

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 medicinar! 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.

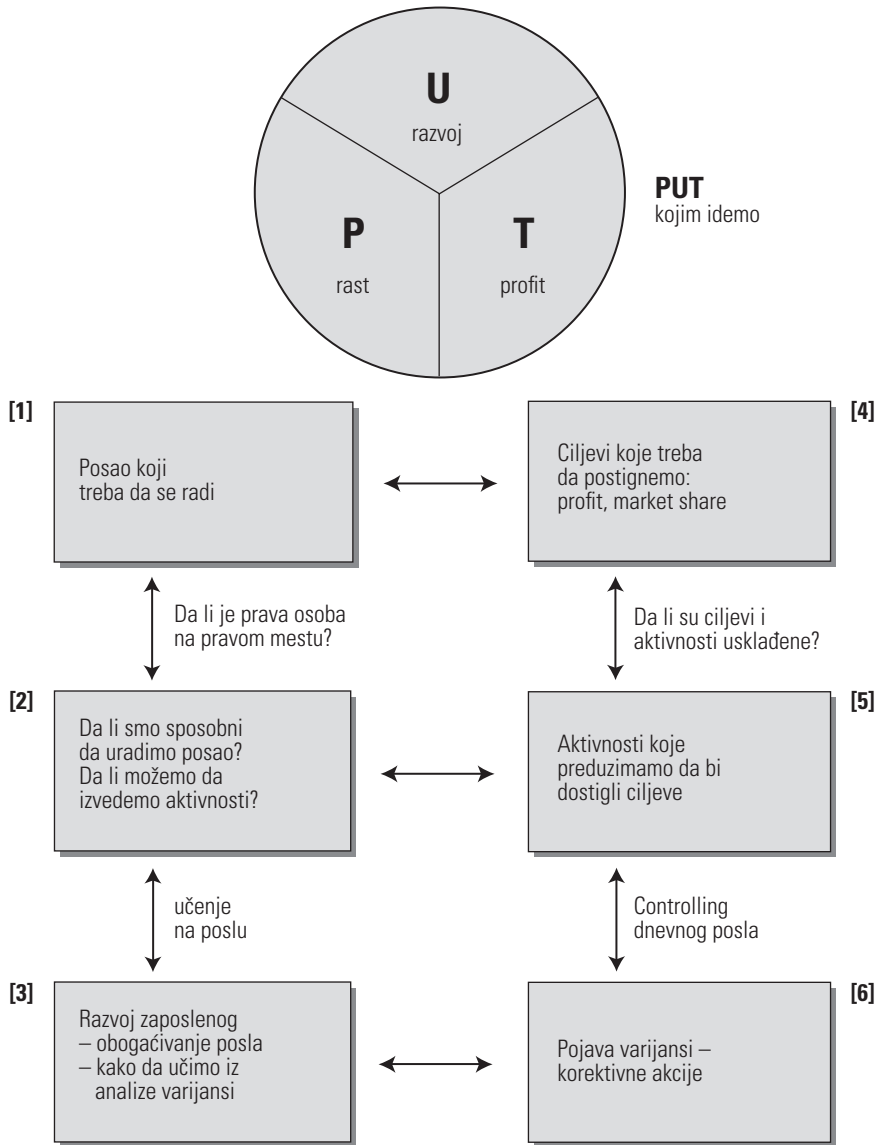
Prvo moramo da definišemo posao. *Posao je ono što radimo.* Ciljevi vezani za posao definišu šta postizemo obavljanjem posla. Nažalost, sasvim je moguće raditi mnogo a ne postići ništa. Sada moramo da se upitamo: kakvi ciljevi – kakve brojke – odgovaraju mojoj vrsti posla i odgovornosti? Ako sam prodavac, 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 nađžin, 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 količina, i te cifre su ugrađene u ciljeve regionalnog menadđžera prodaje. I opet količine 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, možemo 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. Obiće 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 može 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? Možda 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

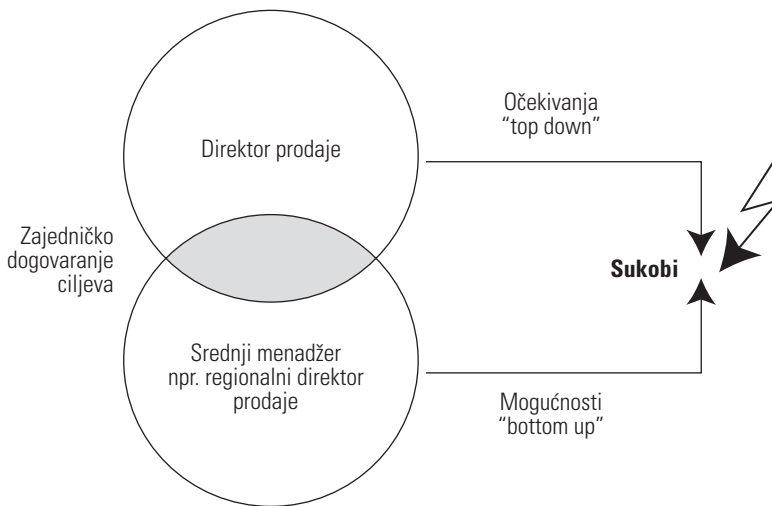
Menadžment model, koji je prikazan na Slici 2 sa svojih šest gradivnih blokova, daje nam skicu funkcije menadžera. Sada nam je potreban još jedan simbol da nam pokaže *participativni proces upravljanja*. To se može videti na Slici 3. Krugovi se preklapaju. To znači da su menadžer i zaposleni, koji radi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

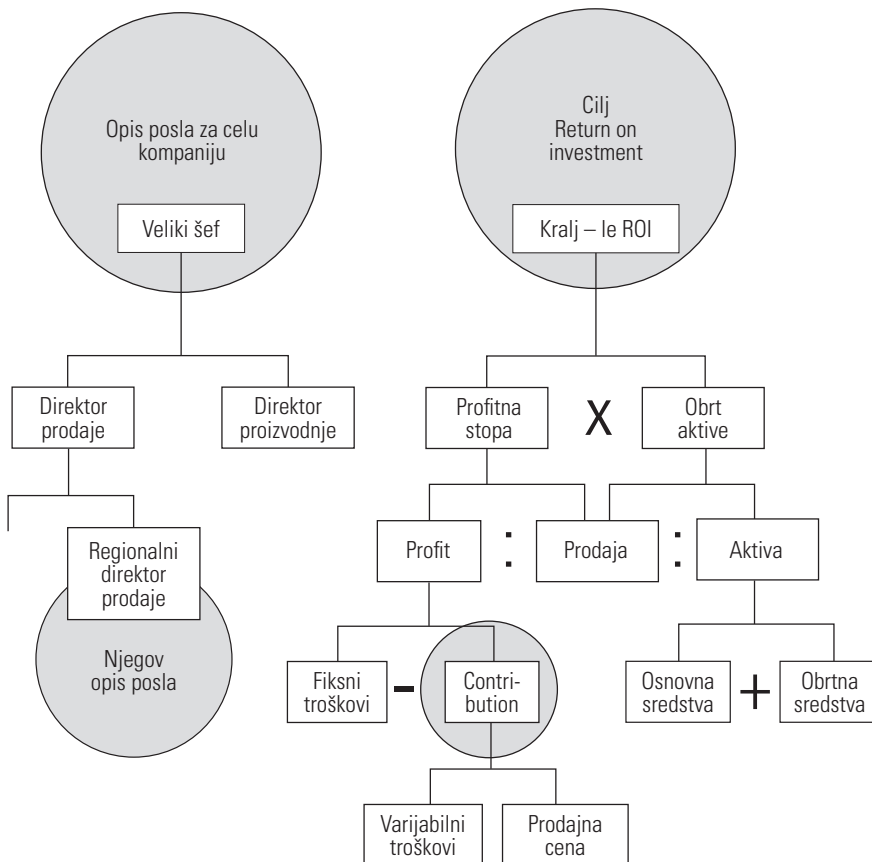
SBU je kompetentna za rešavanje problema kupaca. Ti problemi moraju da budu atraktivni i lako mogu da nam nametnu dodatne zahteve. A mi moramo da budemo bolji od svojih konkurenata u rešavanju svih takvih problema. Tako dolazimo do pojma portfolija proizvoda.

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.*