



mr. sc. Mladen Meter

RENT-A-CONTROLLER usluga poslovnog savjetovanja

Radi unapređenja poslovanja odlučili smo uvesti i organizirati funkciju kontrolinga u poduzeću. Budući da nemamo dovoljno iskustva u kontrolingu, možete li nam dati savjet koji bi bio najbolji i najbrži način za uspješnu provedbu ovakvog projekta?

I.S. iz Zagreba

Uvođenje funkcije kontrolinga u poduzeće redovito ima sva obilježja projektnog zadatka pa mu je na taj način nužno i pristupiti – izraditi projektni plan uvođenja kontrolinga pri čemu je potrebno definirati potrebne resurse, aktivnosti i ciljeve.

Primjena metodologije projektnog managementa je neizostavna pogotovo kada se uzme u obzir činjenica da se radi o „vrlo osjetljivom projektu“, čiji su temeljni ciljevi: osigurati transparentnost poslovanja, alocirati i disperzirati odgovornost za donošenje poslovnih odluka te samim time i (re)definirati sustav (ne)nagrađivanja, a koji možda i neće naići na odobravanje i potporu svih ključnih osoba u poduzeću.

ANGAŽIRANJE VANJSKOG KONTROLERA

Budući da uvodite funkciju kontrolinga u poduzeće, i pri tome ste svjesni da nemate dovoljno iskustva u tom području, uputno je razmisliti o privremenom angažmanu vanjskog kontrolera kao mentora budućem kontroleru u poduzeću (Rent-a-Controller usluga poslovnog savjetovanja). Na taj način ćete premostiti jaz između trenutanih mogućnosti i dostupnog znanja te ciljeva koje želite postići uvođenjem kontrolinga u poduzeće. Uz angažman vanjskog kontrolera veže se puno veća vjerojatnost uspjeha projekta uvođenja kontrolinga s obzirom na njegovo kumulirano iskustvo u drugim poduzećima odnosno raznim projektima. Dodatne moguće koristi mogu se očitovati u rasterećenju postojećih organizacijskih resursa i inicijalno boljem prihvaćanju pothvata uvođenja funkcije kon-

trolinga u poduzeće od strane managera, odnosno zaposlenika u poduzeću. Isto tako njegova nevezanost za postojeću organizacijsku strukturu trebala bi osigurati nužnu potrebnu nepristranost odnosno profesionalizam u projektu.

Naravno da je pri angažiranju vanjskog kontrolera potrebno uzeti u obzir njegovo dosadašnje iskustvo u poslovnoj praksi (stručne kompetencije) kao i ostale kompetencije (psihološke, sociološke i posebne kompetencije) nužne za projekt uspješnog uvođenja kontrolinga u poduzeću.

POSJEDOVANJE, HTIJEŃJE I SPOSOBNOST USVAJANJA STRUČNIH ZNANJA

Što se tiče organizacijskog položaja novouvedene funkcije kontrolinga također je potrebno biti vrlo oprezan. S obzirom na smisao postojanja kontrolera (partner managementu u upravljanju poslovanjem poduzeća) i važnost ciljeva čije ostvarenje treba potpomoci, prirodna organizacijska pozicija kontrolinga u poduzeću je štabna tj. „uz upravu“. Međutim, u početnoj fazi postojanja kontrolinga u poduzeću, preporučljiva je nešto drugačija organizacijska pozicija kontrolinga. Primjerice, ukoliko je vanjski kontroler mentor osobi koja se trenutačno radi u odjelu računovodstva i financija, a predviđena je za funkciju budućeg kontrolera poduzeća, za početak linijsko organizirana funkcija kontrolinga može biti bolje rješenje u kontekstu ublažavanja otpora njegovom uvođenju odnosno osiguravanju preduvjeta za njegov opstanak kroz bolje prihvaćanje od strane kolega koji su linijski manageri pojedinih područja poslovanja. To je ujedno za bu-

dućeg kontrolera i lakši način za učenje o prirodni poslovanja i procesima unutar poslovnih područja njegovih kolega – linijskih managera, a što je iznimno važna aktivnost za „izgradnju stručnog kontrolera“. Za budućeg kontrolera kojega poduzeća namjerava akvizirati izvan poduzeća, preporučljivo ga je na isti način organizacijski pozicionirati barem u početnim razvojnim fazama kontroling funkcije, odnosno kontrolerskog načina rada i razmišljanja u poduzeću.

Posjedovanje, htijenje i sposobnost usvajanja stručnih znanja preduvjet je profesionalnog opstanka kontrolera, a za njegov profesionalni rast i uspjeh dodatno su potrebne psihološke, sociološke i posebne kompetencije. Ova formula jednako vrijedi za budućeg kontrolera u poduzeću kao i za mentora kontrolera i potrebno ju je pravovremeno uzeti u obzir i pomno razmotriti – prije samog pothvata uvođenja kontrolinga u poduzeće.

PS



Za budućeg kontrolera kojega poduzeća namjerava akvizirati izvan poduzeća, preporučljivo ga je na isti način organizacijski pozicionirati barem u početnim razvojnim fazama kontroling funkcije, odnosno kontrolerskog načina rada i razmišljanja u poduzeću.

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove iz područja kontrolinga naš autor Mladen Meter dat će vam odgovor E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr