

Cum se face trecerea de la controllerul financiar la controllerul de business

Aura Cadis, managing consultant la compania de consultanta in management Horvath & Partners: "Alaturi de CEO, el (controllerul de business - n.r.) trebuie sa fie omul care sa stie ce se intampla in companie, uneori, chiar mai bine decat CEO-ul, sa stie spre ce se indreapta compania, care sunt trendurile pe piata, sa fie in stare sa prevada evolutia numarului de clienti.

Delia Oniga 07.07.2008

Un controller "adevarat", "complet", care cunoaste in profunzime businessul, poate castiga pana la 5.000 de euro pe luna, veniturile sale fiind foarte apropiate de cele ale unui CFO.

Daca pana in prezent, controllerul se ocupa numai de zona financiara a unei companii, momentan activitatea acestuia se extinde tot mai mult. Astfel, controllerul de business este cel care "stie tot ce misca" in companie si care asigura transparenta tuturor activitatilor dintr-o organizatie.

Una dintre companiile care au implementat conceptul de business controlling este grupul RTC Holding. Obiectivul RTC este sa dezvolte pana in 2009 controllingul la nivelul proceselor de business si pana in 2010 sa il implementeze efectiv.

"In ultimul timp, RTC a facut mai multe achizitii, iar daca vrei sa te asiguri ca dinamica achizitiilor este cea buna, trebuie sa integrezi noile businessuri si sa le aliniezi celor deja existente in companie", spune Irina Revenco, CEO Pan Management in cadrul grupului RTC care detine in prezent 50 de firme, in care lucreaza 6.000 de angajati. Grupul are un rulaj de 280 de milioane de euro. Numarul mare de businessuri din companie i-a determinat pe cei de la RTC Group sa stabileasca un controller in cadrul fiecarei divizii, intrucat ar fi fost mai greu de gasit o persoana care sa cunoasca toate domeniile din organizatie. Asadar, cei noua vicepresedinti ai grupului implementeaza competentele de controlling, intrucat nu exista inca un director sau manager de controlling.

"Controllerul intr-un singur departament este un 'death case' pentru ca nu are niciun fel de efect in business. Schimbarile aparute in urma implementarii controlingului de business tin de aparitia unor concepte noi precum harta strategica sau indicatori al caror rol a fost sa organizeze mai bine procesele", explica Revenco.

Pe de alta parte, Aura Cadis, managing consultant la compania de consultanta in management Horvath & Partners este de parere ca un controller de business trebuie sa fie persoana care sa aiba grija ca diviziile din companie sa nu o ia fiecare in directii diferite.

"Alaturi de CEO, acesta (controllerul de business - n.r.) trebuie sa fie omul care sa stie ce se intampla in companie, uneori, chiar mai bine decat CEO-ul, sa stie spre ce se indreapta compania, care sunt trendurile pe piata, sa fie in stare sa prevada evolutia numarului de clienti", mai adauga Cadis, precizand ca business controllerul ar trebui sa fie autoritatea care asigura transparenta in firma, chiar daca nu are puterea de decizie pe care o detine top managementul.

Ce asteapta conducerea executiva de la un controller de business? Concret, sa aiba o functie de atentionare a greselilor. Acest lucru, in conditiile in care, inainte de a-si dezvolta si functia de business, controllerul financiar era vazut in companie ca persoana care iti atragea atentia cand faceai o greseala, si nu ca un partener.

Kurt Weber, managing director in cadrul Horvath & Partners, adauga ca in firmele din Vest controllerul este un partener de business, el este cel care intelege de unde vine profitul si este aproape de cei care au puterea executiva. Cu toate acestea, un analist de business nu se confunda cu controllerul, acesta fiind numai un membru din echipa celui din urma.

Conform cercetarilor Horvath & Partners, managerii isi doresc ca business controllerii sa cunoasca

businessul, sa definiasca indicatorii de masurare a rezultatelor, sa monitorizeze activitatile, procesele de business si sa aiba o vedere de ansamblu asupra lucrurilor. Mai mult, controllerul de business trebuie sa fie persoana din companie in stare sa gandeasca in procese si nu in departamente.

Printre principalele activitati ale unui controller de business se numara: consultanta interna pentru top management, emiterea analizelor lunare a rezultatelor, dezvoltarea analizelor de profitabilitate in zona operativa si a investitiilor, responsabilitatea asupra raportarii de management sau dezvoltarea analizelor lunare de previziuni asupra businessului.

Controllerii de business trebuie sa aiba competente in plus fata de controllerii financiari, fiind persoane mai complexe. In prezent exista mai multi controlleri financiari decat controllerii de business. De fapt, controlleri de business aproape ca lipsesc din companiile romanesti. Si totusi, potrivit Aurei Cadis, un controller de business ar trebui sa castige cu aproximativ 20% mai mult decat un controller financiar.

Asadar, un controller "adevarat", "complet", care cunoaste businessul, poate castiga pana la 5.000 de euro pe luna, veniturile sale fiind foarte apropiate de cele ale unui chief executive officer (CFO). Insa acest lucru se intampla in cazul in care profilul controllerilor se apropie de modelul din tarile vestice, lucru rar intalnit pe piata locala. De asemenea, exista o serie de criterii de care depinde salariul unui controller. Printre acestea se numara tipul de companie, marimea acesteia, modalitatea de stabilire a partii fixe si a partii variabile a salariului, modul de masurare a performantei CFO-ului sau a controllerului, importanta pozitiei acestora in organigrama, daca are aceeaasi importanta ca un CEO sau nu.

In functie de aceste criterii, controlleri au salarii de la 2.500 de euro pana la peste 5.000 euro net. Diferentele salariale intre Romania si Europa de Vest tind sa nu mai fie atat de mari, variind intre 25% si 50%.

De obicei, controllerii de business sunt oameni care au o experienta indelungata in afaceri, dar care au invatat sa lucreze si cu cifrele, acest lucru intamplandu-se dupa ce parasesc mediul de business. "E mai usor sa faci o analiza de profitabilitate decat o analiza de business", explica Cadis, precizand unul din motivele pentru care oamenii din business aleg sa fie controlleri.

In alta ordine de idei, Daniela Necefor, managing partner la compania de resurse umane Total Business Solutions, este de parere ca un financial controller junior cu unu sau doi ani de experienta castiga intre 1.400 si 1.700 de euro net pe luna, iar cei cu experienta au 2.500 de euro net pe luna. Potrivit lui Necefor, pozitile de financial controller sunt extrem de cautate, cererea pentru acestia crescand cu 70% fata de anul trecut. Principalul motiv: dezvoltarea accelerata a businessurilor.