



# Temelji kontrolinga

International Controller Association (ICV)  
in International Group of Controlling (IGC)

# Temelji kontrolinga Stališče ICV-ja in IGC-ja

## Razlogi za pripravo dokumenta

Kontroling je ključni dejavnik uspeha podjetij v nemško govorečih državah. Vendar pogosto ni povsem jasno, kaj je bistvo kontrolinga. Zato je namen tega dokumenta predstaviti najnovejše poglede na izraz „kontroling“ in vlogo kontrolerja. Dokument istočasno opredeljuje tudi stališče Mednarodnega združenja kontrolerjev (Internationaler Controller Verein, ICV) in Mednarodne skupine za kontroling (International Group of Controlling, IGC).

Izhajali smo iz razumevanja „kontrolinga“, ki ga je razvil Albrecht Deyhle. Zanj so značilne tri lastnosti: ciljno usmerjeno upravljanje, timsko sodelovanje kontrolerjev in managerjev ter vzajemno delovanje med analitiko in mehкими dejavniki. Uporaba kontrolinga v praksi se hitro širi vse odkar je Albrecht Deyhle prvič oblikoval temeljne zamisli, sčasoma se je tudi spreminjal in dodatno razvijal. Zlasti je prišlo do novih spoznanj glede obsega dejavnosti (strategija, tveganje, trajnost, dolgoročna uspešnost), usmerjenosti v prihodnost (npr. zgodnje opozarjanje) in vloge kontrolerja (proaktivnost, skupna odgovornost). Poleg tega imajo, posebej v velikih podjetjih, kontrolerji kot skupina („skupnost kontrolerjev“) danes posebno vlogo.

Ta dokument obravnava osnovne zamisli Albrechta Deyhleja in, na podlagi zgoraj omenjenih spoznanj in znanstvene razprave o kontrolingu, na kratko predstavlja najnovejše stališče o konceptu „kontrolinga“.

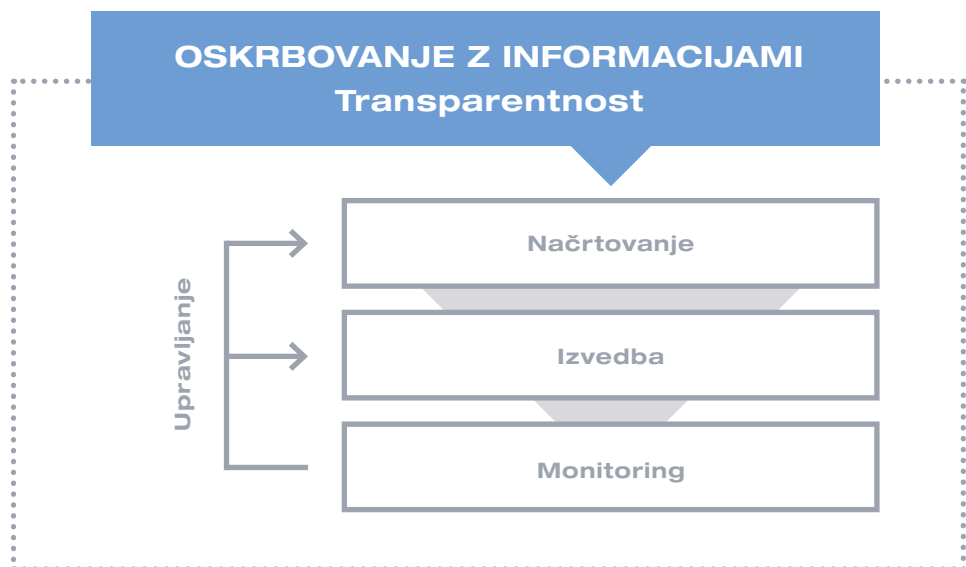
## Kontroling

Kontroling je dejavnost managementa. Pomeni stremenje k cilju in usmerjanje vseh odločitev v doseganje cilja. Zato je praksa načrtovanja in napovedovanja kot tudi monitoringa in kontrole ključnega pomena. To velja za vsako posamezno poslovno odločitev managementa kot tudi za management družbe kot celote.

V slednjem primeru je treba zagotoviti, da so postopki poročanja, načrtovanja in kontrole tesno povezani med seboj:

- 1) Postopek odločanja, ki se izvaja kot del oblikovanja strategije in načrtovanja, opredeljuje cilje in sredstva, s katerimi so ti cilji lahko doseženi. Poleg tega usmerjenost v prihodnost, ki je povezana s postopki odločanja, omogoča boljše spoprijemanje s stvarmi, ko ne gre vse po načrtih.
- 2) Pri kontroli se spremlja, ali bodo cilji doseženi in, če ne bodo, kakšni so razlogi za to. Spoznanja, pridobljena z monitoringom, je treba izkoristiti za čim hitrejše ukrepanje, s čimer se izboljšata izvedba in načrtovanje.
- 3) Načrtovanje in kontrola na eni strani postavljata pravila in omejitve posameznikom v družbi, obenem pa prepuščata individualno presojo managerjem in omogočata decentralizirane pobude.
- 4) Zaradi kompleksnosti upravljskega kontrolnega procesa je zelo pomembno, da vsi zaposleni sprejmejo zamisel o kontrolingu („prepričati zaposlene, da se pridružijo ideji“).

Slika 1: Ciklus upravljskega procesa

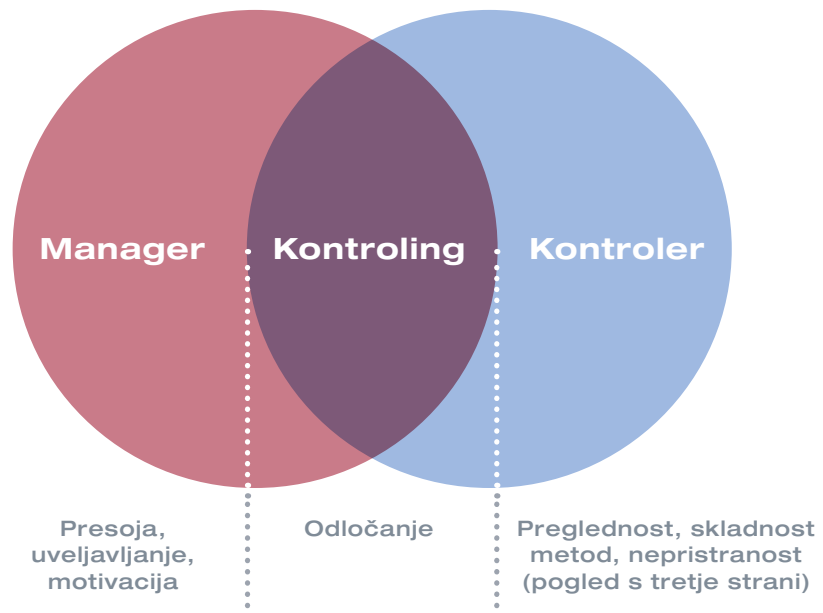


Kontroling je treba uporabljati, kadarkoli je treba doseči neke cilje. To pomeni, da kontroling ni pomemben samo za pridobitna podjetja, temveč tudi za neprofitne in javne organizacije. Različna sta le vrsta cilja in opredelitev uspešnosti („in kar je po vašem mnenju dobra učinkovitost“).

Razmišljanje o rezultatih in odločanje v skladu s posledicami teh rezultatov je bistvo upravljanja in predstavlja ključne dejavnosti vsakega posameznega managerja. V skladu s tem se velik pomen pripisuje ne le finančnim, temveč tudi nefinančnim vidikom, obenem pa tudi vsem zadevnim deležnikom managementa podjetja sorazmerno z njihovo vlogo pri zagotavljanju dolgoročne uspešnosti. Zato kontroling ni dejavnost, ki bi bila omejena na kontrolerje ali katerokoli drugo funkcijo, ki podpira managerje in upravljanje.

Kontroling ne more obstajati brez managementa. Ker je kontroling tako pomemben in kompleksen, je smiselno managerjem pri tej nalogi nuditi podporo. To podporo zagotavljajo predvsem kontrolerji. Torej kontroling je vzajemno delovanje managerjev in kontrolerjev, kot Albrecht Deyhle prikazuje v svojem „klasičnem“ diagramu preseka/interakcije. Čeprav nimajo vsi managerji značilnosti dominantnega in intuitivnega podjetnika, ki sprejema odločitve, kot omenja Albrecht Deyhle, jim je lahko vseeno v pomoč kolega, ki pozornost posveča njihovim značilnim prednostim in pomanjkljivostim.

Slika 2:  
Diagram preseka,  
povzet po  
Albrechtu Deyhle-ju



## Podpora, ki jo managementu nudijo kontrolerji

Kontrolerji podpirajo managerje na številne različne načine. Razbremenjujejo jih tako, da prevzemajo določene naloge (npr. organizacijo planiranja, informiranja in poročanja). Na managerje delujejo kot gospodarska vest. Preprečujejo jim sprejemanje neučinkovitih poslovnih odločitev ali takih, ki temeljijo na osebnih interesih oz. na interesih oddelkov. Z izvajanjem teh nalog si kontrolerji prizadevajo zagotoviti razumno vodenje podjetja. Kontrolerji osebno podpirajo managerje. Standardne storitve navadno ne izpolnjujejo zahtev managerjev, kajti vsak manager ima drugačne sposobnosti vodenja, nagnjenja in izkušnje. Kontrolerji se morajo ustrezno prilagoditi individualnosti posameznega managerja.

Kontrolerji celovito podpirajo managerje. Običajno njihovo vzajemno delovanje pokriva celoten spekter odgovornosti managerja. Vse managerske aktivnosti imajo gospodarski učinek, zato bi bilo nesmiselno nekatere izključiti ali vključiti take, na katere kontroler nima vpliva („sive pege“). To pomeni, da delo kontrolerjev zajema bistveno več kot le delo s številkami. Na njihovem dnevnem redu so poleg motivacije, strokovne podpore in spodbujanja tudi strategija, organizacija in kultura. Naloge kontrolerjev zajemajo širok spekter podpore managementu, ki je v zadnjih nekaj letih še znatno narasla. Končni rezultat je podoba kontrolerja kot celovitega spremljevalca managerjev; „partnerja managementa“ ali „poslovnega partnerja“.

Slika 3:  
Kontrolerska podpora  
managementu,  
povzeto po  
Weber/Schäfferju



Sodelovanje med managerji in kontrolerji v takšnem poslovnem partnerstvu bi moralo biti enakopravno. Managerji določajo usmeritve za doseganje postavljenih ciljev podjetja in kontrolerji nosijo pri tem del odgovornosti (soodgovornost). Zato kontrolerji ne bi smeli pasivno čakati na navodila managerjev, temveč bi morali delovati proaktivno, kot partnerji, ki dopoljujejo management pri upravljanju. To velja tako za rutinske poslovne aktivnosti kot tudi za nove razvojne pobude, npr. usmerjenost k dodani vrednosti ali procesu dolgoročne uspešnosti pri vodenju podjetja. Osrednji vidik vloge poslovnega partnerja je takšne teme prepoznati in jih spodbujati. Vse pomembnejše je, da kontrolerji skrbijo za ravnovesje med svojo aktivno vključenostjo v proces managementa in prispevanjem osebnih zamisli na eni strani ter svojo omejevalno nalogo, ki jo imajo kot skrbniki interesov podjetja, in kritični kolegi ali sparing partnerji na drugi strani („vključenost nasproti neodvisnosti“). Kontrolerji morajo biti sposobni »nositi dva klobuka«.

## Glavna področja podpore managementu

Delo kontrolerja je posvečeno številnim področjem poslovanja, od katerih je večina naštetja v Poslanstvu kontrolerja in Modelu procesov v kontrolingu, v izdaji International Group of Controlling (IGC-ja). Kontrolerji zagotavljajo gospodarsko preglednost („Kontrolerji zagotavljajo preglednost poslovnih rezultatov, financ, procesov in strategije ter s tem prispevajo k večji gospodarski učinkovitosti.“). Da bi to dosegli, morajo managementu posredovati številčne podatke in analize, a to ni dovolj, ugotovitve morajo tudi na ustrezen način predstaviti. Ni dovolj le posredovati informacije managementu, kontrolerji morajo zagotoviti, da management te informacije razume in jih pravilno uporabi. Kontrolerji so skrbniki finančnih podatkov („edini vir resnice“) ter so odgovorni za njihovo opredelitev in zagotavljanje njihove kakovosti.

Kontrolerji v veliki meri prispevajo k razumnemu vodenju podjetja („Kontrolerji vodijo in oblikujejo proces kontrolinga, ki zajema opredelitev ciljev, načrtovanje, monitoring in kontrolo, kar omogoča, da vsak nosilec odločanja deluje v skladu z dogovorjenimi cilji.“). V neprekinjenem procesu načrtovanja imajo kontrolerji dve nalogi: vodenje procesa načrtovanja (od opredelitve postopka do beleženja rezultatov) in prispevanje vsebine (od priprave načrta do kritične razprave in pregleda načrtov).

Za kontrolerje je poseben izziv usklajevanje sodelujočih organizacijskih enot in njihovih managerjev (na različnih hierarhičnih nivojih) na eni strani ter različnih ravni načrtovanja na drugi strani – od strateškega do srednjeročnega načrtovanja in procesa letnega planiranja („Kontrolerji koordinirajo in povezujejo delne cilje in načrte v usklajeno celoto.“). Kontrolerji so odgovorni tudi za različne naloge v okviru svoje funkcije monitoringa. Te segajo od obveščanja o spremembah in ugotavljanja odmikov do zagotavljanja sprejetja korektivnih ukrepov.

Naloga kontrolerjev je poskrbeti za ustrezno oblikovanje in vzajemno delovanje (interakcijo) vseh managerskih informacijskih sistemov kot tudi za nadgrajevanje teh sistemov („Kontrolerji razvijajo in vzdržujejo sisteme kontrolinga.“ – „Kontrolerji organizirajo sistem poročanja, ki je usmerjen v prihodnost in zajema družbo kot celoto.“). To je kompleksna in analitična naloga managementa, management pa pogosto nima časa, interesa ali posebnih znanj, da bi jo opravil („kontroler je strokovnjak za metode in sisteme“).

Poleg rutinskih nalog se v kontrolerjevem vsakdanu pojavlja vse več aktivnosti, ki so odvisne od posameznega primera in bi jih lahko opisali kot svetovanje pri posameznih odločitvah in projektih. Nanašajo se na različna vprašanja managementa, od tržne analize do podpore izvajanja novih poslovnih procesov. Tudi v tem primeru so kontrolerji odgovorni za zagotavljanje gospodarske preglednosti ter si morajo prizadevati za razumne odločitve, ki podpirajo postavljene cilje podjetja. Za vsa zgoraj omenjena področja podpore upravljanju podjetja je ključno v prihodnost usmerjeno delovanje. Retrospektivna vprašanja niso v pomoč.

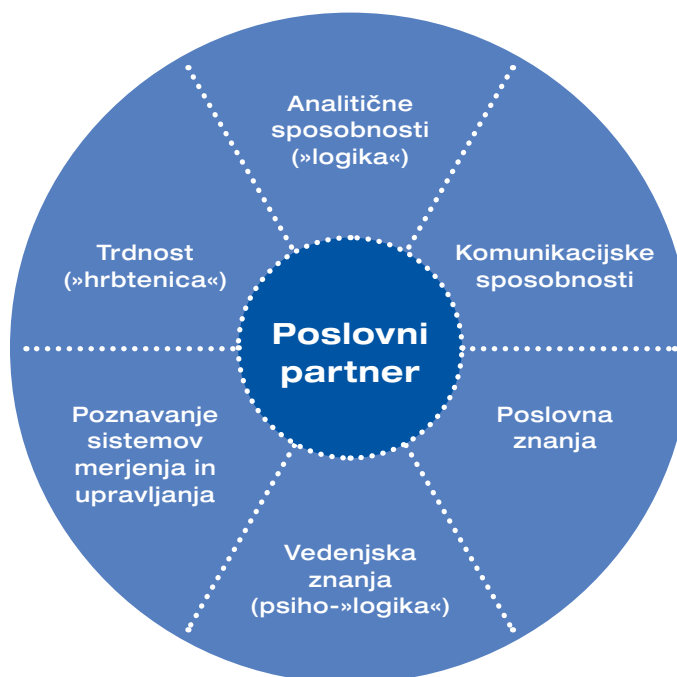
Jasno je treba vedeti, kaj storiti v prihodnosti, ne samo na področju planiranja temveč tudi monitoringa. Glede na to, da je prihodnost izjemno negotova in spremenljiva, pa ima kontroler kot poslovni partner tudi naslednje naloge:

- 1) Sistem in instrumentarij kontrolinga močnejše osredotočiti na nestabilnost: opozorilni kazalniki, predvidevanja (forecasting) in predvsem drseče napovedi (»rolling forecast«), upravljanje rizikov, načrtovanje scenarijev in stohastične analize, vse postane izjemno pomembno.
- 2) Zagotoviti zelo vitek kontroling (»lean controlling«) in s tem tudi prožen in odziven: načrtovanje in finančno planiranje ne sme biti preveč podrobno, ključni kazalniki morajo biti povezani s strategijo.
- 3) Spodbujati prožnost strukturnih stroškov (fiksni stroškov) kot tudi poslovnih modelov, na katerih temeljijo.

## Zahteve za kontrolerje

Kontrolerji morajo imeti številna znanja in sposobnosti, da lahko zagotavljajo celovito podporo managerjem. Ta znanja in sposobnosti lahko strnemo v šest osnovnih kompetenc. Te so osnova „klasične“ sheme Albrechta Deyhleja, ki ponazarja zahteve za delovno mesto in postanejo še bolj pomembne za kontrolerje kot poslovne partnerje.

Slika 4:  
Osnovne kompetence kontrolerjev



- 1) Kontrolerji morajo imeti analitične sposobnosti. Te sposobnosti in znanja potrebujejo, da zamisli predstavijo v številkah ter da lahko razumejo zapletene načrte in analize odmikov. Analitične sposobnosti so pomembne predvsem pri sodelovanju z intuitivnimi managerji (ki se ravna po občutku).
- 2) Kontrolerji morajo obvladati celoten spekter informacijskih sistemov za merjenje in kontrolo (spremljanje). To velja za vsak posamezen sistem, predvsem pa za usklajen način njihovega delovanja („managerski informacijski sistemi kot paket“).
- 3) Kontrolerji morajo znati ustrezno komunicirati. Ni pomembno, kaj se pove, temveč kako se pove. Kontrolerji, ki ne obvladujejo veččin komuniciranja in ne znajo uspešno podajati sporočil, bodo neuspešni.
- 4) Kontrolerji se morajo prilagoditi individualnim značilnostim managerjev. To velja za njihove poklicne sposobnosti, znanja in nagnjenja kot tudi za njihov odnos. Zato samo analitične sposobnosti kontrolerjem ne zadostujejo. Pozornost je treba posvetiti enkovredno „logiki in psiho-logiki“.
- 5) Kontrolerji lahko „enakovredno“ (na istem nivoju) komunicirajo z managerji le, če imajo zadostno znanje o poslu. Poznati morajo naravo managerjevega posla, če želijo poznati managerske funkcije, ki so v to vključene. V nasprotnem primeru podatki hitro postanejo brez pomena in „anemični“.
- 6) Kontrolerji morajo biti odločni. Čeprav imajo vlogo partnerjev, morajo biti kontrolerji nepodkupljivi in nevtralni v odnosu do posameznih managerjev ter morajo v primeru konfliktov dokazati, da „imajo hrbtenico“. Poleg tega morajo razviti in vzdrževati vlogo „razsodnika“ pri komuniciranju in koordinaciji med različnimi managerji.

## Interakcija kontrolerjev

Kontrolerji ne morejo sami opravljati svojih nalog; sodelujejo z drugimi podpornimi funkcijami managementa (npr. računovodji) in v veliki večini primerov tudi z drugimi kontrolerji. Tesno morajo sodelovati z drugimi ponudniki storitev managementu. Konkurenčnost škodi vsem stranem. Kontrolerji so lahko uspešni le s sodelovanjem.

Če je v podjetju več kontrolerjev, je treba oddelek kontrolinga organizirati temu primerno. To se začne s poslanstvom in zajema vse od formiranja skupnosti kontrolerjev do opredelitve procesnih odnosov in hierarhične strukture v oddelku kontrolinga.