



Principii de bază

ale Asociației Internaționale a Controller-ilor (ICV)
și ale Grupului Internațional de Controlling (IGC)

Conceptul de Controlling – Perspectiva ICV și IGC

Motivația acestei broșuri

Controllingul reprezintă un factor cheie de succes pentru companiile din țările vorbitoare de limba germană. Cu toate acestea, există adesea incertitudini cu privire la ceea ce înseamnă cu adevărat acest concept. Prin urmare, această broșură își propune să ofere o perspectivă actualizată asupra termenului “Controlling” și asupra rolului Controllerului într-o organizație. În același timp, definește rolul Asociației Internaționale a Controllerilor (*Internationaler Controller Verein, ICV*) și al Grupului Internațional de Controlling (*International Group of Controlling, IGC*).

Punctul nostru de pornire îl reprezintă perspectiva asupra termenului “Controlling” dezvoltată de către Albrecht Deyhle. Aceasta este caracterizată prin trei dimensiuni: controlul orientat spre obiective, coeziunea dintre controlleri și manageri, și corelarea factorilor analitici cu cei soft. Odată cu formularea conceptelor de bază ale lui Albrecht Deyhle, aplicarea practică a Controllingului s-a răspândit rapid. În același timp, acesta a fost supus unui proces de schimbare și dezvoltare continuă. Conceptul a evoluat în special în ceea ce privește scopul activităților (strategie, risc, sustenabilitate), orientarea către viitor (ex. prognoze) și rolul controllerului (proactiv, responsabil în egală măsură cu managerul). În plus, mai ales în companiile mari, controllerii ca și grup (comunitatea controllerilor) joacă astăzi un rol esențial.

Prin urmare, această lucrare analizează principiile de bază ale lui Albrecht Deyhle și, având în vedere evoluțiile și dezbaterile teoretice din acest domeniu, ne oferă o perspectivă clară și concisă asupra conceptului de “Controlling”.

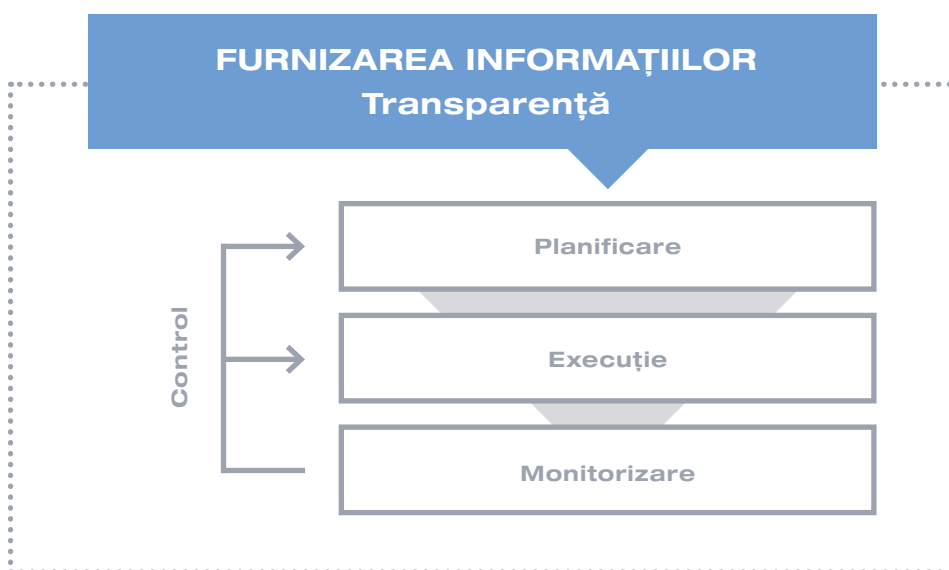
Controlling

Controllingul este o activitate de management. Înseamnă a fi orientat către îndeplinirea obiectivelor și a lua decizii în acest sens. Prin urmare, planificarea, monitorizarea și controlul, sunt de o importanță esențială. Acest lucru se aplică atât fiecărei decizii de management, cât și managementului companiei, în ansamblul său.

În cel din urmă caz, este important ca metodele de furnizare a informațiilor, planificarea și controlul să fie strâns legate între ele:

- 1) Procesul decizional ca parte a planificării și elaborării strategiei, definește obiectivele și mijloacele prin care acestea pot fi realizate. În plus, orientarea către viitor, asociată acestui proces, dezvoltă capacitatea de a face față unei situații atunci când aceasta nu se desfășoară conform planului.
- 2) Controlul presupune monitorizarea gradului de realizare a obiectivelor, și identificarea cauzelor care duc la neîndeplinirea acestora. Informațiile obținute în urma procesului de monitorizare trebuie să fie valorificate pentru a reacționa cât mai repede și pentru a îmbunătăți procesele de planificare și execuție.
- 3) Împreună, planificarea și controlul stabilesc reguli angajaților dintr-o companie și în același timp, facilitează libertatea managerială și inițiativa descentralizată.
- 4) Datorită complexității procesului de control, este important a face cunoscut tuturor angajaților conceptul de Controlling (pentru a-i convinge să se alature acestuia).

Figura 1:
Fazele controlului
managerial



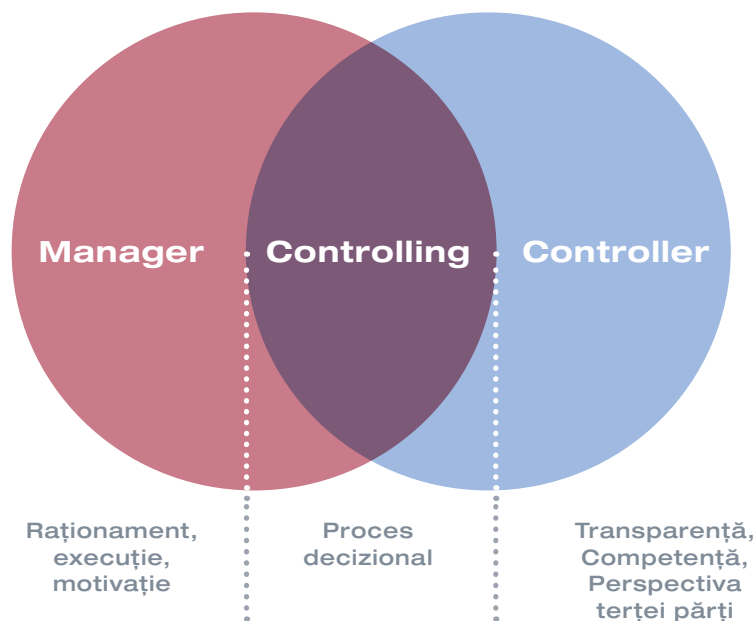
Controllingul ar trebui aplicat ori de câte ori există obiective care trebuie atinse. De aceea, Controllingul nu este relevant doar în cazul companiilor orientate către profit ci și pentru companiile non-profit și pentru instituțiile publice. Diferă de la un caz la altul doar obiectivele fundamentale și, în consecință, definiția performanței (ceea ce se consideră a fi o performanță bună).

Abordarea prin prisma relației mijloace-finalitate, presupune o perspectivă holistică pe termen lung menită să asigure sustenabilitatea îndeplinirii obiectivelor. Prin urmare, se acordă o importanță deosebită nu doar aspectelor financiare ci și celor non-financiare și, de asemenea, tuturor stakeholder-ilor relevanți pentru management, proporțional cu contribuția acestora la asigurarea performanței pe termen lung. Abordarea prin prisma relației mijloace-finalitate și

fundamentarea tuturor deciziilor pe potențialul acestora de a asigura performanța, constituie esența management-ului rațional și reprezintă activități esențiale pentru fiecare manager în parte. Astfel, Controllingul nu este o activitate care se limitează doar la nivelul controller-ilor sau al oricăror alte funcții de suport managerial.

Nu poate exista Controlling fără management. Deoarece Controllingul este atât de important și complex, este firesc ca managerii să primească sprijin în acest demers. Sprijinul acesta vine în mare măsură de la controlleri. Prin urmare, interacțiunea dintre manageri și controlleri constituie Controllingul, așa cum arată și Albrecht Deyhle în „clasica” sa diagramă a intersecțiilor. Deși nu toți managerii corespund modelului de antreprenor care ia decizii preponderent pe baza intuiției, așa cum apare sugerat de către Albrecht Deyhle, ei pot totuși să beneficieze de sprijinul unui partener, care se concentrează asupra punctelor forte și slabe specifice acestora.

Figura 2:
Diagrama intersecțiilor
adaptată după
Albrecht Deyhle

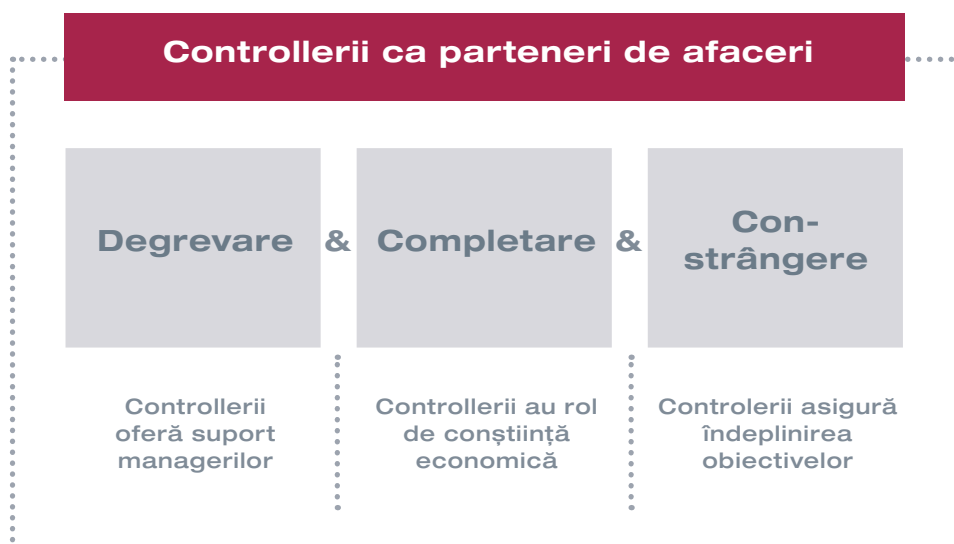


Suportul managerial oferit de către controlleri

Controllerii sprijină managerii în *moduri variate*. Îi degreveză pe aceștia, prin preluarea anumitor activități (activități de organizare și planificare sau furnizare de informații). Îi completează pe manageri acționând sub forma conștiinței lor economice. Îi împiedică pe manageri să ia decizii ineficiente, bazate pe interese personale sau circumstanțiale. În realizarea acestor activități variate, controllerii se străduiesc să asigure un caracter rațional managementului corporativ. Controllerii sprijină managerii într-o *manieră individuală*. Serviciile “de-a gata” nu corespund cerințelor managerilor. Fiecare manager are aptitudini manageriale, preferințe și experiențe diferite. În consecință, controllerii trebuie să se adapteze la individualitatea fiecărui manager.

Controllerii sprijină managerii în mod *cuprinzător*. În general, sfera lor de acțiune acoperă întreg spectrul de responsabilități pe care le are un manager. Toate activitățile manageriale au un impact economic. Nu ar avea niciun sens să se excludă anumite activități sau altele să fie obturate. Astfel, activitatea controllerilor nu se limitează la calcule și cifre, ci merge mult mai departe de atât. Sistemele de motivare și recompensare constituie una dintre preocupările lor alături de strategie, organizare și cultură. Tocmai acest spectru larg de activități de suport managerial constituie munca unui controller, iar acesta a crescut semnificativ de-a lungul ultimilor ani. În concluzie, controllerul este portretizat în calitate de companion cu vaste competențe pentru manageri: partener pentru management („*management partner*”) sau partener în afaceri („*business partner*”).

Figura 3:
Suportul managerial
oferit de către
controller, conform lui
Weber / Schäffer



Cooperarea dintre manageri și controlleri în cadrul unui astfel de parteneriat ar trebui să fie una extrem de strânsă și simbiotică. Dacă managerii sunt cei care stabilesc direcțiile pentru realizarea obiectivelor companiei, controllerii sunt în egală măsură responsabili pentru acestea. Astfel, controllerii nu trebuie să aștepte în mod pasiv instrucțiuni din partea managerilor, ci să acționeze *proactiv venind astfel în sprijinul acestora*. Acest principiu se aplică atât activităților de business ce țin de rutina zilnică, cât și celor ce privesc dezvoltarea unor noi direcții fundamentale de business, de exemplu, orientarea către valoarea economică și către asigurarea sustenabilității în managementul companiei. Un aspect central al rolului de partener în afaceri este acela de a identifica și promova astfel de obiective. Este din ce în ce mai important pentru controlleri să mențină echilibrul între implicarea lor activă în procesul de management și aportul de inițiative personale, pe de o parte, și funcția lor restrictivă în calitate de protector al intereselor companiei și partener critic, pe de alta parte (“implicare versus independență”). Controllerii trebuie să fie capabili „să poarte doua pălării”.

Domeniile principale de suport managerial

Activitatea unui controller se concentrează asupra unor aspecte variate, cele mai multe dintre acestea fiind cuprinse în misiunea controllerului și în modelul procesului de controlling, formulate de International Group of Controlling (IGC). Controllerii asigură „*transparența economică*” (transparența rezultatelor financiare, a proceselor și a strategiei, contribuind astfel la creșterea eficienței economice). Pentru a realiza acest lucru, nu este suficient doar să furnizeze cifre și indicatori, ci și să le comunice în mod corespunzător. Nu este suficient doar să furnizeze informații managerilor. Controllerii trebuie mai ales să se asigure că acestea sunt înțelese și utilizate în mod corespunzător. Controllerii sunt protectorii indicatorilor de business („singura sursă de adevăr”) și sunt responsabili pentru definirea și asigurarea relevanței și calității acestora.

Controllerii au o contribuție semnificativă în *asigurarea caracterului rațional al managementului companiei* („Controllerii moderează și proiectează procesul de controlling prin care se definesc obiectivele, se planifică și se exercită controlul managerial, astfel încat fiecare factor de decizie să poată acționa în conformitate cu obiectivele stabilite.” În cadrul *procesului de planificare*, acestora li se alocă două sarcini: managementul procesului de planificare (de la definirea procesului până la documentarea rezultatelor) și contribuția efectivă la conținutul planificării (de la schițarea planurilor până la dezbateri și revizii ale acestora).

Controllerii se confruntă, pe de o parte, cu provocări specifice în coordonarea diferitelor sub-unități participante și a managerilor acestora, iar pe de alta parte, cu diversele nivele de planificare – de la planificare strategică la planificare pe termen mediu și la gestionarea capitalului prin procesul anual de bugetare. („Controllerii coordonează obiectivele secundare și planurile aferente într-o manieră holistică”). Controllerilor le sunt de asemenea desemnate diverse atribuții în relație cu funcția lor de monitorizare. Acestea vizează acțiuni variate, de la comunicarea variațiilor până la asigurarea aplicării măsurilor corective necesare.

Controllerii sunt responsabili pentru *proiectarea adecvată și interacțiunea tuturor sistemelor de control managerial*, precum și de îmbunătățirea acestor sisteme („Controllerii dezvoltă și mențin sistemele de control.” – „Controllerii proiectează un sistem de raportare orientat către viitor care să acopere organizația ca întreg.”). Aceasta reprezintă o sarcină managerială complexă, analitică și solicitantă, și de cele mai multe ori, managerii nu au timpul, interesul sau aptitudinile necesare pentru a o realiza („controllerul este specialistul pentru metode și sisteme”). În plus față de sarcinile rutiniere ale controllerului, au apărut din ce în ce mai multe activități specifice care pot fi caracterizate drept decizii individuale sau consultantță în cadrul unor proiecte. Acestea se referă la diverse zone de interes pentru management, de la studiile de piață până la suport pentru implementarea unor noi procese de afaceri. Și în acest caz, controllerii sunt responsabili atât pentru asigurarea transparenței economice cât și pentru facilitarea unor decizii raționale care să susțină realizarea obiectivelor companiei. Pentru toate zonele de acțiune în asigurarea suportului managerial, prezentate mai sus, este absolut esențială *abordarea orientată spre viitor*. Întrebarile retrospective nu sunt de mare ajutor.

Un factor important îl reprezintă cunoașterea etapelor viitoare, nu numai în ceea ce privește planificarea, dar și în ceea ce privește monitorizarea. În plus, dat fiind că viitorul este extrem de nesigur și volatil, controllerii - în rolul lor de parteneri, trebuie:

- 1) Să orienteze sistemele de controlling cu precădere asupra volatilității: indicatori relevanți, prognoze și în special prognoze actualizate, managementul riscului, precum și elaborarea de scenarii și analize stochastice; toate acestea devin deosebit de importante;
- 2) Să asigure flexibilitatea sistemului de controlling: granularitatea planificării și bugetării ar trebui astfel limitată, iar principalii indicatori valorici ar trebui corelați cu strategia.
- 3) Să promoveze o structură flexibilă a costurilor precum și a modelelor de afaceri pe care se bazează acestea.

Atribuțiile controllerilor

Pentru a oferi managerilor suportul necesar, controllerii au nevoie de o gamă variată de aptitudini care pot fi reduse la șase competențe de bază. Acestea formează deja baza diagramei „clasice” a lui Albrecht Deyhle referitor la cerințele funcției de controller, și devin cu atât mai importante pentru controller în calitate sa de partener în afaceri:

Figure 4:
Competențele
de bază ale
Controllerilor



- 1) Controllerii au nevoie de *abilități analitice*. Aceste abilități sunt necesare pentru transformarea ideilor în cifre precum și pentru înțelegerea unor planuri și analize complexe. Capacitatea analitică a controllerilor este foarte importantă atunci când interacționează cu manageri intuitivi („cei care acționează în funcție de instinct”).
- 2) Controllerii trebuie să stapânească întreg spectrul de *sisteme de măsurare și control*. Acest lucru se aplică atât pentru fiecare sistem în parte, cât mai ales pentru felul în care sistemele interacționează între ele („sisteme integrate de control managerial”).
- 3) Controllerii trebuie să aibă o *bună capacitate de comunicare*. Nu este atât de important ceea ce comunică, pe cât este de important modul în care comunică respectivul mesaj. Controllerii care nu pot transmite mesajul într-o formă clară, vor eșua.
- 4) Controllerii trebuie să se adapteze la *caracteristicile individuale ale managerilor*. Aceasta se referă atât la preferințele și aptitudinile profesionale cât și la atitudinea acestora. Prin urmare, nu este suficient pentru controlleri să aibă doar abilități analitice. O importanță egală trebuie acordată gândirii logice și aptitudinilor psihologice.
- 5) Pentru a acorda sprijin managerilor „de la egal la egal”, controllerii trebuie să *cunoască foarte bine activitatea organizației și mediul în care operează*. Pentru a cunoaște funcțiile manageriale implicate, controllerii trebuie să înțeleagă natura activității derulate. În caz contrar, cifrele vor deveni inutile și „anemice”.
- 6) Controllerii trebuie să fie fermi. Dincolo de rolul lor de parteneri în afaceri, ei trebuie să fie incoruptibili și neutri față de manageri, și de asemenea să își păstreze integritatea în cazul apariției unor conflicte. Mai mult decât atât, ei trebuie să își dezvolte și să își mențină poziția de „arbitru” atunci când coordonează mai mulți manageri.

Interacțiunile controllerilor

Controllerii nu își pot îndeplini atribuțiile singuri, ei colaborează cu alte funcții suport pentru management (de exemplu contabilii), și în cele mai multe dintre situații, cu alți controlleri. Atunci când există și alți furnizori de servicii pentru management, se impune o strânsă colaborare cu aceștia. Competitivitatea este dăunătoare tuturor părților implicate. Controllerii își pot îndeplini atribuțiile cu succes doar prin cooperare.

Dacă în cadrul unei companii sunt mai mulți controleri, departamentul de Controlling trebuie organizat corespunzător. Aceasta începe prin formularea misiunii, și trece de la stabilirea comunității controllerilor până la determinarea relațiilor procedurale și a nivelurilor de autoritate în cadrul departamentului de Controlling.