

# Linićev zakon natjerat će poduzeća na osnivanje kontrolinga

Zakon nalaže poduzećima da osiguraju redovite mjere upravljanja rizicima. A operativnim rizikom ne može se upravljati bez kontrolinga

piše **mr. sc. JASMINA OČKO**  
konzultant za kontroling  
www.kognosko.hr



**B**rojna empirijska istraživanja potvrđuju da je nelikvidnost posljednja faza poslovne krize. Prije no što poduzeće ostane bez likvidnih sredstava, dogodi se cijeli niz događaja koji šalju jasan signal da se u poslovanju na mnogim segmentima nešto loše događa. Vrlo često u našim poduzećima takvi su signali dugi niz godina bili ignorirani. Tradicionalno, prihodi su bili apsolutni imperativ i gotovo jedina mjerna jedinica za uspjeh. I to najčešće bez jasnih kriterija zahtijevane rentabilnosti. Dovoljno je bilo - naprosto prodati! Eventualni pad prihoda svim silama pokušavao se spriječiti dodatnim marketinškim poticajima - često uz previsoku cijenu, što znači uz još veće troškove, posljednično i manju rentabilnost. Kad nismo imali vlastitih sredstava, olako smo posezali za tuđim, što nas pak začas vodi do veće zaduženosti. I eto zatvorenoga kruga, koji na kraju završava u nelikvidnosti.

**Bez pravih informacija** Nismo danas nelikvidni jer nam nekoliko kupaca nije platilo na vrijeme. Nelikvidni smo jer niz godina nismo imali prave kriterije vrednovanja kvalitete poslovanja. Ni mi, ni naši kupci, ni kupci naših kupaca. Mnoga poduzeća godinama su prodavala nerentabilne proizvode i usluge nerentabilnim kupcima i za to nagrađivala menadžere. Zašto? Često samo zato jer nisu imala sustav kontrolinga koji bi temeljito i duboko skenirao procese, prikupljao informacije i tako omogućio detalje.

Podaci kojima raspolažu naši poduzetnici najčešće su nesređeni ili grubo 'računovodstveni', što znači nedovoljno transparentni za menadžersko upravljanje. Većina menadžera pritom nije ni svjesna koliko su njihove informacije rigidne i nekvalitetne. Drugi je pak problem što su uglavnom elementarne.

I u takvom stanju zatiče nas novi Zakon o financijskom poslovanju, koji su mediji prozvali Linićevim zakonom.

Jedna od prvih rečenica glasi: 'Uprava je dužna... voditi poslove društva na način da je društvo u svakom trenutku likvidno i solventno.'

Apsolutno! Ali kako? Ne možemo se osloboditi problema koristeći se istim obrascem ponašanja koji nas je u probleme i doveo. Drugim riječima - moramo iz temelja promijeniti svoj poslovni, a prije svega mentalni model. Razvijene zapadne ekonomije pišu dugu povijest kontrolinga i smatraju ga samorazumljivim, ali hrvatski menadžeri najčešće još uvijek imaju neki 'svoj put', još uvijek nema dovoljno svijesti o tome da se u kontrolingu kriju suštinske informacije za upravljanje resursima, za efikasno postupanje s imovinom, za obranu od nekvalitetnih ulaganja. Još uvijek se upravlja intuitivno.

**Vladin signal** Vlada je poslala jasan signal da je krajnje vrijeme da se u gospodarstvu odvoji žito od kukolja. No to je priča o grijesima iz prošlosti. Vjerujem da nitko ne misli da će oporavak doći zato što ćemo poslati u stečaj tvrtke koje su dobile etiketu 'kukolja'.

Tim zakonom poduzeće mora osigurati u budućnosti redovite mjere upravljanja rizicima (članak 7). Podrazumijevaju se svi rizici kojima je poduzeće izloženo, a u tom kontekstu posebno možemo naglasiti operativni rizik, koji Zakon definira kao 'rizik od gubitka zbog pogrešaka, prekida ili šteta uzrokovanih neadekvatnim internim procesima, osobama, sustavima ili vanjskim događajima uključujući rizik izmjena pravnih propisa.' Bilo bi vrlo pogrešno tumačiti to samo kao obvezu internih kontrola (kontrola preuzimanja robe, knjiženja dokumenata i sl.). Zakonom se de facto utvrđuje da poduzeća moraju imati kontroling!

Nadalje, članak 10. kaže: 'U slučaju kad je kapital društva postao neadekvatan uprava je dužna: u roku od osam dana analizirati uzroke... i predložiti mjere potrebne za ostvarenje adekvatnosti kapitala te ih dostaviti nadzornom odboru.'

Kako kapital postaje neadekvatan? Teoretski, kada gubici (zajedno s akumuliranima) dosežu polovicu temeljnoga kapitala. Praktično, to znači da je potrebno kontinuirano pratiti na kojem tržišnom segmentu koji dio ulaganja ne donosi planiranu korist u zacrtanim rokovima. Na kojim kupcima, kojim proizvodnim nišama, u kojim poslovnim jedinicama ne uspijevamo realizirati plan i ne dostižemo ciljne pokazatelje uspjeha. Tako u životu nastaje gubitak koji treba znati sanirati.

Ako poduzeće nema dobro razvijenu funkciju kontrolinga, ono ne može ispravno analizirati (u bilo kojem primjerenom roku, a najmanje ne u roku od osam dana) detaljne uzroke nastanka jednom dosegnute neadekvatnosti kapitala te predložiti mjere za korjenje i učinkovite zaokrete! Osim, naravno, ako opet nije riječ samo o kozmetičkim promjenama. A takve sigurno neće izvući hrvatsko gospodarstvo iz nelikvidnosti. ■

Nismo danas nelikvidni jer nam nekoliko kupaca nije platilo na vrijeme. Nelikvidni smo jer godinama nismo vrednovali kvalitetu poslovanja. Ni mi, ni naši kupci, ni kupci naših kupaca. Često samo zato što nisu imali sustav kontrolinga