

Dr Aleksandra Todorović-Dudić

KONTROLING – IZLAZ IZ POSLOVNOG HAOSA



REČ AUTORA

Sve moderne kompanije se takmiče u znanju, ali ako ne koristimo znanje koje posedujemo u okviru kompanije, ono će postati bezvredno. Čuvena je rečenica direktora Northern Telecoma Dejvida Vajsa: „U budućnosti ćemo imati samo dve vrste kompanija – brze i mrtve. ” (Ridderstrale, J. & Nordstrom, K., 2002). Izbor je jednostavan – ili smo brzi ili zaboravljeni. Nova ekonomija ne poznaje ograničenje brzine. Agilnost caruje. Potreba za obnovom važi za sve u organizaciji, tiče se svakoga, sprovodi se svugde i bez prestanka.

Rukovođenje i menadžment su važniji nego ikada pre. Oni su ključni za sticanje komparativne prednosti. To je ono što vas izdvaja iz mase. Način na koji upravljate i rukovodite kompanijom jeste ono što vas razlikuje od drugih. To je ono što stvara održivu jedinstvenost. Kontroling je deo te priče.

Osnovni motiv za pisanje ove knjige jeste očekivanje da ona postane deo stručne literature za praksu u oblasti kontrolinga, jer kontroleri u Srbiji, nemaju velik izbor mogućnosti za usavršavanje u svojoj struci i primetan je nedostatak slične literature na našem jeziku.

Možda je potrebno na samom početku objasniti razlog korišćenja pojma „kontroler”. S obzirom na to da u srpskom jeziku ne postoji prevod pojma „kontroling” (eng. controlling), slično kao i u drugim okolnim zemljama, nego je on našao svoje mesto u ekonomskoj terminologiji u izvornom obliku, tako se i osoba koja se njime bavi, takođe, zove prema izvornom obliku „kontroler” (eng. controller). Često se može naći pokušaj prevođenja ovog pojma sa npr. kontrolori, što je pogrešno i donosi više štete nego koristi. Zato će se pojam „kontroler” koristiti kroz celu knjigu.

Nadam se da će ova knjiga pomoći razvoju kontrolerske svesti, kako sadašnjih, tako i budućih kontrolera. Kontroling je realnost, on je potreba, složena i ozbiljna disciplina i tako ga treba i shvatati i dati mu mesto koje mu pripada.

Ovom prilikom se posebno zahvaljujem poštovanom profesoru dr Veselinu Peroviću, pioniru kontrolinga u akademskoj zajednici u Srbiji, koji mi je svojom stručnošću, profesionalnošću i prijateljskim savetima, pružao svestranu podršku.

SADRŽAJ

REČ AUTORA.....	5
1. UVODNA RAZMATRANJA	11
2. RAZVOJ KONTROLINGA.....	15
2.1. Istorija kontrolinga.....	17
3. TEORIJSKO-METODOLOŠKI ASPEKTI KONTROLINGA.....	21
3.1. Upravljanje procesima u organizaciji	23
3.2. Menadžment kontrola kao povratna sprega	23
3.3. Kontroling u kompanijama – koncept i definicija	24
3.4. Kontroling proces	26
3.5. Rizici procesa kontrolinga	29
3.6. Efektivni i efikasni kontroling.....	32
3.6.1. Kontroling efektivnost.....	35
3.6.1.1. Orijentisanost prema lancu vrednosti	35
3.6.1.2. Struktura inovacija.....	36
3.6.1.3. Obezbeđivanje globalne strategije.....	37
3.6.2. Kontroling efikasnosti	38
3.6.3. Dodatne početne tačke.....	40
4. ORGANIZACIJA KONTROLINGA.....	41
4.1. Faktori uticaja na organizaciju kontrolinga	43
4.2. Pozicioniranje kontrolinga.....	44
4.2.1. Kontroler firme – koje bi trebalo da budu njegove odgovornosti? ..	46
4.2.1.1. Tim kontrolera i finansijskog direktora	48
4.3. Primer izgradnje organizacione strukture u prvoj fazi razvoja kontrolinga.....	48
4.4. Organizaciona struktura preduzeća u drugoj fazi razvoja kontrolinga ..	50
4.5. Centralizovani i decentralizovani kontroling.....	51
4.5.1. Hijerarhijsko pozicioniranje kontrolinga.....	53
4.5.2. Zadaci centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga	54
4.5.3. Zavisnost zadataka centralizovanog i decentralizovanog kontrolinga od oblika organizacije preduzeća.....	55

4.5.4. Odnos izveštavanja centralnog i lokalnog kontrolinga.....	56
4.6. Unutrašnja struktura kontrolinga	60
4.6.1. Dominantan pristup organizacionoj strukturi	60
4.6.2. Integracija drugih oblasti	61
4.7. Strateško pozicioniranje kontrolinga	61
4.7.1. Analiza sposobnosti kontrolera kao individue.....	63
4.8. Uloge kontrolera	70
4.9. Nadležnosti kontroling službi	71
4.10. Definisane misije kontrolinga.....	74
4.11. Empirijski nalazi	80
5. FINANSIJSKI KONTROLING VS. POSLOVNI KONTROLING	85
6. INTERNI KONKURENTI KONTROLINGU	89
6.1. Finansijsko računovodstvo i finansijski kontroling	91
6.2. Strateško odeljenje i poslovni kontroling	92
6.3. Razumevanje kontrolinga	93
7. MODEL KORPORATIVNOG KONTROLINGA KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA INDUSTRIJSKIM SISTEMIMA	97
7.1. Model korporativnog kontrolinga za industrijski sistem	99
7.1.1. Ostvarivanje dobiti	99
7.1.2. Očuvanje likvidnosti poslovanja	105
7.1.2.1. Prognoziranje naplate potraživanja	106
7.1.3. Prognoziranje ukupne likvidnosti	112
7.1.3.1. Prognoziranje ukupnih priliva	113
7.1.3.2. Prognoziranje ukupnih odliva.....	115
8. REČNIK ZA KONTROLERE.....	119
9. UMETO ZAKLJUČKA – SUŠTINA KONTROLINGA	177
9.1. Podrška menadžmentu od strane kontrolera	180
9.2. Glavne oblasti podrške menadžmentu	181
9.3. Zahtevi pred kontrolerima	183
9.4. Interakcija kontrolera	184
10. ODABRANA BIBLIOGRAFIJA.....	185

SPISAK TABELA

Tabela 1, Glavni atributi upravljačkog računovodstva i kontrolinga.....	25
Tabela 2, Prednosti i mane izveštavanja različitih organizacija kontrolinga	57
Tabela 3, Uslovi za kontrolere sačinjeni po dugoročnoj analizi poslovnih ponuda	64
Tabela 4, Lista uslova za kontrolera.....	65
Tabela 5, Pregled najvažnijih uslova za kontrolere.....	67
Tabela 6, Viđenje kontrolera u kompanijama	75
Tabela 7, Tipovi organizacije kontrolinga u nemačkim preduzećima	81
Tabela 8, Indirektna metoda (struktura modela)	126
Tabela 9, Direktna metoda izračunavanja različitih vrsta novčanih tokova (numerički primer).....	127
Tabela 10, Struktura računa rezultata prodaje.....	130
Tabela 11, Godišnji planer za zadatke kontrolera (primer koji se može primeniti).....	134
Tabela 12, Ocena kontribucije kupca.....	140
Tabela 13, Primer apsolutnog i relativnog tržišnog udela.....	149
Tabela 14, Planiranje ciljeva	151
Tabela 15, Proizvod br. xxx, Plan poslovanja (za jednu jedinicu), npr. Registrator	152
Tabela 16, Faze planiranja	154
Tabela 17, Određivanje troška proizvoda	159
Tabela 18, ROI budžet	161
Tabela 19, Matrica proizvoda/tržišta.....	169

SPISAK GRAFIKONA

Grafikon 1, Demingov krug.....	28
Grafikon 2, Poslovni proces kontrolinga	29
Grafikon 3, Ugrožavanje rezultata procesa kontrolinga	30
Grafikon 4, Integraciona matrica	34
Grafikon 5, Optimizacija modela pružanja usluga	38
Grafikon 6, Doprinos kontrolinga efikasnosti i upravljanja poslovanjem.....	39
Grafikon 7, Uvođenjem kontrolinga povećana mogućnost identifikacije rizika poslovanja.....	39
Grafikon 8, Faktori koji utiču na oblik organizacije kontrolinga u preduzeću	44
Grafikon 9, Pozicioniranje funkcije kontrolinga u organizaciju firme	45
Grafikon 10, Pravo mesto za kontrolera u organizaciji	46
Grafikon 11, Mesto kontrolinga u prvoj fazi – implementacija.....	49

Grafikon 12, Organizacija kontrolinga u prvoj fazi – implementacija	50
Grafikon 13, Pozicioniranje kontrolinga u preduzeću u drugoj fazi – razvoj kontrolinga.....	51
Grafikon 14, Organizacione alternative – centralizovani i decentralizovani model kontrolinga	53
Grafikon 15, Primer kompetencija između menadžera i kontrolera na različitim hijerarhijskim nivoima.....	59
Grafikon 16, Uslovi za funkciju kontrolera	66
Grafikon 17, Kako kontroleri rangiraju svoje veštine nasuprot značaju	69
Grafikon 18, Uloge kontrolera	70
Grafikon 19, Viđenje kontrolera u kompanijama.....	74
Grafikon 20, Uloga kontrolinga u kompaniji.....	93
Grafikon 21, Korisnici informacija kontrolinga	94
Grafikon 22, Model saradnje	133
Grafikon 23, Kontrolerova kocka troškova	139
Grafikon 24, Kriva iskustva.....	143
Grafikon 25, Fleksibilan budžet.....	144
Grafikon 26, Matrica određivanja strategije normi.....	155
Grafikon 27, Raščlanjavanje troška	158
Grafikon 28, Generisanje prinosa na investiciju (ROI stablo).....	164
Grafikon 29, Kontroler kao podrška menadžeru.....	181
Grafikon 30, Ključne kompetencije kontrolera	183

Nastojanje da se opstane u tržišnoj utakmici sa što manjim izdacima je u direktnoj vezi s tim kako je preduzeće organizovano, odnosno koliko racionalno koristi raspoložive resurse. To znači da za donošenje ispravnih odluka informacije moraju biti pravovremene, relevantne i pouzdane. U protivnom, informacioni deficit, pa i suficit, kao i nemogućnost da se obradi mnoštvo informacija i loši kanali komunikacije, imaće kao posledicu ekstremno loše strukturane odluke. Stoga je neophodno jasno definisati kako će kontroling, kao jedan od bitnih funkcija podrške menadžmentu, biti organizovan unutar preduzeća, koje su njegove kompetencije, koje informacije mu je neophodno dostavljati i kojim kanalima, kao i koje je on informacije u obavezi da pruža. Najvažniji cilj svakog rukovodstva preduzeća je obezbeđenje dugoročnog opstanka preduzeća. Da bi se u tome uspelo, da bi mogla da se spreči ugroženost egzistencije preduzeća, implementacija kontroling modela mora imati prioritet među zadacima upravljanja preduzećem. Ovde polazimo od pretpostavke da nije bitno da li je preduzeće malo ili veliko, da li posluje na domaćem prostoru ili u inostranstvu, ni da li je proizvodno ili uslužno, već da li je model organizacije kontrolinga adekvatno implementiran.

Fleksibilnost preduzeća predstavlja zahtev brzog i jeftinog prilagođavanja preduzeća zahtevima i uslovima koji se menjaju. Pod reaktivnošću preduzeća podrazumevamo karakteristiku pomoću koje ono brzo i bez velikih izdataka uspeva da se prilagodi sasvim novim zahtevima i situacijama koje u fazi planiranja nije bilo moguće predvideti.

Kontroling je u industrijskim sistemima razvijene tržišne privrede danas „samorazumljivost“. Zbog velike pomoći kontrolinga u upravljanju, ta se funkcija uvodi u trgovačkim preduzećima, bankama, kreditnim institucijama, osiguravajućim društvima, bolnicama, visokoškolskim ustanovama, kao i u vladinim institucijama.

Usled značajne orijentacije na tržište kapitala kakvu imaju mnogi industrijski sistemi u poslednje dve decenije, odeljenja kontrolinga se sve više fokusiraju na kreiranje vrednosti za akcionare, merenje učinaka i finansijsko vođenje kontrolinga. Ali, funkcionisati danas u nestabilnom i globalno nezavisnom i turbulentnom okruženju znači da se dodatna vrednost tih aktivnosti dovodi u pitanje. Može se dovesti u pitanje da li kontroling jeste ili nije u mogućnosti da odgovori na izazove koje donosi sutrašnjica. Stoga je bitna organizaciona postavka kontrolinga, njegovi procesi i sistem koji može da se prilagodi. Prilagođavanje kontrolinga možda nije neophodno u industrijama koja još uvek posluju u stabilnom okruženju. Međutim, mnoge industrije, kao što su zdravstvena, automobilska, telekomunikaciona i roba široke potrošnje, suočavaju se s dramatičnim promenama u okruženju koje karakteriše porast znanja, globalne cene i transparentan kvalitet, kratak životni vek proizvoda, turbulentno tržište i povećanje globalne konkurencije. Zato kompanije treba da razmotre da li su njihovi trenutni operativni modeli još uvek efikasni i efektivni.

Inostrane kompanije koje posluju na teritoriji Republike Srbije, donose sa sobom i svoje modele organizacije kojima doprinose efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja unutrašnjim i spoljašnjim promenama. Takođe, postoje primeri uspešne primene i organizacije kontrolinga nastale sa „domaćom pameću” što upućuje na to da ne postoje razlike u sistemu rada kontrolinga.

U savremenom svetu dobro organizovan i pozicioniran kontroling, smanjuje rizike poslovanja. Kontroling utiče podjednako na sve industrijske sisteme bez obzira na to kojom se delatnošću bave.

BELEŠKA O AUTORU

Dr Aleksandra Todorović – Dudić, diplomirala je na Ekonomskom fakultetu i doktorirala na Fakultetu tehničkih nauka, Univerziteta u Novom Sadu. Sa preko dvadeset godina radnog iskustva i specijalizacijom iz oblasti kontrolinga, obavljala je funkciju direktora sektora kontrolinga u međunarodnoj farmaceutskoj kompaniji „Hemofarm“ a.d. Vršac - STADA Grupa i projektnog kontrolera u Erste Bank a.d. Novi Sad.

Iskustvo u izvođenju nastave ima od školske 2006/2007 godine. Kao demonstrator – stručnjak iz prakse na Strukovnim specijalističkim studijama, na predmetu Osnove kontrolinga na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu i Škole kontrolinga Rodacomm & Controller Akademie, Novi Sad. Učestvuje na otvorenim seminarima iz oblasti kontrolinga u poslovnim sistemima. Autor je više desetina naučno – stručnih radova iz oblasti kontrolinga, objavljenih u referentnim stručnim časopisima i predstavljenim na međunarodnim i domaćim konferencijama.

Član je International Association of Controllers.

Dr Aleksandra Todorović-Dudić
KONTROLING – IZLAZ IZ POSLOVNOG HAOSA

Izdavač

Rodacomm doo, Novi Sad
www.rodacomm.com
info@rodacomm.com

Tehničko uređenje i prelom
Bojan Jovanović

Štampa
Sajnos, Novi Sad

Tiraž
300 primeraka

2019

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

005.5

ТОДОРОВИЋ-ДУДИЋ, Александра,

Kontroling - izlaz iz poslovnog haosa / Aleksandra Todorović-Dudić. - Novi Sad : Rodacomm, 2019 (Novi Sad : Sajnos). - 193 str. : ilustr. ; 24 cm

Tiraž 300. - Bibliografija.

ISBN 978-86-901594-0-6

а) Предузетништво - Контролинг

COBISS.SR-ID 332219143