



mr. sc. Mladen Meter

Izrada i korištenje managerskih izvještaja

Kako izraditi managerske izvještaje koje će manageri i koristiti?

Ivana iz Splita

Iz vašeg pitanja moguće je iščitati nezadovoljstvo nedovoljnim korištenjem izvještaja koje sastavljate za managere. Za kvalitetan odgovor na ovo pitanje bila bi korisna i informacija o tome jesu li managerski izvještaji koje trenutno izrađujete „oduvijek postojali“, a da pri tome niste imali previše slobode u njihovom mijenjanju i unapređivanju, pa ste ih i vi nastavili na isti način izrađivati ili ste ih većinom samostalno konstruirali.

KONTROLER SASTAVLJA MANAGERSKE IZVJEŠTAJE

Najčešće je u poduzeću kontroler osoba koja sastavlja managerske izvještaje. Da bi kontroler izradio dobar izvještaj, potrebno je i da sam bude dobar. Često se dobrim kontrolerom opisuje osoba koja osim stručnih znanja i vještina korisnih za upravljanje poslovanjem poduzeća, posjeduje i socijalne kompetencije te osobni integritet. Nadalje, to je redovito osoba koja je spremna intenzivno raditi i učiti, a s krajnjim ciljem da pomogne poduzeću, tj. managementu ostvariti bolje rezultate poslovanja. Ali vratimo se mi na pitanje. Kakve uistinu veze ima kvaliteta (kompetencije) kontrolera i korištenje managerskih izvještaja od strane managera? Može se reći da kako se prihvaća ili ne prihvaća kontroler u poduzeću, obično je slična situacija i sa njegovim izvještajima. Kao lakmus test čimbenice (ne)prihvaćanja kontrolera, odnosno njegovog rada, koji je u praksi u velikoj mjeri povezan s izvještavanjem, redovito je razvidan u postojanju međusobne komunikacije/povratnih informacija oko izrađenih izvještaja, korištenja izvještaja kod donošenja poslovnih odluka te sudjelovanja samog kontrolera u procesu poslovnog odlučivanja.

POČETNA DIJAGNOZA (NE)KORIŠTENJA MANAGERSKIH IZVJEŠTAJA

Polazna, početna dijagnoza može se odrediti na sljedeći način: uzrok nedovoljnog korištenja managerskih izvještaja može biti u kvaliteti izvještaja, odnosno kontrolera, ali isto tako i samoj poslovnoj konstytuciji poduzeća koja je određena postojećom strategijom poduzeća, poslovnim procesima, informatičkom podrškom poslovanju, raspoloživim znanjem o kontrolingu i sl. Naravno to može biti samo jedna strana medalje o korištenju managerskih izvještaja u poslovanju, a druga strana medalje može biti razina kompetencija samih managera za koje su namijenjeni izvještaji.

Dakle, problematika (ne)korištenja managerskih izvještaja nipošto nije jednodimenzionalna i vrlo često u poslovnoj praksi „medalja nije potpuno sjajna niti sa jedne strane“ te je poteškoće redovito potrebno rješavati „na obje strane medalje“. Doprinos kontrolinga u tom procesu u znatnoj mjeri određuje njegovim organizacijskim položajem odnosno utjecajem, ali i samim kompetencijama i iskustvom kontrolera.

VIŠE NIJE UVIJEK BOLJE

Kod sastavljanja, a potom i dostavljanja managerskih izvještaja, vrijedi neprikosnoveno izbjegavanje principa „više je bolje“. Manageri vrlo često kronično pate od nedostatka vremena za iščitavanje opsežnih poslovnih izvještaja pa je preporučljivo na jednostavan i sažet način prikazati najvažnije informacije o poslovanju poduzeća. Za



kontrolera je svakako zahtjevnije i odgovornije izraditi takav managerski izvještaj jer osim što za takav izvještaj treba utrošiti znatno više resursa, ukoliko se istovremeno želi izraditi i kvalitetan izvještaj, na taj način se također izlaže riziku da neke važne informacije o poslovanju izostavi. U konačnici korisnost managerskih izvještaja prvenstveno je određena mogućnošću korištenja njihovog sadržaja u donošenju poslovnih odluka, a tome u velikoj mjeri doprinosi preglednost i istaknutost važnih informacije te ponuđeni prijedlozi kontrolera za unapređenje poslovanja.

Davanje prijedloga za rješavanje poteškoća u poslovanju jedna je od najvažnijih, a istovremeno i najzahtjevnijih zadaća kontrolera – ali upravo time je određena njegova vrijednost za poslovanje poduzeća te se po tome ocjenjuje vrijednost kontrolera u poduzeću – predstavlja li trošak ili dobru investiciju za poduzeće.

PS

Problematika (ne)korištenja managerskih izvještaja nipošto nije jednodimenzionalna i vrlo često u poslovnoj praksi „medalja nije potpuno sjajna niti sa jedne strane“ te je poteškoće redovito potrebno rješavati „na obje strane medalje“. Doprinos kontrolinga u tom procesu u znatnoj mjeri određuje njegovim organizacijskim položajem odnosno utjecajem, ali i samim kompetencijama i iskustvom kontrolera.

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