

## Controlling'ul - atunci si acum

23/08/2009 20:22 by Raluca Irimia

Am ramas surprinsa recent cand, in cadrul unei discutii, un coleg de breasla a aruncat urmatoarea propozitie: „controllingul reprezinta politia contabilitatii”. Reactia mea a fost diplomata si moderata, am incercat mai mult sa inteleg punctul sau de vedere decat sa il impun pe al meu, discutia s-a incheiat politicos destul repede, insa expresia aceea mi-a ramas intiparita in urechi si m-a determinat sa ma gandesc serios la argumente, dar mai ales la contra-argumente. Multa lume se lasa indusa in eroare de denumirea acestei functii, asociind-o cu cea de audit sau chiar cu ce se numea odata control financiar preventiv: controlling ar trebui sa insemne verificare, conformitate cu principii si proceduri, intr-un cuvant, control. Insa wikipedia puncteaza corect: controlling vine de la engl. „a regla, a conduce”, nu „a controla”. Viziunea colegului meu o consider elementara, incipienta. Este adevarat ca in multe companii este prezenta functia de controlling, in atributiile careia intra mai multe sarcini de raportare contabila decat de analiza. Intrati pe orice site de joburi, dati o cautare dupa aceasta functie si cititi cateva fise de post. Sunt multe care precizeaza ca in atributiile de servicii intra inclusiv raportarea statutară (profit si pierdere, bilant) sau chiar verificarea proceselor de facturare si urmarirea creantelor. Acest lucru este insa valabil pentru companiile de dimensiuni reduse, care nu au un departament separat de analiza si planificare si transfera aceste nevoi in sarcina departamentului de contabilitate, deja existent. Acesta este controllingul in starea sa incipienta. Insa pe masura ce afacerile si companiile se dezvoltă, isi extind portofoliul de produse sau servicii, iar pietele internationale devin accesibile, se impune din ce in ce mai mult implementarea unei functii dedicate managementului, care sa il ajute sa inteleaga rezultatele companiei din perspectiva afacerii si sa isi planifice strategia intr-un mod responsabil, avand la dispozitie informatii corecte si de incredere. Ideal, un controller pleaca de la premisa ca rezultatele pregatite de departamentul de contabilitate sunt corecte si complete, ca procedurile si standardele de raportare au fost respectate si ca se poate baza pe aceste informatii. Sarcina controllerului nu este sa asigure corectitudinea rezultatelor, ci interpretarea lor. Insa este foarte adevarat ca un controller are nevoie de o pregatire foarte buna si de capacitate analitica, care sa ii permita sa depisteze erorile si abaterile si sa dispuna de corectarea lor. Analiza rezultatelor de obicei include: deviatii calculate in relatie cu perioade comparabile anterioare sau/si cu bugete, planificari (forecasturi), niveluri de performanta (targeturi). Se urmaresc rezultatele intregii companii, pe fiecare activitate de baza, pe departamente, pe produse; rezultate insemna: profit net, profit operational, marje comerciale si operationale, vanzari, costuri, productivitate etc. Insa unul din aspectele care individualizeaza controllingul este, dupa cum am mai spus, interpretarea acestor analize din perspectiva afacerii. Profitabilitatea operationala este explicata dincolo de cifre, cu argumente care tin de decizii manageriale, de pozitia firmei pe piata, de sezonabilitate, de nivelul cererii si al ofertei, de ciclul de viata al produselor, de factori internationali etc. Rentabilitatea investitiilor este interpretata in functie de viziunea si strategia firmei, de costurile si veniturile oportune, de oportunitati similare pe piata etc. Controllerul are toate instrumentele necesare sa inteleaga si sa explice managementului performanta companiei din punctul de vedere al celor 3 E – economie (rentabilitate), eficienta si eficacitate. Altfel spus, controllingul este cel care compara resursele consumate cu rezultatele obtinute si poate indica oportunitati de optimizare a acestora. O alta particularitate a controllingului este implicarea sa in planificarea operatiunilor viitoare. Pe baza tuturor concluziilor trase in procesul de analiza a rezultatelor, controllerul este cel mai indreptatit si dispune de suficiente cunostinte incat sa pregateasca un pachet de informatii estimate pe termen mediu si lung. Am spus informatii si nu rezultate deoarece, in afara de toti indicatorii financiari absolut indispensabili, se iau in considerare si se pun in valoare informatii despre competitori, evolutia pietei pentru un produs sau pentru intreg domeniul de activitate, particularitati tehnologice (cum ar fi intreruperea periodica a productiei pentru sesiuni intensive de intretinere si/sau reparatii capitale), necesitati de finantare pentru sustinerea programului investitional al companiei etc. Scopul final al acestor activitati si, de fapt, esenta controllingului constau in informarea managementului, punerea la dispozitia sa a tuturor datelor care ii sunt necesare pentru a adopta decizii corecte si avizate. Este nevoie de profesionalism si etica in aceasta relatie: managementul trebuie sa isi plaseze increderea si sa transmita toate detaliile strategice catre departamentul de controlling, in timp ce controllingul trebuie sa transmita toate informatiile pe care le considera relevante, chiar daca acestea nu sunt pozitive. Controllingul este una din putinele functii

ale intreprinderii care nu trebuie sa urmareasca sa ii faca fericiti pe manageri, ci informati.

Autor: Raluca Irimia/ Senior Controller

Data: 23 august 2009