



INTERVJU: Dr. Rolf Hichert, IBCS, predsjednik

# UTJECAJ PROFESIONALNIH MENADŽERSKIH IZVJEŠTAJA NA STVARANJE VRIJEDNOSTI

Kod izrade menadžerskih menadžerskih izvještaja ključno je imati što za reći čitatelju. Izvještaji koji nemaju ključnu poruku, ne izvještavaju, nego najčeće isporučuju čitatelju doslovce statističke podatke.

Standardi za menadžersko izvještavanje omogućuju profesionalizaciju poslovnog izvještavanja i komuniciranja. Profesionalni menadžerski izvještaji i prezentacije štede organizacijske resurse i potpomažu proces donošenja boljih poslovnih odluka.

**Mladen Meter:** Što je u Vašoj karijeri, i na koji način, najviše utjecalo na to da se ovako strastveno posvetite profesionalizaciji menadžerskih izvještaja?

**Rolf Hichert:** Pa, priča PowerPointa započela je prije otprilike petnaest godina. Održavali smo treninge pod nazivom „Imate li PowerPoint ili želite nešto reći: Pružanje dobre prezentacije unatoč PowerPointu?“ Nikad nisam volio prisustvovati prezentacijama gdje su govornici morali objasniti svoje slajdove – umjesto toga, slajdovi bi trebali objasniti što govornici namjeravaju reći. Tada sam pokušao dizajnirati slajdove s jasnom porukom i sadržajem koji objašnjava ili dokazuje ovu poruku. Manje konceptualnih slajdova, ali više kvantitativnih slajdova; više slika, gotovo bez teksta; koristeći se McKinseyjevim MECE konceptom za dobru strukturu i priču; bez dekorativnih elemenata, bez logotipa, jednostavnog dizajna, visoke gustoće informacija, itd. Od toga je bio samo mali korak prema dizajniranju (internih) menadžerskih izvještaja i (eksternih) godišnjih izvještaja. Odjednom su me velike organizacije zatražile podršku, a ja sam postajao sve uvjereniji da bih trebao skupiti svoja iskustva u neku vrstu standarda – prijedloge o tome kako dizajnirati korisne izvještaje i prezentacije.

**Mladen Meter:** Kako biste ukratko menadžerima i kontrolerima objasnili kako napraviti profesionalan menadžerski izvještaj odnosno prezentaciju tj. koji bi bili glavni principi pisanja profesionalnih menadžerskih izvještaja?

**Rolf Hichert:** Htio bih sažeti odgovor na vrlo kratak način: izvještaj bi trebao izvještavati o nečemu. To je glavni izazov za tzv. izvještaje: većina predstavlja samo statistiku, oni ništa ne izvještavaju. Vrlo često ti izvještaji sadrže tablice i grafikone s naslovima, bilješkama i komentarima, ali najvažniji uvjet za dobre izvještaje su jasne poruke: Kakvo je stanje? Zašto je to tako? Što se može učiniti kako bi se poboljšalo? Izvještaji izražavaju mišljenje nekoga ili grupe ljudi, nisu neutralni kao puki statistički podaci dobiveni izravno iz skladišta podataka. Ta mišljenja, te poruke cijenjenih i dobro informiranih ljudi, mogu biti jednostavni prikazi, objašnjenja, a mogu biti i prijedlozi što učiniti.

Kada je opći cilj izvještaja ili prezentacije jasan, predlažemo primjenu SUCCESS formule IBCS® standarda.

**Mladen Meter:** Što je to "SUCCESS formula"? Kako se došlo do nje i gdje ste pronašli motivaciju za pravila?

”

Većina izvještaja predstavlja samo statistiku, oni ništa ne izvještavaju. Vrlo često izvještaji sadrže tablice i grafikone s naslovima, bilješkama i komentarima, ali najvažniji uvjet za dobre izvještaje su jasne poruke: Kakvo je stanje? Zašto je to tako? Što se može učiniti kako bi se poboljšalo?





“ Postoje tri problema koja je teško riješiti – a ti problemi mogu dovesti do pogrešaka u izradi izvješća

**Rolf Hichert:** Nekoliko godina sam prikupljao prijedloge o tome što činiti, a što ne činiti za dobro izvještanje – uglavnom iz literature, ali i osobnih iskustava tijekom svog rada kao konzultant menadžmenta. Tih oko 100 „pravila“ bilo je organizirano u sedam „grupa pravila“ koja čine akronim **SUCCESS**.

Ovih sedam slova **SUCCESS**-a imaju sljedeće značenje:  
**SAY** (hrv. izrazi) Isporuči poruku

**UNIFY** (hrv. unificiraj) Primjeni semantičku notaciju

**CONDENSE** (hrv. sažmi) Povećaj gustoću informacija

**CHECK** (hrv. provjeri) Osiguraj vizualni integritet

**EXPRESS** (hrv. izrazi) Odaber i odgovarajuću vizualizaciju

**SIMPLIFY** (hrv. pojednostavi) Izbjegni nered

**STRUCTURE** (hrv. strukturiraj) Organiziraj sadržaj

Grupe pravila **SAY** i **STRUCTURE** spadaju u koncepcionalna pravila, a **CONDENSE**, **SIMPLIFY**, **EXPRESS** i **CHECK** u perceptualna pravila.

**UNIFY** obuhvaća sva semantička pravila, što znači – prepisivati na zemljopisne karte – rijeke su plave, sjever

je gore. **UNIFY** je jedini skup pravila koji je potpuno nov. Sva druga pravila već su na snazi; ona su prijedlozi pojedinaca poput Williama Playfaira ili Edwarda Tuftea. Sva se ta pravila na neki način mogu dokazati. S druge strane, **UNIFY** neće postati standard prije nego što se naširoko počne upotrebljavati u praksi.

**Mladen Meter:** Vrlo često u svojim predavanjima naglašavate vrijednost standarda koji se odnose na isporučivanje poruke i piridalni pristup Barbare Minto pri izradi izvještaja. Zašto?

**Rolf Hichert:** Postoje dva seta pravila **SAY** i **STRUCTURE** koja se temelje na principu piramide Barbare Minto. Njezina knjiga i trening Gena Zelaznya koji sam pohađao kod McKinseyja – zajedno s djelom Edwarda Tuftea – do sada su najviše utjecali na moj rad.

**Mladen Meter:** Iz Vašeg iskustva analize izvještaja u poduzećima, na koje biste greške pri sastavljanju

**menadžerskih izvještaja i prezentacija ukazali odnosno za koje smatrate da imaju posebno loš utjecaj na čitatelja i donošenje ispravnih odluka?**

**Rolf Hichert:** Postoje tri problema koja je teško riješiti – a ti problemi mogu dovesti do pogrešaka u izradi izvješća:

*Broj jedan sam već spomenuo: u mnogim izvještajima nedostaju jasne poruke, one bi se u mnogim izvještajima trebale nazvati pukom statistikom.*

*Broj dva je pravilno skaliranje: vrlo često se dijagrami ne skaliraju pravilno – osi su skraćene ili vizualni elementi ne pokazuju točne odnose. Gotovo nikada nije moguće pronaći konzistentno skaliranje kroz cijeli izvještaj.*

*Broj tri, nedostaju standardi u naslovima, pojmovima i skraćenicama. Potonji problem može se lako riješiti uz pomoć sveobuhvatnog pojmovnika.*

Te tzv. pogreške možda neće uvijek dovesti do loših odluka, ali će otežati razumijevanje izvještaja ili prezentacije.

**Mladen Meter:** Međunarodni standardi za poslovnu komunikaciju (International Business Communication Standards - IBCS®), koje ste uspostavili, polako se etabliraju u poslovnoj praksi. Kakvu budućnost u poslovnoj praksi predvidate za IBCS®?

**Rolf Hichert:** Nadam se da će, uz pomoć gotovo stotine naših trenutno certificiranih konzultanata, deset certificiranih softverskih proizvoda i gotovo 2.000 članova udruge, za nekoliko godina IBCS® postati „standard“ za poslovnu komunikaciju, uglavnom u svijetu financija. Što se tiče trenutačnog stanja, većina poduzeća koja slijede naše prijedloge nalaze se u Njemačkoj, Austriji i Švicarskoj. Ali kada pogledamo nove zahtjeve za članstvom u IBCS® udruzi, više od 50% zahtjeva dolazi iz zemalja izvan Europe.

Budući da slijedimo ideju slobodnog pristupa, članstvo je besplatno, standardi se mogu dobiti besplatno, puno dodatnih materijala besplatno se preuzima – ne bojimo se „konkurencije“ drugih organizacija. Naprotiv: očekujemo da će nam se sve više i više ljudi pridruživati i tako pridonijeti razvoju standarda. Svi su pozvani na sudjelovanje u tom procesu!

**Mladen Meter:** Znamo da su neka od svjetski poznatih poduzeća implementirala IBCS®. Kakva su Vaša saznanja o njihovim iskustvima i koristima od toga?

**Rolf Hichert:** U međuvremenu više stotina, možda tisuća, organizacija pokušavaju ili već rade s našim standardima. Osobno sam nekolicinu jako dobro poznavao, ali većinu tih poduzeća i javnih ustanova sada opslužuju naši certificirani konzultanti, pa čak i ljudi za koje nikad



**Za nekoliko će godina IBCS® postati „standard“ za poslovnu komunikaciju**

nisam čuo. Tako znam neka poduzeća u kojima su stotine i tisuće zaposlenika obučene i rade prema standardima – često na međunarodnoj osnovi širom cijelog svijeta. Oni čak redizajniraju svoje javne godišnje izvještaje i druge eksterne materijale. Prednosti su očite: izvještaji i prezentacije su razumljiviji nego prije. Osim toga, troškovi i vrijeme izrade tih izvještaja mogu se skratiti, također zbog standardizacije i korisnih softverskih alata.

**Mladen Meter:** Logično je da transparentnost prikaza poboljšava kvalitetu poslovnih odluka, a samim time i poslovanja. Ipak, može li se kvantificirati korist primjene IBCS® standarda ili barem navesti koje su glavne kategorije koristi troškova/investicija?

**Rolf Hichert:** To mi pitanje često postavljaju, i nekoliko smo puta pokušali kvantificirati koristi u monetarnim jedinicama. Ali kod ovoga sam još uvijek jako skeptičan, jer nema jednostavne formule za to. IBCS® se mora uklopiti u korporativnu kulturu (želimo li doista biti transparentni?), najviša razina menadžmenta mora podržati projekt (želimo li doista promijeniti koncept izvještavanja?), korisnici moraju prihvati odabrani softverski alat (hoće li ovaj program zamijeniti naše poslove?) itd.

Posjet drugim poduzećima s višegodišnjim iskustvom s IBCS®-om čini se kao dobar način da se doneše dobra odluka. Većina će vam reći da je nakon uspješne prve faze projekta svakome postalo jasno da ta vrsta standardizacije ima vrlo pozitivne učinke na cijelu organizaciju.

**Mladen Meter:** Strateški cilj IBCS® udruge je da standardi budu međunarodno prepoznati i da se primjenjuju. Na koji način širite i namjeravate širiti svejestr o korisnosti njihove primjene?

**Rolf Hichert:** IBCS® udruga je neprofitna organizacija i još uvijek ima vrlo ograničene resurse. Stoga se oslanjamо na rad više od sto certificiranih konzultanata, pet trenera, stotine uspješnih instalacija, pozitivne povratne informacije korisnika, članke u časopisima, softverska poduzeća koja nude IBCS rješenja, korisnička iskustva na privatnim blogovima, komentare na Twitteru, regionalno organizirane okrugle stolove, *keynotes* na međunarodnim konferencijama, *web sjednicama*, MOOC-ima, na profesore koji se koriste našim materijalom za nastavu, i naravno, stalno rastući broj članova u IBCS® udruzi.