

Controllingul – cheia prospectivă care deschide porțile îndeplinirii proactive a obiectivelor firmei

Dr. Luana COSĂCESCU

Bacău

Abstract

The controlling is one of the key factors of the managerial success not just for the firms focusing on profit, but also for non-profit organisations or the ones in the public sector. This concept has a prospective approach and not a retrospective one. The time barrier is easier to overcome in the current environment of a global digital economy, widely used information (table processors, decision supporting systems, expert systems), robotic and communication technology. Implementing this performing managerial system implies an exceptional partnership between two categories of “actors”: those from the organisation’s top management and those who are called controllers. The latter are proactive individuals with specific abilities and competencies that keep a balance between supporting the manager’s endeavours and the firm’s interests in the context of an established strategy. A controller can achieve this status through specialised training (by individuals from the financial and accounting sector), but an expert accountant can also be a controller.

Key terms: controlling, controller, information technology, manager, strategy

Termeni-cheie: controlling, controller, tehnologie informatică, manager, strategie

Clasificare JEL: M20, M40

To cite this article: Luana Cosăcescu, *Controllingul – cheia prospectivă care deschide porțile îndeplinirii proactive a obiectivelor firmei*, *CECCAR Business Review*, N° 11/2021, pp. 10-16, DOI: <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2021.11.02>

În ultimii ani se utilizează tot mai frecvent un termen care aparent are o semnificație restrânsă în raport cu mulțimea activităților desfășurate în cadrul unei organizații, și anume **controllingul**. Cuvântul este preluat din limba engleză, neexistând deocamdată unul corespondent în limba română. Pe cineva mai puțin familiarizat expresia îl duce cu gândul la ceva din zona controlului, adică la ceva ce ar presupune urmărirea/monitorizarea modului de îndeplinire a unor obiective economice, determinarea diferențelor dintre prognozat și realizat, punerea în evidență a plusurilor, dar și a minusurilor. Însă, dacă mergem mai în profunzime cu cercetarea sferei de acțiune a acestui termen, vom avea numeroase surprize.

⇒ Controllingul și succesul managerial

Înainte de toate, **controllingul este unul dintre factorii-cheie ai succesului managerial** și aceasta nu doar pentru firmele orientate spre profit, ci și pentru cele nonprofit sau chiar pentru cele din domeniul public. Faptul că atâtea categorii de organizații pot fi beneficiare ale efectelor acestui sistem performant trezește, desigur, un interes deosebit. Să parcurgem în continuare câteva dintre **elementele de structură și aplicabilitate** care caracterizează controllingul.

Controllingul este „o funcție principală **orientată spre obiective** a managementului într-o organizație” (Dumitrașcu, 2019, p. 7). Se pleacă de la definirea unor ținte strategice (standarde) pentru diferite niveluri

manageriale, începând chiar cu partea de execuție. Apoi are loc urmărirea (monitorizarea) rezultatelor obținute și compararea performanței efective cu aceste standarde. Când este cazul se iau măsurile economico-financiare (inclusiv coercitive) necesare pentru a se evita pierderile. Până aici este doar descrierea controlului. Controllingul înseamnă însă și multe alte lucruri, fațete și mecanisme.

✓ **Prima lui misiune** este aceea a menținerii pe termen lung a **performanței adecvate** a afacerii. În acest fel ne dăm seama de **caracterul strategic al controllingului**, deoarece există o orientare clară spre identificarea, consolidarea și valorificarea avantajelor concurențiale într-un orizont de timp semnificativ. Șansele concurențiale sunt abordate plecându-se de la eforturile individuale, inclusiv prin **autocontrol**, pe diferite niveluri ale structurii organizaționale a firmei și se vor agrega, integra progresiv, generând rezultate profitabile.

Prin controlling nu se au în vedere doar obiective și procese cu incidență strategică, ci și **aspecte executive (operaționale) curente** de pe toate palierele ierarhice **interne** (din vârful ierarhiei, *middle management*, până la bază, unde lucrează personalul de execuție), dar și privind structurile **externe**, în primul rând toți **stakeholderii** (părțile interesate) semnificativi.

✓ **A doua misiune** a controllingului este aceea de a **utiliza informațiile furnizate de diversele rapoarte** (inclusiv financiar-contabile) și a le transpune într-un limbaj managerial adecvat.

✓ **A treia misiune** presupune **creionarea unor trasee informaționale și decizionale** simple, clare, dar esențiale în cadrul firmei. În acest sens observăm un lucru oarecum paradoxal: cu toate că, la prima vedere, controllingul **are o structură destul de „stufoasă”**, în realitate, pentru a fi eficient, trebuie să se bazeze pe un nivel minimal de complexitate a procedurilor, a circuitelor informaționale și decizionale, inclusiv a fluxurilor operaționale. Totuși, trebuie să spunem răspicat: activitatea de controlling nu anulează necesitatea și importanța rapoartelor financiar-contabile tradiționale, ci le utilizează într-un mod multivalent, folosindu-se de nenumăratele atuuri ale instrumentelor informatice și de comunicație.

✓ **A patra misiune**, dar nu cea din urmă, este de a impulsiona **dezvoltarea personală și profesională** a resursei umane a companiei. Practic un controlling bun nu se poate efectua decât dacă angajații au comportamente de muncă pe măsură bazate pe respectarea jaloanelor etice și pe tezaurul culturii organizaționale a firmei.

În general, așa cum ne confirmă și practica, rezultatele profitabile, performanțele sunt consecințe ale activității unui personal de elită, motivat, creativ, implicat. De fapt, așa cum se subliniază în multe lucrări de specialitate, „principala provocare pentru un controlling modern sunt comportamentele de muncă fiabile și de calitate” (Dumitrașcu, 2019, p. 12).

➤ **Controllingul – o abordare prospectivă, nu retrospectivă**

Dacă ar fi să evidențiem **originalitatea controllingului**, înainte de orice ar fi nimerit să vorbim despre **orientarea sa către viitor**, și mai puțin către trecut sau prezent. La prima vedere, acest fapt este puțin dificil de înțeles, deoarece termenul de *control* ne duce cu gândul la ceva retrospectiv, și nu la ceva prospectiv.

Flexibilitatea sistemului de controlling permite, însă, corelarea indicatorilor de performanță (din prezent și din trecut) cu strategia generală a firmei, dar și a structurii costurilor cu modelul de business prognozat. Trecerea peste multe bariere de conținut și funcționalitate este posibilă și este facilitată de numeroasele softuri existente în prezent (SGBD-uri, sisteme de simulare și modelare, sisteme de asistare a deciziei etc.), de arhitecturile comunicaționale sofisticate, dar și de continua pregătire a resursei umane din cadrul organizației, de creșterea competiției în utilizarea ecologică a resurselor din toate categoriile.

Un aspect sensibil cu care ne confruntăm atunci când discutăm despre abordarea de perspectivă a controllingului îl reprezintă **dificultatea de a parcurge viitorul**. Acesta este imprevizibil, pot surveni întâmplări neașteptate, bruște și în sens pozitiv, dar și într-unul negativ. Astfel, în domeniul economic se poate ca la un moment dat să apară fenomene mai puțin plăcute: creșterea inflației, devalorizarea cursului valutar, prăbușirea bursei de valori etc.

Toți acești **factori de incertitudine** înseamnă riscuri și atunci cum va reuși controllingul să asigure pe termen lung echilibru și prosperitate pentru firmă în condițiile unei administrări decizionale corespunzătoare? Ce **instrumente** are la îndemână pentru a pune în practică aceste aspecte? Elaborarea unor **scenarii**, a unor

analize stocastice (legate de hazard), a unor **simulări complexe fiabile** (în funcție și de factorul timp), dar și **fundamentarea corectă a managementului de risc** sunt câteva dintre soluțiile care pot contribui la construirea unei „armuri” rezistente a controllingului în raport cu impactul viitorului.

⇒ Controalele... controllingului

Unul dintre cele mai inspirate deziderate ale unui manager este acela de a avea **un control cât mai bun al costurilor**, și când spunem acest lucru ne referim atât la cele care sunt alocate activității direct productive, cât și la cele aferente segmentelor funcționale indirecte. Una dintre sursele esențiale de informații în acest caz o reprezintă **contabilitatea managerială**, cu a sa calculație a costurilor.

Pe lângă urmărirea cu atenție a modului de proiectare a sistemelor de control, controllerul va acorda atenție maximă interacțiunii și conexiunii lor. Acesta este unul dintre cele mai dificile și sofisticate demersuri, deoarece adesea top-managementul nu găsește timpul necesar pentru a trata cu toată atenția aceste aspecte.

În literatura de specialitate întâlnim diferite **criterii de clasificare** a acestor ansambluri de controale care, chiar dacă par deosebit de minuțioase și uneori obositoare, au un rol foarte important în asigurarea unui controlling de calitate, ceea ce implică și o susținere adecvată a procesului decizional în cadrul organizației.

Astfel, plecând de la **reperul temporal**, există controale: a) **preliminare**, care se desfășoară înainte de îndeplinirea operațiunilor, b) **concomitente**, care au rolul de a verifica în amănunt dacă procesele economice se derulează cum trebuie, și c) **finale (de feedback)**, care se desfășoară după ce se finalizează acțiunile avute în vedere și se concentrează pe ceea ce se obține în final.

Entitatea care realizează controlul reprezintă un alt criteriu de clasificare. Din acest punct de vedere există controale interne și externe. Cele **interne** vizează și **autocontrolul**. Este important ca fiecare angajat al firmei să știe exact ce are de făcut, să adere la setul de valori și norme ale acesteia și să beneficieze de un suport tehnico-informațional și decizional pe măsura dorinței lui de implicare. Controalele **externe** au un grad de coerciție (disciplină) mai mare, bazându-se pe sisteme de evaluare, de recompensare și de raportare complexe. Ele implică fie supravegherea ierarhică, fie pe cea din partea unui organ independent de control din afara organizației.

În funcție de **obiectivele strategice**, se evidențiază controale operaționale și strategice. Cele **operaționale** sunt axate pe monitorizarea operațiunilor economice comune și a plusurilor de valoare obținute pentru sporirea eficacității curente (printr-o exploatare mai judicioasă a resurselor și a capacităților organizaționale). Cele **strategice** au ca scop urmărirea gradului de îndeplinire a obiectivelor pe termen lung în vederea asigurării sustenabilității și durabilității afacerii (dezvoltarea trebuie să se facă fără a epuiza resursele naturale, să vizeze și interesele generațiilor viitoare, respectând mediul și ecosistemele).

În sfârșit, un alt tip de controlling este cel al **proiectelor și investițiilor** (proiectele fiind unul dintre principalele mijloace de realizare a strategiei unei organizații, iar investițiile reprezentând *postamentul financiar* al acestora).

⇒ Controllingul este diferit de audit

Cineva ar putea pune desigur și altă întrebare: **Controllingul este un tip de audit?** Părerile sunt diferite în literatura de specialitate, dar putem porni de la rolul fiecăruia pentru a sesiza asemănările și deosebirile dintre cele două.

Așa cum arătam, **controllingul** vizează definirea și implementarea unor structuri decizionale în vederea atingerii în timpul cel mai scurt a unor ținte de performanță. Baza informațională complexă (în perspectivă vom vorbi și despre baze de cunoștințe) cuprinde elemente descriptive ale realizărilor din trecut și din prezent, dar ia în considerare și ipoteze, scenarii strategice privind evoluții, conjuncturi din viitor (pe un interval de timp care începe de la trei-cinci ani și poate ajunge, pentru anumite sectoare de activitate, chiar până la cinci-zece ani și mai mult). În cazul controllingului vorbim despre o îngemănare a două abordări, una de tip diagnostic și alta de tip previziune.

Auditul (și ne referim în speță la cel financiar) are în vedere în special **diagnosticarea** unei situații economico-financiare existente într-o organizație (prin emiterea unei opinii profesionale), plecând de la gradul de

respectare a unor norme și reglementări contabile și fiscale. Se evaluează solvabilitatea firmei, se verifică dacă este respectată legislația în domeniu sau chiar se depistează eventualele aspecte negative (fraude) în activitate.

Observăm că sunt **câteva asemănări**, dar și **numeroase diferențieri** (privind natura și aplicabilitatea) **între controlling și audit (financiar)**. Din prima categorie remarcăm raportarea la anumite standarde, evidențierea plusurilor sau minusurilor la un moment dat. Din a doua categorie, cea mai vizibilă diferență este aceea că sistemul controllingului este orientat și spre viitor (deci latura strategică este puternic evidențiată), iar altă deosebire se referă la interacțiunea cu sistemele decizionale, pe care o considerăm mult mai puternică în cazul controllingului.

➔ „Actorii” controllingului

Pentru a fi implementat controllingul este nevoie să se construiască un **parteneriat eficient** între doi „actori” importanți ai firmei, și anume **managerul general** și **unul sau mai mulți controlleri**. Aceștia trebuie să aibă interese, obiective, deziderate comune, între care pe primul loc să fie rentabilitatea și performanța organizației.

Dacă despre atribuțiile top-managementului se cunosc deja o mulțime de lucruri, în ce privește activitatea controllerilor, rolul și funcțiile acestora există încă numeroase aspecte care merită să fie puse în evidență.

Controllerul este acea persoană comunicativă, energică, bine pregătită profesional care va căuta să ușureze în diferite moduri munca managerului, să îl degreveze de anumite sarcini, să îl completeze, dar în special să facă tot posibilul ca acesta să nu ia decizii pripite, ineficiente sau cu potențial de risc ridicat. Cele enumerate anterior nu înseamnă o intervenție abruptă, autoritară ori o subminare a managementului de vârf, ci dimpotrivă, controllerul oferă un suport informațional complex sau unul noninformațional deosebit de important pentru rentabilitatea firmei.

Controllerul nu se amestecă în atribuțiile managerului. Cu tact, îi lasă întotdeauna acestuia ultimul cuvânt, dar se implică în luarea unor decizii favorabile activității organizației. Managerul stabilește obiectivele și direcțiile de realizare a acestora, dar controllerul va depune eforturi pentru punerea lor în practică, va fi un liant între top și *basic* management. El este un partener al managerului, dar oricând este nevoie va trebui să vină cu argumente solide pentru a-l face pe acesta **să-și schimbe opiniile** atunci când are dubii în ceea ce privește opțiunile sale strategice și executive.

Controllerul trebuie să ofere „consiliere strategică pentru reziliența afacerii”, de adaptare din mers, de revenire rapidă după trecerea prin crize mai mult sau mai puțin profunde. La un moment dat este posibil să apară și **conflicte**, dar prin dialog, prin argumente viabile se poate ajunge în final la un consens, la o soluție avantajoasă intereselor firmei.

Controllerul trebuie să se impună ca o persoană care **știe să comunice** nu doar cu managerul general (și cu persoane din alte structuri manageriale sau funcționale), ci și cu **stakeholderii** sau alte persoane ori firme. Este important să dispună de o capacitate aparte de *selecție informațională*, să aibă abilitatea *îmbinării sinteticului cu analiticul* în agregarea surselor de date, să dețină *competențe digitale* solide pentru a utiliza eficient suportul informatic pe care îl are la dispoziție. Nu trebuie exclus nici aspectul *documentării permanente* inclusiv în domenii conexe, al învățării *cel puțin a unei limbi de circulație internațională*, dar și al *stăpânirii pachetului legislativ* de interes.

Subliniem încă o dată faptul că această implicare în echipă alături de managerul general **nu presupune o concurență**. Un bun controller va stăpâni *arta conversiei* ideilor în cifre și a numerelor în opinii, judecăți, analize. Plusul va fi dat de **abilitățile psihologice** (inclusiv psihologia muncii) exprimate printr-o acomodare cât mai bună la caracteristicile individuale ale managerilor (mai ales pentru cel de tip intuitiv). Controllerul va păstra un **echilibru** între un anumit **statut de neutralitate** și un altul de **partener critic**, de protector restrictiv al intereselor firmei. În ambele situații este imperios să fie respectate valorile și normele culturii organizaționale, să existe verticalitate și mai ales imparțialitate bazate pe principii etice.

Analizând cele scrise până acum am putea să ne punem întrebările: Până la urmă, **controllerul este doar unul dintre consilierii, consultanții managerului?** Care este limita superioară a puterii lui decizionale, a responsabilităților sale? Dar cea inferioară?

Să le analizăm pe rând: Prin rolul și activitățile sale, un controller de top depășește cu mult aria de acțiune a unui simplu consultant. Aici este vorba nu doar de a livra anumite informații mai mult sau mai puțin agregate ori prelucrate, de a emite anumite păreri, de a analiza pentru manager situații din prezent sau din trecut, ci de a avea acea **măiestrie a prospectării viitorului** pentru a ajuta conducerea firmei **să o înscrie pe aceasta pe o traiectorie de succes**, cu performanțe excelente.

Un controller este și **o persoană creativă, proactivă, cu multă inițiativă**. El nu așteaptă indicații de sus pe care să le execute sau soluții la care să își dea cu părerea, ci întotdeauna **va fi cu un pas înaintea** propunând variante, scenarii, strategii, măsuri corective în cadrul unei firme orientate spre modern și viitor.

Este extrem de important ca orice activitate a controllerului **să fie transparentă** (fie că se referă la rezultatele financiar-contabile, la decizii, procese sau strategii). În condițiile dezvoltării vertiginoase a tehnologiilor informatice, robotice și de comunicație (inclusiv munca la distanță – *remote work*) se schimbă foarte mult **paradigma abordării comunicării** în cadrul firmei și în exteriorul acesteia, putându-se vorbi despre o **interfață comunicatională complexă, bazată pe o infrastructură digitalizată**. Nu este însă suficient să furnizezi o anumită cantitate de informații, ci trebuie să ai siguranța că acestea au fost înțelese și utilizate pe deplin de beneficiari. Esențial este să se evite formarea de **stocuri informaționale neexploatate, supradozajul informațional** (mai ales că de multe ori intervine criza de timp).

În acest context, dacă un controller pune la dispoziția managerului de vârf informații de calitate, însă nu are inspirația și tactul necesar pentru a vedea dacă acestea sunt înțelese și percepute pe deplin, efectele negative nu vor întârzia să apară. Mai rău, se poate întâmpla ca managerul să le atribuie acelor informații o altă semnificație, un alt sens, chiar unul eronat (dacă ele nu sunt prezentate în forma corespunzătoare de către controller), și atunci este posibil să asistăm la un adevărat **cataclism decizional** cu un **potențial distructiv** de amploare. **Informația** este deosebit de importantă și rămâne o resursă scumpă a firmei, la fel și **timpul**. De aceea una dintre prioritățile controllerului ar trebui să fie evitarea risipei de orice fel.

A fi responsabil pentru calitatea și cantitatea informației aduse pe biroul managerului, a ști ce este relevant pentru acesta, a reuși împreună să formeze o echipă sudată (care să aibă aceeași priorizare a deciziilor) presupun deținerea de **abilități speciale**. Acest mod de abordare comun al managerului cu partenerul său, controllerul, în ceea ce privește strategia generală a organizației, momentul intrării pe o anumită piață, căutarea altei nișe, planificarea targetului de vânzare, managementul capitalului, procesul complex al bugetării, luarea deciziilor etc. reprezintă un factor de succes.

O preocupare esențială pentru manager este aceea **de urmărire a modului în care este transmisă decizia** de la vârful organizației către nivelurile executive, durata punerii acesteia în practică, dar și monitorizarea efectelor obținute. Să luăm un exemplu în acest sens: La nivelul conducerii se stabilește reducerea costurilor de producție lunare cu 10% pentru două dintre secțiile firmei, însoțită de creșterea rentabilității acestora în maximum șase luni de la luarea deciziei. Ce va face controllerul în acest sens? Va culege informații sintetice, dar și detaliate (când va fi cazul) de la managerii de secție, de la compartimentul contabil, lună de lună, pentru a-și forma o imagine a felului în care a fost implementată decizia managementului de vârf. Acesta îl va informa pe managerul general despre evoluția pe teren a celor stabilite și își va spune opinia privind stadiul implementării hotărârii și potențialele riscuri pe care le-a sesizat. El va fi atent și la răspunsurile managerului și împreună vor stabili anumite ajustări decizionale plecând de la realitatea existentă în secțiile productive. Un aspect esențial îl reprezintă posibilitatea **apelării** de către controller **la tehnologie**, în special la procesoare de tabele, sisteme de luare a deciziilor, chiar sisteme expert.

Deși activitățile controllerului sunt oarecum standardizate, deoarece „misiunea, modelul procesului de controlling sunt formulate de International Group of Controlling (IGC)” (Gänßlen *et al.*, 2012), este foarte important, fără a se neglija standardele, să nu se renunțe la adaptabilitate și specificitate. **Standardele** pot fi de două feluri: unele vizează **inputuri** (măsurarea eforturilor), iar altele au în vedere **outputuri** (evaluarea rezultatelor în termeni de cantitate, calitate, cost și timp).

Pe scurt, se analizează raportul **rezultate obținute/obiective prognozate (planificate)** și, în funcție de ceea ce se obține, favorabil sau mai puțin favorabil (prin **analiza SWOT** se pot obține o mulțime de concluzii

foarte importante), se stabilește setul de măsuri pentru îmbunătățirea situației. În analiza acestui raport se poate apela la **managementul prin excepție**, a cărei țintă este tocmai degrevarea conducerii de acele probleme care pot fi rezolvate de cei din subordine. Există două categorii de excepții: **probleme**, când rezultatele sunt sub standardele stabilite, și **oportunități**, în caz contrar.

Problemele anunță că undeva în companie există unul sau mai mulți **factori de risc**, ceea ce semnaleză un potențial serios de **crize** financiare, comerciale sau de imagine. Ce se poate face în această situație dificilă? Desigur, controllerul va fi printre primele persoane care îi sunt alături managerului general pentru a identifica hibe, natura lor, segmentul organizatoric afectat. Apoi va trebui să fie stabilit un **set de măsuri** pentru eliminarea riscurilor și revenirea pe linia de plutire firească. În acest moment este importantă **consultarea tuturor persoanelor din organizație** implicate direct sau indirect. Trebuie identificate **cauzele**, apoi să se implementeze setul de măsuri pentru eradicarea acestora și revenirea la normalitate. A doua excepție o reprezintă cea a **oportunităților**, care relevă **beneficiile potențiale** realizabile pertinent doar în condițiile punerii în valoare a tuturor factorilor economico-financiar și a celor de dezvoltare a resurselor umane.

➔ Cine poate fi controller?

După ce am descris pe larg aspectele legate de controlling și controller, am ajuns la momentul în care se impune să elucidăm misterul: **Cine poate fi controller? Există unul sau mai mulți?** În literatura de specialitate, în articolele publicate pe internet, întâlnim diferite opinii în acest sens, unele chiar contradictorii. Încercând să tragem o concluzie de *mediere a părerilor*, putem afirma că, în funcție de **particularitățile, specificul, dar și dimensiunea firmei**, poate exista un singur controller sau pot fi mai mulți. Pentru a arăta cine este acest controller vom prezenta pe rând cele două situații.

✓ Un controller

În cazul în care **o singură persoană** deține această funcție specială și firma sau instituția este de dimensiuni mici sau mijlocii, cu un număr redus de salariați, considerăm că **directorul economic (contabilul-șef)** ar putea să preia cu ușurință acest rol, deoarece se încadrează foarte bine în cele descrise anterior. Dacă organizația nu ține propria contabilitate și apelează la un cabinet individual al unui expert contabil sau la o societate de contabilitate, **expertul delegat** să colaboreze cu managerul general poate desfășura o activitate de controlling fructuoasă.

În acest context ar putea să existe unele păreri contrare care să sugereze că un controller ar trebui să fie numit numai dintre cei care stau permanent în firmă, pentru că ar cunoaște mai bine situația și în plus ar fi alături și fizic de managerul de vârf.

În zilele noastre însă, mai ales în această perioadă specială prin care trecem cu toții, s-a dat proba **utilizării instrumentelor informatice și de comunicație**, în special a celor de tip **multimedia** (platforme și aplicații ce permit realizarea de videoconferințe), a site-urilor de socializare, a telefoanelor mobile pe scară largă, ca și a modalităților de **comunicare în timp real** în diferite forme (e-mail, audio, video). De fapt, **centrul controllingului** îl reprezintă **comunicarea eficientă**, conexiunea optimă între managerul general, controller și toate persoanele, grupurile de interes și alți parteneri viabili.

Desigur, există și varianta **pregătirii prin traininguri speciale a unei persoane** (de preferat din compartimentul financiar-contabil) care să își asume acest rol deosebit de interesant și complex prin abilitățile și competențele pe care le presupune.

✓ Un grup de controlleri

În cazul în care este vorba despre o firmă sau o instituție cu un număr mare de salariați, cu o activitate deosebit de complexă, cu o putere economico-financiară însemnată, se poate opta pentru mai mulți controlleri. Se poate alege soluția înființării unui **departament de controlling** unde se vor face estimări, se vor urmări rezultatele organizației pe departamente, activități pe tipuri de produs (serviciu). Când ne referim la indicatori vorbim despre **setul specific** fiecărei entități (de exemplu, productivitate, costuri, marje comerciale). Performanțele vor fi abordate prin prisma **rentabilității, eficienței și eficacității**, comparându-se rezultatele obținute cu consumurile în contextul strategiei generale a firmei.

✓ Ce variante ar fi în această situație?

Prima include încadrarea în statutul de controller a **trei dintre cei mai importanți oameni din firmă** (de exemplu, directorul de producție, directorul economic și cel al departamentului de resurse umane). Stabilirea ierarhică a celor trei ține de opțiunea managerului general, dar și de specificul companiei, de poziția și influența acestora. Un număr prea mare de controlleri nu este de dorit, date fiind subtilitățile colaborării, ale parteneriatului, care este important să funcționeze pentru obținerea de performanțe notabile.

O altă variantă posibilă ar fi aceea ca un număr de persoane selectate în prealabil să fie **specializate prin traininguri complexe** pentru a fi implementat controllingul. Desigur, va fi nevoie și de o **dezvoltare profesională și personală permanentă** pentru ca impactul implicării controllerilor să fie cât mai mare. Există și câteva perturbații comunicaționale care pot să apară atunci când sunt mai mulți controlleri, cum ar fi concurența, opacitatea în colaborare, lipsa de încredere, afectarea imparțialității, lipsa de curaj pentru susținerea unei anumite opinii, teama de a nu deranja managementul de vârf etc.

Pentru controller, **principala sursă de informare** o reprezintă **structura financiar-contabilă** din cadrul firmei, chiar dacă uneori informațiile (de exemplu, din registre) servesc mai mult la justificări și în mică măsură la fundamentarea deciziilor. În condițiile unei **economii globale digitalizate** (în cadrul căreia vorbim despre **business intelligence** și despre **noi modele de afaceri**), **contabilitatea**, prin profesioniștii săi, va trebui să își accentueze și să își remodeleze structurile, conexiunile sale care vizează conducerea firmei. Adică este necesară nu doar o documentare foarte analitică a trecutului și a prezentului, ci și o susținere a principalilor decidenți din entitate cu strategii și scenarii viabile.

Indiferent de numărul controllerilor, este important ca aceștia să aibă o viziune sistemică, integrată, care să constituie un atu al organizației privind definirea unei imagini clare despre ceea ce s-a realizat sau s-a pierdut până în momentul t și a strategiilor fundamentate pe un orizont de timp care să fie compatibil cu specificul și obiectivele companiei. Ei vor trebui să îmbine prudența cu transparența, simțul critic cu cel cercetător, creativitatea cu respectarea standardelor. În același timp, **se vor constitui într-un puternic grup cu autoritate de gestionare a incertitudinii** care să creioneze tendințe și să perceapă din timp semnalele **pentru prevenirea crizelor**.

Bibliografie

1. Dumitrașcu, R.A. (2019), *Controlling*, Editura Universitară, București.
2. Gänßlen, S., Losbichler, H., Niedermayr, R., Rieder, L., Schäffer, U., Weber, J. (2012), *Principii de bază ale Asociației Internaționale a Controller-ilor (ICV) și ale Grupului Internațional de Controlling (IGC)*, traducere R. Niedermayr, https://www.igc-controlling.org/fileadmin/pdf/ICV_IGC_Valuepaper_RO.pdf.
3. Hlaciuc, E., Ailoaiei, R., Măciucă, G. (2017), *Controllingul – sistem de avertizare timpurie a crizelor din organizație*, în *Conferința Științifică Internațională Studentească „Provocările contabilității în viziunea tinerilor cercetători”. Culegere de articole științifice*, Chișinău, pp. 13-19, https://caae.ase.md/files/caae/conf/Conf_video_2017.pdf.
4. <http://profesiionline.zf.ro/articole/2610144/Controllerul-este-veriga-lipsa-dintre-manager-si-contabil.html>
5. <https://administrare.info/management/5176-managementul-prin-exceptionii>
6. <https://businessjargons.com>
7. <https://ceccar.ro/>
8. <https://ro.weblogographic.com/difference-between-finance-controller-and-finance-manager-4425>
9. <https://ro.wikipedia.org>
10. <https://www.ceccarbusinessreview.ro/>
11. <https://www.youtube.com/watch?v=irv3VXTsXR8> Congresul profesiei contabile din Romania - 29 septembrie 2021