

## Dizajniranje centara odgovornosti u funkciji učinkovitog poslovanja

### - Kakvu ulogu u ovom procesu ima controlling? -

Temeljna obilježja računovodstva odgovornosti su razumijevanje vizije te strateških i operativnih ciljeva poduzeća. Suvremena poduzeća i način na koji se njima upravlja zahtijevaju jasnu organizacijsku strukturu kroz definiranje centara odgovornosti te unutar njih nositelja uspješnosti. Glavna ideja je dovesti sve prihode i troškove do mjesta njihovog nastanka. Jednako tako važno je utvrditi ponašanje pojedinih centara odgovornosti kako bi se utvrdila njihova odgovornost za rezultat poslovanja. U konačnici se dolazi do postavljanja ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI) za svaki centar odgovornosti čime se olakšava mogućnost pravovremenog uočavanja potencijalnih poremećaja.

U tako izgrađenom sustavu menadžeri preuzimaju odgovornost za ostvarivanje ciljanih financijskih rezultata poslovnih segmenata kojima upravljaju, u skladu s hijerarhijskim položajem i mogućnošću kontrole. Menadžer svakog pojedinog centra odgovornosti, u skladu sa svojim ovlastima, prikuplja i pruža informacije o troškovima, prihodima, dobiti i povratu na ulaganje. Iako se računovodstvo odgovornosti može konstruirati i za centralizirane organizacije, ono je prirodno svojstveno decentraliziranim organizacijama. U okviru računovodstva odgovornosti, svaki segment poslovanja – može biti prepoznat kao onaj koji daje značajan doprinos ukupnoj uspješnosti ili pak neuspješnosti poslovanja. Jednako tako mnoštvo internih odnosa unutar poduzeća značajno utječe na razvoj interne ekonomije koja se može temeljiti na vertikalnoj integraciji, horizontalnoj integraciji te internom tržištu kapitala koji se akumulira u smjeru njegovog najefikasnijeg korištenja.

Kreiranje organizacije po modelu profitnih centara i centara odgovornosti dovodi do povećanja efikasnosti organizacijskih jedinica što opet dovodi do povećanja efikasnosti poduzeća u cjelini. To se postiže osiguravanjem neophodnih pretpostavki u svrhu što efikasnijega obavljanja primarnih funkcija profitnih centara uz istodobno uklapanje u cjelinu organizacije. Jedan od najefikasnijih načina upravljanja velikim kompanijama kao i koncernima jest decentralizacija organizacije na centre odgovornosti. Kako to izgleda u praksi, prikazuje se u nastavku:

Kriterij za definiranje karakteristika centara	Troškovni centar	Profitni centar	Investicijski centar
Cilj formiranja	Povećanje efikasnosti i kontrole troškova	Utvrđivanje rezultata dijelova. Diferencirani pristup	Razvoj poduzetništva na

		problemima. Razvoj interne ekonomije	razini centara odgovornosti
<b>Zadatak</b>	Proizvesti uz minimum troškova (racionalizacija troškova)	Proizvesti i prodati uz maksimum profita	Angažirati kapital u smjeru maksimalnog povrata
<b>Opseg odgovornosti</b>	Za troškove	Za profit	Za povrat na angažirani kapital
<b>Mjere performance</b>	Troškovi u odnosu prema standardima ili ograničenom budžetu	Ostvareni profit u odnosu prema planu ili istoj djelatnosti	Povrat na angažirani kapital u odnosu prema prosječnim tržišnim stopama
<b>Okvir djelovanja</b>	Segment radnog procesa	Segment poslovanja	Segment poduzetništva
<b>Obuhvat poslovnih funkcija</b>	Jedna funkcija	Obuhvaćaju najvažnije poslovne funkcije za realizaciju segmenta poslovanja	Obuhvaćaju sve poslovne funkcije za realizaciju određenog biznisa
<b>Pravo na odlučivanje o karakteristikama i cijenama inputa i outputa</b>	Nema	Ograničeno	Neograničeno
<b>Potrebno uračunavanje promjena u okolini</b>	Nema	Značajno	Potpuno
<b>Osnova formiranja cijena outputa</b>	Troškovno utemeljene cijene	Tržišno utemeljene cijene	Tržišne cijene
<b>Prevladavajući model investiranja</b>	Direktno investiranje	Interno tržište	Reinvestiranje

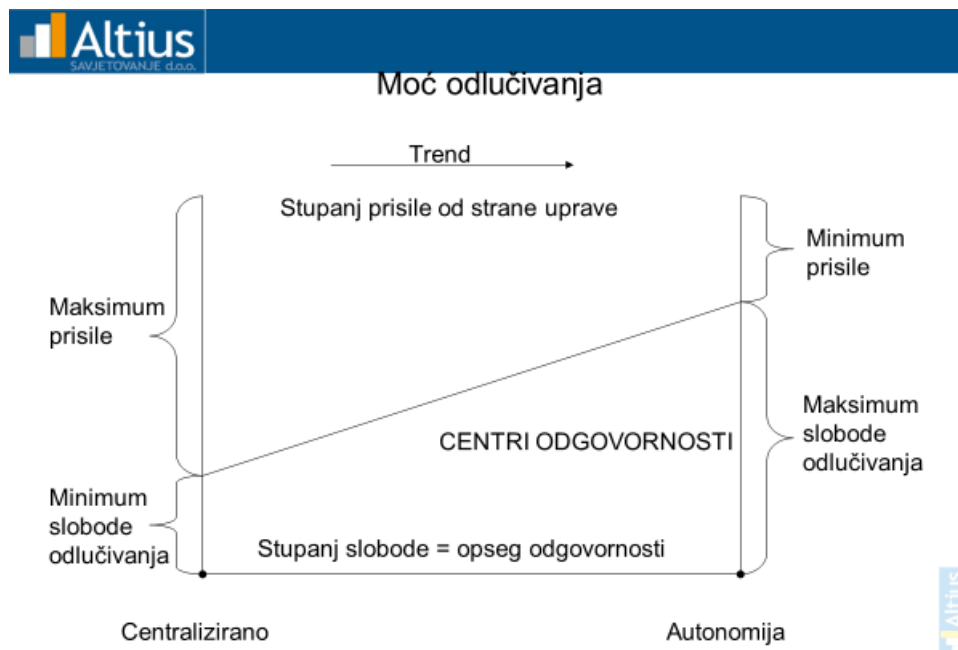
Izvor: Belak, V. : Profitni centri I interna ekonomija poduzeća, str. 68

Sva uspješna poduzeća danas brzo reagiraju na promjene, imaju jasno određene tržišne segmente, horizontalno su strukturirana, koncentrirana su na „core business“ te imaju DECENTRALIZIRANE ORGANIZACIJE.

Decentralizacija pruža olakšan uvid u ona područja koja ostvaruju profit, kao i u ona koja posluju s gubitkom. Mnoge kompanije su ostvarile bolje rezultate poslovanja nakon što su decentralizirale organizaciju. Zahvaljujući tim rezultatima, centri odgovornosti u posljednje vrijeme dobivaju sve više na značaju. Osnovni zadatak menadžmenta svakog poduzeća jest uspostaviti uspješan sustav funkcioniranja dijelova gospodarskog ili nekog drugoga subjekta, sa ciljem ostvarenja dobiti kao krajnjeg rezultata poslovanja. Stoga je potrebno ustrojiti dinamičan aparat planiranja i upravljanja čiji je rad usmjeren na ostvarenje dobiti. Njegova je zadaća, prilikom postavljanja organizacije gospodarskoga subjekta, uspostaviti profitne centre

i osigurati njihov profitno usmjeren rad. Profitni centar kao mjerilo uspjeha koristi veličinu dobiti. Dobit, kao uobičajeni očekivani rezultat rada u smislu obračuna doprinosa profitnih centara, nije moguće definirati kao dio dobiti tvrtke, već je treba razgraničiti po odjelima, odnosno profitnim centrima. Prilikom takvoga obračuna uspješnosti ostvaruje se mogućnost delegiranja poduzetničkih kompetencija na menadžere odjela, čime počinje valoriziranje uspješnosti prema kriteriju jamstvenih priloga po organizacijskim razinama. Međusobnom uvjetovanošću radnih zadataka, lančano od najniže do najviše razine menadžmenta, vrednuje se svako pojedino provođenje, upravljanje i odgovornost (Vinković-Kravaica, Tomljenović, 2013).

Prednosti decentraliziranih organizacija su različite, a kao najvažniju možemo istaknuti da je u decentraliziranoj organizaciji uprava društva više koncentrirana na strategiju, upravljanje ljudima i koordinaciju aktivnosti. Nadalje, menadžeri nižih razina upravljanja imaju pravovremene i detaljne informacije u svom području odgovornosti. Lakše je mjeriti poslovne rezultate menadžera kada oni na njih mogu utjecati. Naravno, decentralizacija ima i svoje mane koje se ogledaju u činjenici da menadžeri niže razine mogu donositi odluke bez razumijevanje “velike slike”. Nadalje, prevelika autonomija može rezultirati lošom koordinacijom aktivnosti te u konačnici niže razine menadžera mogu imati ciljeve koji su različiti od ciljeva organizacije. Ipak, unatoč spomenutim nedostacima, korisnosti od decentralizacije višestruke su i značajne za uspješno poslovanje poduzeća.



Dizajniranje centara odgovornosti interesantan je i izazovan zadatak u kojem controlling igra jednu od najvažnijih uloga. Njegov je zadatak implementacija dizajna u informacijski sustav



poduzeća. Nakon toga važno je “dovesti” sve prihode i rashode do svakog centra odgovornosti kao i svakog nositelja uspješnosti koji se nalaze unutar njih. I u konačnici u zajedništvu sa svakim menadžerom kreirati ključne pokazatelje uspješnosti. Dinamično i kreativno, zar ne? Eto, zašto volim kontroling!