pored toga, model treba da poštuje smernice koje je utvrdilo Međunarodno udruženje controllera (ICV) i standarde kvaliteta za controlling DIN SPEC 1086 koje je utvrdila Međunarodna grupa za controlling (IGC). Više informacija o ovome može se naći u samom okviru DIN SPEC 1086. Tu je važno koristiti kao 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



Sl. 3: Pregled nivoa procesa

Ciljevi i zahtevi

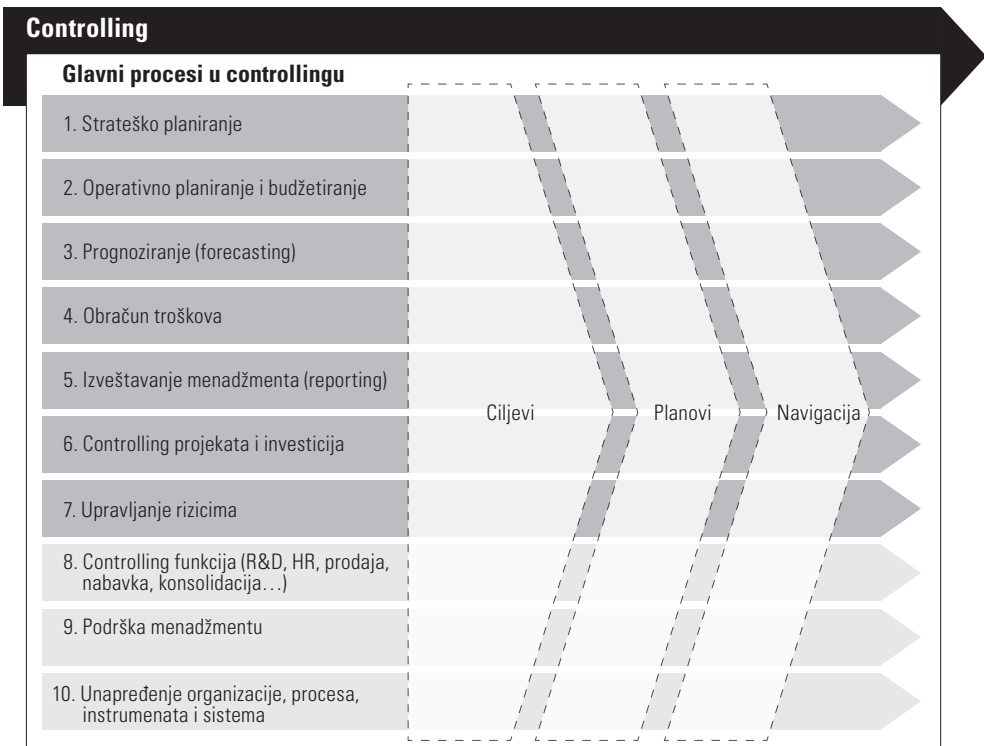
Standardi kvaliteta

Controlling proces

Hijerarhija 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.