

UDK 65.012:339.3
Prethodno priopćenje
Primljeno: 15.03.1993.

Dr. ZDENKO SEGETLIJA,
dr. MAJA LAMZA-MARONIĆ,
Ekonomski fakultet Osijek

CONTROLLING KAO CENTRALNA FUNKCIJA STRATEŠKOG MANAGEMENTA *

U radu se analiziraju pojmovi "strategija", "management", "strateški management", "strateško planiranje" i sl., te s tim u svezi nalaze specifičnosti maloprodajnog poduzeća koje internacionalno ekspandira. Posebno se analizira pojam "controlling" i njegovi zadaci u trgovinskom (osobito maloprodajnom) internacionalno aktivnom trgovinskom poduzeću. Apostrofirane su osobitosti strateškog controllinga u okviru evolucijskog trgovinskog managementa.

Rad ima za svrhu da daje polazišta za razumijevanje suvremenih poslovnih koncepcija, strategija i managementa u internacionalno aktivnom maloprodajnom poduzeću.

*Rad predstavlja dio istraživačkog rada na projektima: "Transparentnost tržišta - uvjet općeg i regionalnog razvoja" i "Dioničarstvo u gospodarstvu Slavonije i Baranje" koje financira Ministarstvo znanosti Republike Hrvatske" u razdoblju 1991-1993.g.

1. UVOD

U ovome radu prikazat ćemo neke poglede na management trgovinskog maloprodajnog poduzeća i ulogu i značenje controllinga kao centralne funkcije strateškog managementa.

Time želimo ukazati na nova shvaćanja u strateškom managementu, sa svrhom njihovog korištenja u rješavanju problema opstanka i razvoja naših maloprodajnih poduzeća. Posebno važno i potrebno je to danas, u uvjetima vlasničke transformacije i organizacijskog preustrojavanja naših trgovinskih poduzeća. Osim toga, time ćemo stvoriti osnovicu za lakše shvaćanje suvremenih kretanja u maloprodaji u razvijenim zemljama, osobito u zemljama EZ-a i EFTA-e.

2. POTREBE RAZVIJANJA STRATEŠKOG MANAGEMENTA NAŠIH MALOPRODAJNIH PODUZEĆA

S obzirom na izgranju novog gospodarskog sustava u Republici Hrvatskoj, temeljenog na provjerenim europskim normama (otvorenom i slobodnom tržištu, slobodnom protoku kapitala, stvaralačkom poduzetništvu i sl.), naša maloprodajna poduzeća bit će izvrgnuta konkurenciji ne samo domaćih, nego i inozemnih poduzeća. Nadalje, s obzirom na uznapredovale procese internacionalizacije unutrašnje trgovine u razvijenom svijetu, bit će potrebna razmatranja i mogućnosti ekspanzije naši trgovinskih poduzeća u druge zemlje.

Sadašnji rezultati poslovanja naših trgovinskih poduzeća su poražavajući. Ukupan tekući gubitak trgovine u Republici Hrvatskoj je za razdoblje I. - VI. 1992. iznosio 5,9 mrd. dinara i veći je od akumulacije 1,2 puta.¹ I zbog toga je sada, u procesima vlasničke transformacije, potrebno organizacijsko preustrojavanje naših trgovinskih poduzeća i nov način upravljanja u njima.

Dakle, očito je da će se procesi koncentracije i razvoja hrvatskog gospodarstva odvijati u okolnostima jačeg djelovanja tržišno - konkurentskih odnosa i internacionalizacije, te će, radi toga, i našim maloprodajnim poduzećima biti potrebne i nove poslovne strategije. Budući da je naše gospodarstvo tek u fazi

¹ Vidi: Suvremena trgovina, br. 9 - 10/92

ekspanzije, tržišne prednosti naših maloprodajnih poduzeća bazirat će se najviše na uštedama i racionalizacijama, a tek u kasnijim fazama u obzir će više dolaziti inovativni marketing.²

Ovaj naš prilog odnosi se na neke poglede u svezi s evolucijskom idejom i konceptom strateškog controllinga, kao polazištima za upravljanje maloprodajnim poduzećem koje ekspandira i izvan granica svoje zemlje.

3. SPRECIFIČNOSTI MANAGEMENTA INTERNACIONALNO AKTIVNOG MALOPRODAJNOG PODUZEĆA

Postoje osobitosti internacionalno tržišno - orijentiranog managementa maloprodajnog poduzeća.³

Specifična je svaka lokacija pogona u inozemstvu, jer se činitelji lokacije brzo mijenjaju i teško ih je predvidjeti. Osim toga, velike su potrebe adaptacije tih maloprodajnih poduzeća promjenama u okolini, što je u drugim gospodarskim sektorima daleko manje izraženo.

U maloprodaji konkurencija može relativno laganop kopirati uspješne poslovne koncepte drugih. Relativno slabe su mogućnosti pravne zaštite određene poslovne koncepcije.

Informacijske potrebe maloprodajnog poduzeća, koje posluje širokim i dubokim asortimanom roba i usluga na više nacionalnih tržišnih područja, su neizmjerne (kako u nabavi, tako i u prodaji).

Na oblikovanje nabavnih i prodajnih strategija veliki su utjecaji zakonskih restrikcija, čak i u uvjetima harmonizacije zakonskih odredbi među zemljama EZ-a.

U takvim maloprodajnim poduzećima neobično je važna potreba usklađivanja poslovanja različitim asortimanima, različitim odjeljenjima unutar jednog pogona, nacionalnih centrala i filijala, nacionalnih centrala i internacionalnih saveza, različitih filijala (odnosno prodajnih linija istovrsnih filijala), funkcija nabave

² O inovativnom marketingu u društvu izobilja vidi, između ostalog: Oehme, W.: Handels - marketing, Verlag Franz Wahlen, München 1983, osobito str. 40-71.

³ Ovdje ih ukratko interpretiramo prema D. Ahlertu i H. Schröderu. Vidi: Ahlert, D., H. Schröder: Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung ima europäischen Einzelhandel: Strategisches Controlling als Kernfunktion des evolutionären Handelsmanagements, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1990 - Internationalisierung im Handel, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1990, str. 59-60

i prodaje, djelovanja marketinških managera i pravnih eksperata i sl.

Nadalje, u takvim poduzećima velike su poteškoće u rukovođenju osobljem i u usmjeravanju prodavača u obavljanju njihove prodajne funkcije. Veliki se problemi javljaju u pokušajima kontroliranja interakcija između pojedinih prodavača i kupaca, a baš su one relevantne za uspjeh prodavača. Zbog svega toga poslovodstvu su nametnuti i vrlo složeni motivacijski i koordinacijski problemi.

Danas se smatra neriješenim problemom trgovinskog managementa sistematsko učenje iz vlastitih iskustava izvan tzv. internih modela pojedinog trgovinskog managera, dakle učenje u vanjsko - dokumentiranom obliku.

Trgovinsko poduzeće, koje ima svoje pogone u više zemalja, suočava se sa svim mogućim specifičnostima ponašanja kupaca, valutnim promjenama, modnim stremljenjima, promjenama životnog stila i sl. u područjima kupaca koji gravitiraju lokacijama tih pogona.

Sve ove poteškoće moraju savladati internacionalno aktivna maloprodajna poduzeća. Tu management mora računati sa svim okolnostima, da bi se stvorio uspješni poslovni trgovinski sustav koji brzo ekspandira, zahvaljujući svojoj financijskoj snazi, kreiranju uspješnih oblika pogona, te svome profiliranju nasuprot konkurenciji.

4. STRATEGIJA, MANAGEMENT I INFORMACIJE

U općem smislu strategija se smatra granom ratne vještine, koja se bavi pripremom i upotrebom oružanih snaga kao cjeline na cijelom ratištu radi postizanja ratnog cilja kojeg određuje državno (i političko) rukovodstvo.⁴ Prema drugoj koncepciji strategija obuhvaća ne samo pripremu i upotrebu oružanih snaga kao cjeline, već i operacije.⁵

Prema J. Senečiću,⁶ po analogiji s navedenom definicijom strategije kao vojnog termina, strategiju u razvojnoj politici privredne organizacije općenito mo-

⁴ Vidi: Enciklopedija Leksikografskog zavoda, Zagreb 1969, knjiga VI, str. 165

Slično iz istog izvora navodi i J. Senečić. Vidi: Senečić, J.: Marketing - planiranje i strategija, Informator, Zagreb 1974, str. 34

⁵ Vidi: Enciklopedija Leksikografskog zavoda, knjiga VI, str. 165.

⁶ Vidi: Senečić, J.: Isto, str. 34

žemo definirati kao sposobnost i umijeće korištenja svih resursa privredne organizacije (ljudi, reprodukcijski materijal, osnovna sredstva) radi ostvarivanja zacrtnih ciljeva.

Strategiju poduzeća definirali su mnogi autori, kako u širem, tako i u užem smislu. S tim u svezi Lj. Baban⁷ je istakao da se poslovnom strategijom ili koncepcijom poslovanja privredne organizacije može nazvati način djelovanja za ostvarenje ciljeva.

No, isto tako strategija je određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka poduzeća i usvajanje prostora djelovanja i alokacije resursa, neophodnih za ostvarivanje tih ciljeva.⁸

Definicije strategije u širem smislu gotovo su identične Gorupičevoj⁹ definiciji poslovne politike.¹⁰

Stoga i sintagmu "strateški management" možemo shvatiti kao strategiju u širem smislu ili pak kao "strateško upravljanje".¹¹

Prema P. Kotleru,¹² teška zadaća izbora strategije za dugoročno održavanje i rast naziva se strateškim planiranjem. Marketing ima veliku, odlučujuću ulogu u strateškom planiranju korporacije.¹³

Proces upravljanja marketingom sadrži analizu mogućnosti tržišta, istraživanje i selekcioniranje cilj-

7 Vidi: Baban, Lj.: Tržišna politika složenih poslovnih sistema, II izdanje, Informator, Zagreb 1980, str. 225 i sl.

8 Vidi: Thomas, H., R. Gardner: Strategic Marketing and Management, John Wiley & Sons, New York 1985, str. 43, prema: Rocco, F.: Marketing, Birotehnika, Zagreb 1991, str. 37

9 Prema D. Gorupiću, poslovna politika obuhvaća izbor i određivanje koncepcije i ciljeva koje poduzeće želi postići u određenom razdoblju, određivanje načina i sredstava za njihovo ostvarenje, te organizaciju i kontrolu njene realizacije.

Vidi: Gorupić, D.: Poslovna politika poduzeća, II dio, Visoka škola za vanjsku trgovinu i Ekonomski institut, Zagreb 1973, str. 14

10 Na ovo je posebno ukazao Lj. Baban. Vidi: Baban, Lj.: Isto, str. 226 Do sličnog zaključka došli bismo i na osnovi stavova D. Gorupića, koji funkcije upravljanja izjednačava s procesom odlučivanja, a upravljanje poduzećem smatra vođenjem poslovne politike. Vidi: Gorupić, D.: Isto.

11 Strateško upravljanje uključuje odlučivanje o ciljevima, strategijama diversifikacije, ekspanzije, financiranja, metodama rasta i njihovom vremenskom dimenzioniranju. Radi se o odlukama koje se donose centralizirano i koje se ne ponavljaju. Vidi: Ansoff, H.L.: Business Strategy, Penguin Book, Middlesex 1969, str. 16

12 Kotler, P.: Upravljanje marketingom, knjiga I, prijevod, Informator, Zagreb 1988, str. 35

13 S tim u svezi Lj. Baban istakao je da će se u tržišnoj privredi strategija privredne organizacije u cjelini temeljiti na strategiji marketinga, a strategija marketinga je podsustav strategije privredne organizacije. Vidi: Baban, Lj.: Isto, str. 237.

nih tržišta, razvijanje marketing - strategija, planiranje marketing - taktika i primjenu i kontrolu marketing - napora.¹⁴

Strateško planiranje prethodi izradi niza planova, u kojima se razrađuje taktika korištenja izvora i napora da bi se što uspješnije realizirao koncept vođenja poslovnog sustava u uvjetima neizvjesnosti. Također, ono obuhvaća odluke na području dodira poduzeća s konkurencijom i drugim činiteljima, izvan njegove kontrole. Radi toga se strateško planiranje svodi na marketing - planiranje.

Strateško planiranje ne treba izjednačavati s dugoročnim planiranjem, jer se i operativno planiranje može pripremiti kao planiranje na dugi rok. No, strateškim se planiranjem otvaraju novi potencijali uspjeha za osiguranje budućnosti poduzeća i/ili se izgrađuju postojeći potencijali uspjeha. Operativnim planiranjem se, pak, uzimaju postojeći potencijali uspjeha i iz njih pokušava izvući najbolji mogući gospodarski uspjeh.¹⁵

Pri internacionalnom vođenju poduzeća strateški i operativni management ne stvaraju alternative, već se međusobno dopunjuju u sasvim određenom obliku, budući da usavršavanje postojeće, nacionalne trgovine, tek oslobađa resurse koji su potrebni za prodor na međunarodnu scenu, opterećenu velikim rizicima. Pri tome se može započeti s najbolje mogućim potpunim i dugoročnim iskorištavanjem postojećih potencijala kroz operativni management, a strateški prodor u nova tržišta može uslijediti u relativno kratkom vremenu. Nove potencijale uspjeha, koji su time stvoreni, treba onda ponovo koristiti na najbolji

14 Kotler, P.: Isto, str. 61.

15 Vidi: Ahlert, D., H.Schroder: Isto, str. 61 Treba istaći da se poslovna politika poduzeća sve više približava i spaja s razvojnom politikom. Strateško planiranje i upravljanje spaja se u strateško upravljanje, a dnevna aktivnost sa strategijom u operativnu strategiju. Osim toga, gradi se elastična i fleksibilna proizvodna i organizacijsko - upravljačka struktura, informacijski sistem za rano upozorenje, reagiranje na slabe signale, strateško upravljanje, direktni i interaktivni marketing, controlling i sl.

Vidi o tom: Gorupić, D., D. Gorupić, jr.: Poduzeće - postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća, Informator, Zagreb 1990, str. 98

Slično ističe i F. Rocco, kada naglašava da se upravljanje marketingom više ne može ni zamisliti bez strateškog promišljanja budućnosti, jer operativni marketing uvijek je na putu ostvarenja neke dugoročne vizije, odnosno dugoročnih ciljeva koje marketing na tržištima treba ostvariti.

Vidi: Rocco, F.: Marketing, str. 21.

moгуći način, tj. grube strateške planove treba uklopiti u operativne (dispozitivne) detaljne planove.¹⁶

U strateškom planiranju može se razlikovati tri pristupa.¹⁷ Može se ići odmah na sinoptičko planiranje, prema kojem se put od polazne situacije do željenog stanja, kao strateškog cilja, definitivno unaprijed određuje. No, za to je potrebno dovoljno informacija o cilju i o načinu djelovanja eksternih i internih čimbenika. To je u području strateškog managementa skoro neizvodivo.

Druge postavke polazi od toga da se strateško planiranje ograniči samo na izbor prvoga koraka i da se ne ide na višeperiodično planiranje.

Prikladan kompromis između ova dva ekstrema bio bi evolucijski management, prema kojem se planira redosljed koraka unaprijed onoliko koliko to dopušta raspoloživa količina informacija, i pri tome se predviđa prilagođavanje na osnovi učenja. Zadatak je posloводства stvaranje internih pretpostvki planske evolucije.

Dakle, prema ovoj postavci poduzeće se osposobljava da na putu od "polazne situacije" do "željenog stanja" može dalje razvijati strategije koje će ga dovesti do cilja i da se prilagođava dinamičkom, nepredvidivom razvoju eksternih i internih utjecajnih veličina. Osim toga, pri ovome se od vremena do vremena može revidirati strateška ciljna koncepcija, s obzirom na nove informacije. Dakle, ni "željeno stanje" nije neka čvrsta, već dinamička kategorija strateškog managementa, koja se dalje razvija.

Strateško i operativno planiranje treba, dakle, povezati u cjeloviti management. Zbog nestabilnosti okolnosti potrebno je shvatiti da je najvažniji potencijal uspjeha sposobnost prilagođavanja.

5. STRATEGIJA TRGOVINSKOG PODUZEĆA

Postoje specifičnosti marketinga trgovinskog (posebno maloprodajnog) poduzeća. Stoga su očite i

¹⁶ Prema: Ahlert, D.: Evolutionäres Handelsmanagement - Die controllinggestützte Evolution erlebnisorientierter Betriebskonzepte des stationären Einzelhandels, Arbeitspapier Nr. 11 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Distribution und Handel der Universität Münster, Münster 1989, str. 14 ff., prema Ahlert, D., H. Schröder: Isto, str. 62.

¹⁷ Prema: Bergmann, G.: Strategische Absatzkanalplanung, in: Märkten mit hoher Nachfragemacht des Handels. in: Ahlert, D. (hrsg.): Schriften zu Distribution und Handel, Frankfurt et. ali. 1988, str. 41 ff, prema: Ahlert, D., H. Schröder: Isto, str. 62 i 63.

razlike u strategijama između proizvodnog i trgovinskog poduzeća.

U proizvodnom poduzeću marketing se odnosi, u prvome redu, na funkcijsko područje prodaje; ovdje se formuliraju što konkretniji subciljevi instrumentalnih područja ponude, prodaje i komunikacija.¹⁸ Nasuprot tome, marketing u trgovinskim poduzećima ima unaprijed dvije dimenzije istoga ranga: prodaju i nabavu. S pomoću ciljeva i strategija nabavnog marketinga pokušava trgovinsko poduzeće usmjeriti postupke dobavljača po mogućnosti što bolje na svoje potrebe u pogledu na nadasve osjetljivo prodajno tržište.

Ali, i instrumenti marketinga, koji su usmjereni na prodajno tržište, u trgovini su uobičajeno drugačije složeni nego u industrijskim poduzećima. Naime, ovdje dodatno nastupaju i instrumenti "lokacija, oblik pogona i veličina pogona" u okviru politike strukture, a u okviru politike komuniciranja "oblikovanja prodavaonice, robna prezentacija i prodavačko osoblje".¹⁹

S tim u svezi istakli bismo, da se specifičnosti nalaženja strategije trgovinskog poduzeća mogu vidjeti iz odgovora na pitanja sljedeće vrste:²⁰

- koja je filozofija poduzeća i koji su osnovni ciljevi poduzeća?
- koja ciljna tržišta treba opsluživati?
- koje ciljne kupce treba obrađivati?
- koja regionalna tržišta treba obrađivati?
- koje tipove pogona treba uvoditi i s kojim: ostvarenjima asortimana, uslugama, oblikovanjem cijena, specifičnostima uređenja i oblikovanja, alternativama kontakata, informacijskim i propagandnim uslugama, strukturama lokacija, uvjetima financiranja, uslugama spremnosti pogona?

Iz toga slijede odgovori na pitanja.²¹

¹⁸ Vidi: Haedrich, G.: Öffentlichkeit und Marketing. In: Haedrich/Bartenheier/Kleinert (Hrsg.): Öffentlichkeit, Berlin - New York, S.69 ff. Izvor naveden u radu: Haedrich, G., E. Kreilkamp: Ziele und Strategien im handels-Marketing - Eine Anwendung des Verfahrens "Analytik Hierarchy prozess (AHP)", u: Hasitschka, W., H. Hruschka (Hrsg.): Handels - Marketing, Walter de Gruyter, Berlin - New York 1984, str. 159

¹⁹ Vidi: Berger, S.: Organisation der Unternehmensführung. In: Nieschlag/Eckardstein (Hrsg.): Der Filialbetrieb als System - Das Cornellus - Stüssgen - Modell. Köln, S.98, prema: Haedrich, G., Kreilkamp, E.: Isto, str. 159

²⁰ Vidi: Tietz, B.: Jandelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik, Verlag Franz Wahlen GmbH, München 1985, str. 8 i 9.

²¹ Isto

- koja tržišna područja i s kojim tipovima pogona treba pokriti?
- kojim oblicima kooperacije treba težiti vertikalno i horizontalno?

Maloprodajna poduzeća mogu izabrati osobito dvije različite strategije, da postignu svoje ciljeve, i to:²²

- a) diversifikaciju u zemlji porijekla
- b) ekspanziju s istim proizvodima u inozemstvu.

Kod internacionalizacije u trgovini na malo ne radi se samo o internacionalizaciji asortimana, već se radi i o internacionalizaciji poduzeća.²³

6. CONTROLLING

Controlling, koji znači mnogo više od kontrole, razvijao se u praksi u posljednjih dvadesetak godina i postao vodeća funkcija u poduzeću. On je polazište za rješavanje koordinacijskog problema, koji sve više zaokuplja poduzeća radi rastuće dinamike okoline, stagnirajućih tržišta, bržeg nastupanja novih tehnologija, sve kraćih životnih ciklusa i sl. Na taj način, controlling omogućuje vodstvu poduzeća da ove probleme predusretne s inovativnim rješenjima.²⁴

Prema D. Ahlertu i H. Schröderu²⁵ controlling spada među najosporavije pojmove management - znanosti i prakse, a glavni razlog za pojmovnu zbrku može se uočiti iz toga što istodobno egzistiraju najmanje tri različita tumačenja controllinga. Ona se mogu dobiti uvijek na osnovi drugačijih razgraničenja s jedne strane od management funkcije kontrole, a s druge strane od kompleksa zadataka tzv. controllera (organizacije).

Prema jednom od prvih tumačenja pojma, koje prevladava u anglo - američkoj literaturi, controlling se izjednačuje s pojmom kontrole u njemačkom jezičnom području. Kontrolom, kao djelomičnom funkcijom cjelovitog management - procesa dobivaju se opravdanja očekivanja, stvorena planiranjem, na osnovi saznanja koja se dobivaju prije, za vrijeme, i nakon provođenja. Prema tome, controlling u smislu kontrole može se interpretirati kao ex post refleksija ne samo

djelovanja, već i planiranja i odlučivanja. Ona time prostire na poslove: a) koji su već provedeni ili su u toku (feedback - kontrola), b) buduće poslove, koji se još planiraju (feedforward kontrola), kao i c) sisteme i metode managementa.

Kontrola, dakle, ima centralno mjesto u okviru controllinga.

Drugo je shvaćanje controllinga i funkcije controllinga kao sinonima. Tu je centralni zadatak controller - organizacije da se izgradi most na liniji financija i managera.²⁶ Znači da se podižu zahtjevi managementa na informacijski program internih financija, a da se važenje tog programa omogući na osnovi individualnog oblikovanja instrumenata financija u tom poduzeću (funkcija koja stvara sistem). S druge strane, treba osigurati tekuću opskrbu managementa informacijama (sistem - povezujuća funkcija). Pri tome se radi, prije svega, o pripremanju informacija o troškovima, transformaciji zatečenih odluka u podesne veličine za rukovođenje (npr. normirani troškovi, budžet troškova), te obradi i interpretaciji kontrolnih informacija iz usporedbe normiranih i ostvarenih troškova.²⁷

Iz ovoga se vidi da je controlling instrument upravljanja koji prelazi granice funkcije i ima zadatak koordinacije planiranja, kontrole i opskrbe informacijama. Time controller preuzima odgovornost za transparentnost u poduzeću za razliku od vodstva, koje je "odgovorno za odlučivanje".²⁸

Ako se poduzeće shvati kao sustav sa dva podustava, onoga koji upravlja i onoga koji izvodi, controlling - funkcija bit će unutar podsustava koji upravlja i koji ima za predmet upravljanje i oblikovanje djelovanja drugih osoba.²⁹ To se može prikazati kao na sl. 1.³⁰

Treće je shvaćanje controllinga kao svojstvene funkcije managera (linijske instance), a controlleri obavljaju samo pomoćnu službu pri ispunjavanju ove funkcije, managementa. Pri tome se controlling izjednačuje s "upravljanjem", što rezultira iz mogućeg prijevoda engleskog naziva "to control". No, budući

22 Vidi: Tietz, B.: Strategien der Transnationalisierung und Globalisierung im Handel. In: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Isto, str. 9

23 Vidi: Bruins, A.: Internationale Kooperation als Konkurrenzstrategie im Einzelhandel, u: Trommsdorff, V.: Isto, str. 97

24 Vidi: Horvath, P.: Das Controlling - Konzept, Verlag C.H. Beck, München 1991, str. 4

25 Ahlert, D., H. Schröder: Isto, str. 64 i dalje

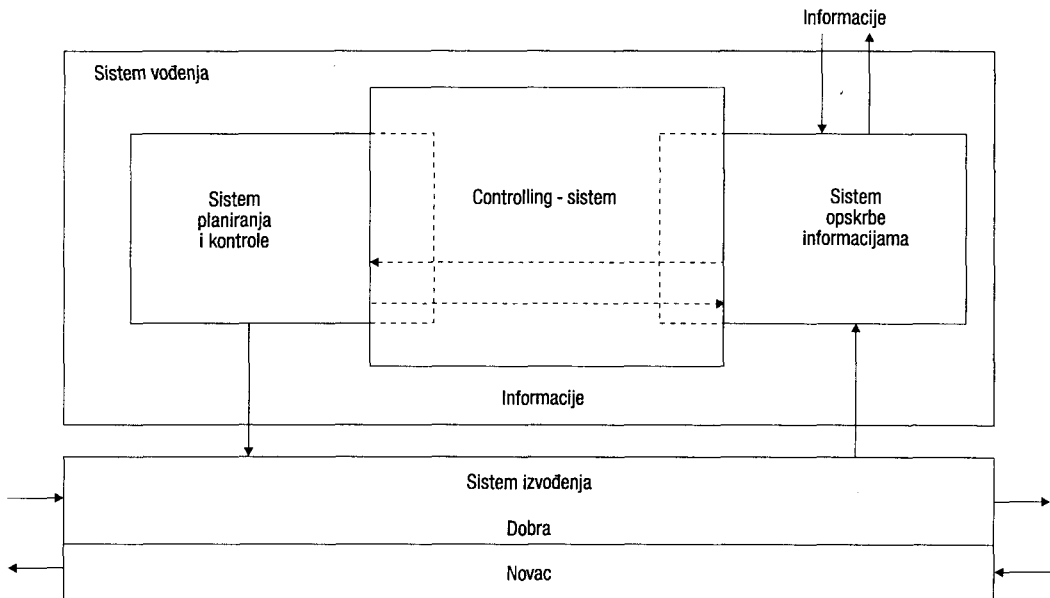
26 Vidi: Horvath, P.: Controlling, in: Kosiol, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1981, Sp. 366, prema: Ahlert, D., H. Schröder: Isto, str. 65

27 Vidi: Ahlert, D., K.P. Franz: Industrielle Kostenrechnung, IV Auflage, Düsseldorf 1988, S. 22 f, prema: Ahlert, D., H. Schröder: Isto, str. 65

28 Vidi: Horvath, P.: Das Controlling - Konzept, str. 4.

29 Vidi: Horvath, P.: Isto, str. 5 i 6.

30 Prema: Horvath, P.: Isto, str. 6.



Slika 1. Controlling - sistem

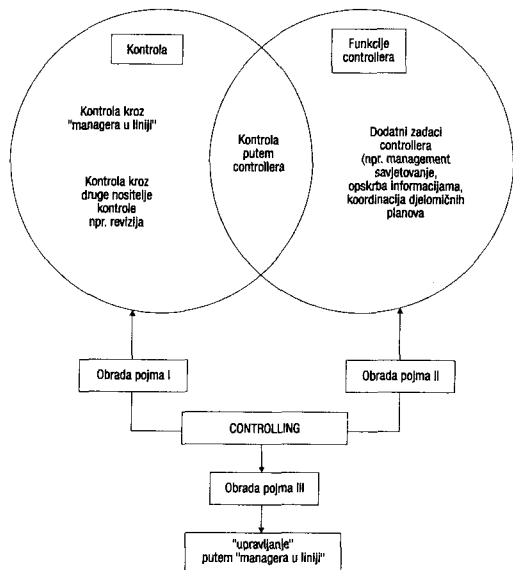
da upravljanje obuhvaća donošenje odluke, provođenje i kontrolu odluke, nastaju poteškoće razgraničenja pojmova "controlling" i "management". Zajedničko je u svim shvaćanjima controllinga da sadrže management - funkciju kontrole.

Na sl. 2. dajemo prikaz razgraničenja pojmova kontrole, controllinga i controller - funkcija.³¹

Glavne karakteristike kontrole sastojale bi se u sljedećem:³²

Kontrola stavlja na raspolaganje informacije o odstupanjima. Zadatak joj je dobivanje, pripremanje i stavljanje na raspolaganje instancama odlučivanja, odnosno rukovođenja, detaljiziranih informacija o uzrocima još ne postavljenih planova (kontrola premisa), praktičnog postupanja (kontrola postupka) ili o rezultatima provođenja (kontrola rezultata).

Prva svrha kontrole bila bi nalaženje mogućih i potrebnih usmjeravajućih zahvata pri datom modelu odlučivanja. Time se može postići:



Slika 2. Razgraničenje pojmova kontrole, controllinga i funkcija controllera

31 Prema: Ahlert, D., H. Schroder: Isto, str. 65.

32 Vidi: Ahlert, D., H. Schroder: Isto, str. 66 i dalje

- a) osiguranje provođenja zatečenih odluka, odn. ciljnih prednosti, jer su se odstupanja mogla pojaviti zbog nedostataka pri transformaciji odluka u konkretna uputstva,
- b) osiguranje ovih prednosti vođenja određivanjem nositelja radnji,
- c) korekcija odluka u odnosu na one radne procese koji se još mogu mijenjati (razlog su odstupanja zbog nedostatnih prognostičkih informacija o relevantnim utjecajnim silama),
- d) korektura planiranja, usmjerenog na buduća razdoblja.

Druga svrha kontrole je osiguranja sistematskog procesa saznavanja, odnosno učenja za poboljšanje individualnog modela odlučivanja poduzeća (povišenje kvalitete planiranja, odn. proširenje spektra radnji u budućnosti, npr. putem eksperimentalnog optimiranja).

Kao treća svrha ističe se kontrola management - sustava na meta - području, koja se zove i auditing.

Kontrola, orijentirana na učenje, posebno je značajna za strateško planiranje. Njen je posebni zadatak da iz vlastitih iskustava doprinese otklanjanju strukturnih nesigurnosti (nedovoljna saznanja o relativnim utjecajnim silama i njihovim odnosima, dakle o strukturi polja odlučivanja), ako i supstancijskih neizvjesnosti (nepotpune informacije o očekujućim pokazateljima - sada i u budućnosti - relevantnih varijabli prilika u prostoru).

Budući da se internacionalizirajuća maloprodajna poduzeća konfrontiraju s kompleksnim modelom odlučivanja, ona u obzir trebaju uzeti mnoštvo aktivnosti i okvirnih uvjeta na lokacijama u inozemstvu i u tuzemstvu. Kvaliteta modela odlučivanja u svezi s inozemnim područjem ovisi, dobrim dijelom, o tome, koliko se u obzir uzimaju kulturne, mentalne, pravne i druge nacionalne posebnosti različitih zemalja i pojedinih lokacija. Upravo je savladavanje tih zadataka centralni zadatak controllinga.

7. CONTROLLING MALOPRODAJNOG PODUZEĆA³³

Značaj controllinga za maloprodajno poduzeće proizlazi iz kompleksnosti socijalnih sustava i procesa njihovih stalnih promjena. Ti procesi i promjene nastaju, svakako, i u interakciji trgovinskog poduzeća s

njegovom okolinom (kupcima, dobavljačima, konkurentima, državom i sl.). Posebno je važno controlling, koji je orijentiran na učenje i zahvate, u strategiji internacionalizacije maloprodajnog poduzeća. Ono, naime, treba provoditi vlastite poslovne koncepte na lokacijama u inozemstvu koje stalno treba otkrivati.

Zadatak controllinga, orijentiranog na učenje, u takvom maloprodajnom poduzeću bio bi oblikovanje procesa saznavanja - napredovanja, u smislu da cijeli sustav, a ne samo pojedine osobe, može učiti u dokumentiranom obliku. To je potrebno, da bi se područje odluka maloprodajnog poduzeća sustavno smicalo. Kombinacije akcijskih parametara, koje su u realnim tokovima poslovnih događaja planirane ili se slučajno obavljaju, treba istodobno obuhvatiti u realno datim situacijama lokacije (područje stanja), te naznačiti vrijednosti rezultata koje se odnose na njih.

Rezultat ovoga controlling - procesa bio bi mnoštvo konkretnih slučajeva promatranja, koji se mogu obraditi s pomoću statističkih metoda. Time se onda mogu poboljšati teorijska saznanja o odnosima u djelovanju na području odlučivanja. Tako bi se stvorila induktivna shema objašnjenja na osnovi singularnog uzorka.

Statistički ispitane veze između pojedinih akcijskih varijabli, varijabli stanja i rezultata djelovanja treba prevesti u (stohastičke) hipoteze i preispitati s pomoću umjetnih eksperimenata.

No, i bez takvih eksperimenata controlling može, iskorištavanjem prirodnih eksperimenata, doprinositi poboljšanom oblikovanju koncepata poslovanja na različitim inozemnim lokacijama. Ovo "optimiranje u okviru prirodnog uzorka" odgovara istraživanju faktora uspješnosti, koje se u ovome slučaju provodi unutar poduzeća trgovine na malo.

Za internacionalno maloprodajno poduzeće treba, prije svega, testirati da li i do koje mjere iste konstelacije akcijskih parametara na raznovrsnim lokacijama različitih zemalja dovede do istih rezultata. To je važno jer se time ova poduzeća žele profilirati. No, zajedničke želje potrošača (npr. proizvodi "Henkela", "Coca - cola" i sl.) u svim zemljama i različiti tržišno - politički instrumenti također igraju ulogu. Stoga treba dobiti odgovore na pitanja da li su uspješnije globalne, multinacionalne ili pak individualne lokacijsko - specifične marketing - strategije.

Uspješni koncepti poslovanja na nacionalnom tržištu nikako nisu garancija pri prodoru na internacionalna tržišta. Kod maloprodaje važno je prilagođavanje

³³ Vidi o tome: Ahlert, D., H. Schroder: Isto, str. 68 - 78.

ne samo nacionalnim, već i lokalnim prilikama. U obzir, dakle, treba uzeti različite pravne propise - osobito one o dopuštenoj ekonomskoj propagandi, o radnom vremenu prodavaonica, o rabatnoj politici i politici davanja (viškova). ovi slobodni prostori mogu se proširivati ili sužavati, ovisno o kretanjima novih zakona, novelacijama postojećih zakona i sl. Na drugoj razini treba dobiti informacije o mjesnim odnosima kupovne snage i konkurencije kao i o kupovnim navikama i običajima u potrošnji.

Na koncu se utvrđuje da li je stanje informacija - kao polazna točka razvoja prodavaonica - tim bolje, ako se bolje provodilo učenje u proteklim razvojnim fazama (i time se bolje izabrali tržišni koncepti poslovanja). To je feedback - kontrola.

Controlling, posebno, može doprinositi kreiranju novih poslovnih koncepata maloprodajnog poduzeća. Ovdje se, dakle, ne radi o reaktivnom, već o aktivnom prilagođavanju okolini. Tu controlling rano otkriva odstupanja između anticipiranih (u okviru strateškog planiranja) i budućih zahtjeva okoline, koje označuje nastupajuće vrijeme. Controlling time dopunjuje anticipaciju izgleda i rizika, koji se održavaju u okvirima planiranja, budućih koncepata poslovanja koje treba realizirati kroz daljnju kontrolu premisa planiranja (feedforward kontrola).

Kod investiranja u inozemstvu maloprodajno poduzeće nalazi se pred pitanjem koje koncepte poslovanja u kojoj zemlji treba pozicionirati. Tu treba dobro proučiti najprije trgovinsku strukturu dane zemlje i gustoću trgovinske mreže. U nekim zemljama, kao što je Republika Hrvatska, još će postojati potreba brzog povećanja prodajnih površina velikim prodavaonicama, a u drugim veći su izgledi za osnivanje malih poslovnih jedinica. Controlling - u okviru kontrole premisa - treba preispitivati da li još i cijena, kvaliteta, osobna prodaja, asortiman i drugi parametri oblikovanja trgovinskog učinka udovoljavaju izvorno postavljenim okvirnim uvjetima.

Controlling, također, može doprinositi da se inovativnim konceptima ne ugrozi cijelo poduzeće. Tu se najprije radi o osmišljenim unaprijednim rješenjima niza planiranih aktivnosti, zatim o umjetnim eksperimentima, te, konačno o prekidu "prirodnog eksperimenta". U prvom slučaju se nastoje isključiti suboptimalna rješenja već prije njihove realizacije. Tu se obavlja interna selekcija (može uključiti i laboratorijske eksperimente) i donosi hipoteza, a može se anticipirati i jedna pozitivna reakcija okoline na novu ideju.

Misaono unaprijedno rješavanje djelovanja je svojstveno planiranju, a ovdje s pomoću njega controlling pomaže simulaciji na osnovi iskustva procesa dokazivanja.

Posebni zadatak controllinga u okviru tzv. pomičnog planiranja je preispitivanje ranije donesenih planova (koji nisu potpuno detaljizirani, a prije tog detaljiziranja) s obzirom na pretpostavke planiranja (kontrola premisa) u svezi budućim reakcijama okoline na strateški planirane inovacije.

Tržišni eksperimenti odnose se na ispitivanja reakcija aktualnih i potencijalnih kupaca na inovativne koncepte poslovanja. To je ovisno i o teško predvidivim akcijama i reakcijama konkurenata. Controllingu pripada ovdje važna funkcija obrade i uobličavanja eksperimentalnih testova (eksperimenti na terenu). Kod mnogofilijalnih maloprodajnih poduzeća eksperimenti se mogu raspodijeliti na više njihovih pogona, a mogu se formirati i tzv. kontrolne grupe.

U dinamičkoj okolini maloprodajno poduzeće - pri nezadovoljavajućem stanju informacija novih ili variranih poslovnih koncepata - često će koristiti "pokusno dokazivanje prirodnog eksperimenta". Tu je važan funkcijsko - sposobni controlling, orijentiran na zahvate. S pomoću njega se akcijski parametri međusobno usklađuju, uvode i fleksibilno prilagođavaju okolini koja se detaljno razjašnjava. Važno je pravovremeno spoznati promašaj, koji treba što brže uočiti na osnovi podesnih indikatora, na osnovi čega treba pokrenuti reviziju zatečene odluke, odn. preformulaciju sadržajnog planiranja.

Controlling, orijentiran na zahvate, može u maloprodajnom poduzeću imati zadatak osiguranja originalne imitacije pouzdanih koncepata poslovanja (iz svoje zemlje u druge zemlje). No, to uvijek nije svrshodno, pa treba ići s više varijanti (važno je da se radi o tzv. "selektivnoj reprodukciji"). Također, poduzeće se može usmjeriti na uspješne koncepte nekih sastavnih dijelova mjesne konkurencije (asimilacija). Svakako, controlling mora ocijeniti da li je imitacija sretno rješenje, tj. ne razvodnjava li ona uspješne vlastite koncepte.

Ponekad treba provesti pouzdani koncept u istim prodavaonicama ili se on prenosi na druge prodavaonice bez selekcioniranja (samo izabrane komponente uspjeha) i posebnog upravljanja, prilagođavanja i približavanja drugima, tj. uspješnim koncepcijama mjesne konkurencije. I ovdje treba učiti kao iz prirodnog eksperimenta.

Nadalje, kod imitacijskih procesa treba paziti da se controllingom ne uguši kreativnost i da se ne ide u varijacije s kojima se neće postići prednosti.

Na kraju treba naglasiti da strateški i operativni management nisu suprotne alternative, već ih treba u okviru evolucijske postavke managementa svrsishodno povezati sa cjelovitim managementom strateških potencijala uspjeha. Strateških controllinga vezan je uz znanost i praksu managementa. On uvijek može obuhvaćati kontrolu-orijentiranu na zahvate, kontrolu rezultata-orijentiranu na učenje, kontrolu postupanja, kontrolu premisa i sustavnu kontrolu.

Razlika strateškog i operativnog controllinga je uvjetna. Operativni controlling bavi se pitanjima izvođenja i provođenja, a strateški radom na učenju, modelom područja odlučivanja (kao temelj konceptijskih odluka). Nadalje, operativni controlling koristi - za sliku rezultata djelovanja - ekonomske kontrolne indikatore (statiči, kvantitativni odnosi veličina, npr. promet, tržišni udio, doprinos pokriću i sl.), a strateški controlling još i ispredekonomske čimbenike (dinamički, kvalitativni odnosi veličina, npr. razvoj uočenih deficita sposobnosti, razvoj stupnja poznatosti, imagea, tržišnog potencijala i sl.) koji nagoviještavaju ekonomske rezultate s jednim vremenskim razmakom. Ove čimbenike nadzire se, djelomice, i prije izvršenja plana (kontrola premisa). Operativni controlling djeluje ex post na prirodne eksperimente, a strateški controlling vrednuje očekivanja u okviru misaonih eksperimenata i umjetnih testova (eksperimentalno optimiranje testova djelovanja).

Razliku između strateškog i operativnog controllinga dajemo na sl. 3.³⁴

C-tipovi Obilježja	Strateški controlling	Operativni controlling
Orijentacija	Okolina i poduzeće: adaptacija	Poduzeće: ekonomičnost poslovnih procesa
Planski stupanj	Strateško planiranje	Taktičko i operativno planiranje; budžetiranje
Dimenzije	Izgledi/rizici Jačine/slabosti	Izdatak/prinos Troškovi/učinci
Ciljne veličine	Osiguranje egzist. Potencijal uspjeha	Ekonomičnost, dobit. Rentabilnost

Slika 3. Strateški i operativni controlling

Za sada je u praksi trgovine koncepcija strateškog controllinga realtivno slabo u upotrebi. Scanner - blagajne omogućuju potrebno praćenje prometa s obzirom na: iznose pojedinačne kupovine, vrijeme kupovine, neke akcijske parametre (mjesto artikala u regalu, cijene i sl.). Time se mogu povezati kvantitativni i kvalitativni odnosi veličina i eksperimentirati sa stavovima. Ali, za uspješno funkcioniranje evolucijskog trgovinskog managementa u internacionalnoj maloprodaji neophodno je uvođenje controlling - koncepcije, koja je orijentirana na učenje i na zahvate.

8. UMJESTO ZAKLJUČKA

U ovome radu analizirali smo neke specifičnosti managementa internacionalno aktivnog maloprodajnog poduzeća, a u tom sklopu i strateškog controllinga kao njegove centralne funkcije.

Da bismo shvatili ta nova polazišta u managementu maloprodajnog poduzeća, koje internacionalno ekspandira, pošli smo od značenja strategije i managementa, odnosno strateškog managementa, a zatim i strateškog planiranja i uloge marketinga u njemu. Strategija trgovinskog (posebno maloprodajnog) poduzeća je specifična, a obzirom na specifičnosti trgovinskog marketinga u odnosu na marketing poduzeća iz drugih gospodarskih djelatnosti (osobito proizvodnih, odnosno industrijskih).

Controlling se u razvijenom svijetu razvio do vodeće funkcije poduzeća, jer predstavlja polazište za rješavanje koordinacijskog problema. Iako postoje različita shvaćanja tog pojma, u svim je shvaćanjima zajedničko da sadrže management - funkciju kontrole. Za strateško planiranje posebno je važna kontrola, koja se orijentira na učenje.

Značaj controllinga za internacionalno maloprodajno poduzeće proizlazi iz kompleksnosti i turbulentnosti njegove okoline. U strategiji internacionalizacije maloprodajnog poduzeća posebno je važan controlling sa svrhom učenja, kao i controlling sa svrhom zahvata. Njihovim djelovanjem se poboljšavaju i teorijska saznanja o donosima na području odlučivanja.

Strateški controlling može obuhvaćati:

- kontrolu, orijentiranu na zahvate,
- kontrolu rezultata, orijentiranu na učenje,
- kontrolu postupanja,
- kontrolu premisa i
- sustavnu kontrolu.

34 Prema: Horvath.P.: Isto, str. 149.

Razlika strateško i operativnog controllinga je uvjetna. Operativni controlling se bavi pitanjima izvođenja i provođenja, a strateški još i radom na učenju i modelom odlučivanja (kao temeljem konceptijskih odluka).

Tek prihvatanje novih polazišta u organizaciji i upravljanju maloprodajnim poduzećem otvara mogućnosti za usvajanje novih poslovnih koncepcija i uspješnih strategija. No, poznata je i međuovisnost između strategije i organizacije. Naša maloprodajna poduzeća u tome smislu moraju doživjeti krupne transformacije.

LITERATURA

1. *Ahlert, D., H. Schröder*: Voraussetzung einer erfolgreichen Internationalisierung im europäischen Einzelhandel: Strategisches Controlling als Kernfunktion des evolutionären Handelsmanagements, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung 1990 - Internationalisierung im Handel*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1990
2. *Ansoff, H.I.*: *Business Strategy*, Penguin Book, Middlesex 1969
3. *Baban, Lj.*: Tržišna politika složenih poslovnih sistema, II izdanje, Informator, Zagreb 1980
4. *Bruins, A.*: Internationale Kooperation als Konkurrenzstrategie im Einzelhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung 1990 - Internationalisierung im Handel*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1990
5. *Courtney, J., D. Paradise*: *Datebase Systems for Management*, Both at Texas A & M University, 1989
6. Enciklopedija Leksikografskog zavoda, Zagreb 1969, knjiga VI
7. *Mc. Farlan, W., J. Mc. Kenney*: *Corporate Information Systems Management*, Irwin Illinois 1983
8. *Gorupić, D.*: Poslovna politika poduzeća, II dio, Visoka škola za vanjsku trgovinu i Ekonomski institut, Zagreb 1973
9. *Gorupić, D., D. Gorupić, jr.*: *Poduzeće - postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator, Zagreb 1990
10. *Haedrich, G., E. Kreilkamp*: *Ziele und Strategien im Handels - marketing - Eine Anwendung des Verfahrens "Analytik hierarchy Prozesses (AHP)"*, in: Hasitschka, W., H. Hruschka (Krsg.): *Handels - Marketing*, Walter de Gruyter, Berlin - New York 1984
11. *Horvath, P.*: *Das Controlling - Konzept*, Verlag C.H. Beck, München 1991
12. *Kotler, P.*: *Upravljanje marketingom*, knjiga I, prijevod, Informator, Zagreb 1988
13. *Oehme, W.*: *Handels - Marketing*, Verlag Franz Wahlen, München 1983
14. *Rocco, F.*: *Marketing*, Birotehnika, Zagreb 1991
15. *Suvremena trgovina*, br. 9 - 10/92
16. *Senečić, J.*: *Marketing - planiranje i strategija*, Informator, Zagreb 1974
17. *Shepero, J.*: *Database Management: Theory and Application*, Homewood, Boston 1990
18. *Srića, V.*: *Uvod u sistemski inženjering*, Informator, Zagreb 1988
19. *Tietz, B.*: *Handelsbetrieb: Grundlagen der Unternehmenspolitik*, Verlag Franz Wahlen GmbH, München 1985
20. *Tietz, B.*: *Strategien der Transnationalisierung und Gobalisierung im Handel*, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): *Handelsforschung 1990 - Internationalisierung im Handel*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1990.
21. *Weinsten, C.*: *Communication Management*, Prentice Hall, 1987

Zdenko Segetlija, Ph.D., Maja Lamza-Maronić, Ph.D.

CONTROLLING AS A CENTRAL FUNCTION OF STRATEGIC MANAGEMENT

Summary

The work analyzes the notions "strategy", "management", "strategic management", "strategic planning" etc., and in connection with it the findings of the retail specificnesses of an internationally expanding company. The notion "controlling" is particularly analyzed and its tasks in trading (especially retail) of internationally active trade company. The particularities of strategic controlling within the frame of evolutionary trade management are being apostrophized.

The purpose of the work is to give the starting point to understand the modern conceptions, strategies, and management in the internationally active retail company.