

контролинг

УНАПРЕДУВАЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО

Контролинг – услов без кој не се може

Улогата на контролингот е спојување на деловите во целина за да се создаде панорамски поглед на работењето на компанијата.

Автор: **Јасмина Очко**, консултант за контролинг, „Контролинг Когноско“



Контролингот е филозофија на управувањето врз база на економската логичка рационалност, збир на знаења кои се потребни, врз база на безброј податоци од компанијата и надвор од неа, да се собере оптимален број информации кои им се неопходни на менаџерите за донесување на квалитетни одлуки. Улогата на контролингот е спојување на деловите во целина, за да се создаде панорамски поглед на работењето на компанијата.

Според резултатите од истражувањето

– во работната практика, контролингот овозможува директно минимално намалување на трошоците во распон од 8 до 15% годишно. Другите придобивки од воведувањето на контролингот се препознаваат во форма на чиста организација, модерен сметководствен систем кој ги обезбедува сите потребни податоци, детектирање на пресметувањата во најраните фази во кој било сегмент на работењето, подобри и поквалитетни менаџерски одлуки, поквалитетно управување со човечките потенцијали, побрзи приспособувања на промените и значајно поголема конкурентност.

Контролингот овозможува поквалитетно управување со идните случувања и дава одговори на конкретни прашања – какви се трендовските вредности и што можеме да очекуваме во иднина, во кои производи треба повеќе да се вложува, а кои производи да се напуштат, кои купувачи во иднина треба да се избегнуваат, кои пазари да се развиваат, а од кои компанијата да се повлекува, на кој начин компанијата да се финансира, дали и понатаму да се задолжува...

Компанијата „Контролинг Когноско“ од Загреб веќе 8 години го имплементира контролингот во претпријатијата во Хрватска и во регионот. Како консултант за контролинг, целиот работен век го посветувам на развојот на контролингот. По 15 години работа како раководител на контролингот во меѓународна компанија, преминав во консултант-

ските води за своето знаење и искуство да го пренесам на сите оние кои сакаат да развијат успешен контролинг. Зад нас се многубројни големи проекти реализирани, главно, во соработка со средни и големи компании. Најголемиот е неодамна завршениот проект во Босна и Херцеговина во компанија со повеќе од 3.500 вработени. Денес, моето консултантско искуство го користат производствените и трговските компании, како и институциите и јавните претпријатија.

Мисија на „Контролинг Когноско“ е собирање на знаењата од контролингот и најдобрите практики во Европа и во Америка, како и нивна имплементација во претпријатијата во регионот со конечна цел – трајна инволвираност на контролингот во сите сфери на економијата – како во приватниот, така и во јавниот сектор.

Нашата фирма е специјализирана за воведување на системот за контролинг во претпријатијата и за едукации креирани за менаџерите и контролорите.

„Контролинг Когноско“ е партнер со „Контролер Академи“ од Минхен, едно од најдобрите светски училишта за контролинг и спроведува едукациони според нивната лиценцирана програма. Исто така, „Когноско“ е член на ИГЦ (International Group of Controlling) организација за контролинг која на глобално ниво ги креира стандардите за контролинг-практиките и едукацијата.



Во 2013 година, ова претпријатие во Загреб го отвори првиот Контролинг-центар во Хрватска – инкубатор за развој на најдобрите хрватски контролори и менаџери и ја почна Меѓународната конференција за контролинг, која секоја година има за цел доведување реномирани експерти од целиот свет за да се имплементира најдобрата светска контролорска практика многу побрзо во животот на регионалните претпријатија.

Воведувањето на контролингот бара одредени предуслови, мултидисциплинарни знаења и конкретен план за раз-

вој. За правилен развој на контролингот, потребни се едуциран контролор, модерно и развиено сметководство и адекватна ИТ-поддршка за спроведување на контролингот. Честопати тие задачи се премногу сложени за компанијата самостојно да ги воведе. Поради таа причина, многу поефикасно и поекономично е да се побара консултантска помош. Користа од поставениот контролинг секогаш е многу поголема од вложувањата!

Современата деловна практика во развиените земји во Европа (особено во

Германија, Швајцарија, Австрија) многу значајна улога му дава на контролингот, а контролорот го става во улога на деловен партнер на менаџментот. Модерниот контролинг е неопходна алка на секоја компанија која сака да расте, да се развива и долгорочно да опстане.

„Контролинг Когноско“

Адреса: ул. „Јарушчица“ бр.1е,
Загреб, Хрватска
Тел: 00385 1779 3619
Веб-страница: www.kognosko.hr
Е-пошта: kontroling@kognosko.hr

Користа од контролингот – поголема од вложувањето

Автор: **Митка Мојсовска,**
контролинг менаџер, „Кола“



Во 2008 г. компанијата „Кола“ имплементираше современ ERP-софтвер (UPIS), но со текот на времето дојдовме до ситуација кога ни беше потребно уште подобро решение за да можеме подобро да ги систематизираме податоците, да ги следиме процесите и да ги поврземе помеѓу сестринските компании, со што ќе создадеме платформа за брзо и едноставно донесување одлуки. Стана јасно дека ни е неопходен **флексибилен и модерен контролинг**. За да ја постигнеме посакуваната цел, моравме да го имплементираме софтверот BI (Business Intelligence), во кој се вовлекуваат податоците од постојниот ERP. Процесот на воведување контролинг се одвиваше во четири фази.

- Во **првата фаза** се направи GFI-анализа на дотогашното работење на компаниите, со сите економски показатели и трендови кои ја опишуваат моменталната ситуација на компаниите пред воведувањето на контролингот.
- Во **втората фаза** се формираа контролинг-тимови по сектори, првенствено од секторот за продажба. Направивме реконструкција на организациската шема и како резултат на тоа се дефинираа **четири профитни центри (дивизији)**: „Унилевер“, Сок, Храна и хорека (во „Кола“) и „Хенкел“ (во „Тотал плус логистик“). Следствено на тоа, се формираше и новата организациска структура на артиклите по брендови, групи производи, продажни програми за да можеме квалитетно да ги анализираме

резултатите по тимови. Главен извештај од овој сектор е **контролерски биланс на успех по тимови**. Во оваа фаза се дефинира и регионална поделба, т.е. старите региони се заменија со нови за да можеме да добиеме **биланс на успех по региони**, односно сегменти. Паралелно на тоа, во постојниот софтвер ERP се отворија нови димензии на книжење на сите приходи и трошоци, и тоа по региони, групи производи, брендови, купувачи, возила и вработени. Според пропишаните процедури од контролингот, се воведе посебна идентификација на трошоците т.е. секоја влезна фактура (на пр. позиционирање во огреден маркет) се евидентира со контролинг-печат на кој се пропишани сите места на трошок и се спроведува до секое одговорно лице, т.е. менаџер на дивизија, чија обврска е да го евидентира трошокот до ниво на артикл. Тоа, практично, е ниво на DP2 од билансот на успех по дивизија, ниво до кое може да реагира секој менаџер на директните трошоци во својата дивизија, т.е. да ја следи профитабилноста на својата дивизија до ниво на артикл.

- Во **третата фаза** се направи нова организациска шема на компанијата „Кола логистика“, од каде што доаѓаат трошоците за дистрибуција и магацин и се книжат директно по место на трошок, со што подоцна добиваме точни податоци за **логистички и магацински трошоци**. За нашите потреби се креира посебна мобилна апликација, која ни овозможи да ги собереме сите координати од сите наши партнери кои подоцна се внесуваат во GPS-софтвер, од каде што добиваме информација колку километри се поминати до секој купувач, а тоа ни е податок кој подоцна во

BI го користиме за алокација на трошокот по комингент.

Трошоците на другите сектори, како што се управа, набавка, HR итн., според дефинираните клучеви, се лоцираат од профитни центри па сè до ниво на купувач.

- **Четврта фаза** е фаза каде што се изработуваат извештаи врз дневна основа од секторот контролинг според потребите на топ-менаџментот, и тоа биланс на успех од ниво на фирма, потоа дивизија, бренд, продажна програма, возило, вработен, па сè до ниво на артикл. Се применува АБЦ анализа (Паретово правило) за веќе споменатите димензии, се следи животниот век на производител и се прави анализа на залихите во однос на продажбата со помош на матрицата БЦГ, а исто така се анализира и продажбата во однос на побарувањата, се прават и следат планови за продажба и набавка (Category Management), се изработува Алтманов модел, Зав модел, ADT DuPont анализа итн.

Ова се алатки според кои секој менаџер во секој момент располага со точни податоци со кои може квалитетно да поставува продажни услови, да управува во секој момент со податок за кој било производ и да донесува правилни одлуки.

Користа од контролингот е поголема од вложувањето, бидејќи со негова имплементација добивме чисто уредени процеси помеѓу трите компании, поквалитетно ивествување (порано детектирање на промените, зона на добивка или загуба), поквалитетна комуникација помеѓу вработените и секторите и на крај, јасна визија и стратегија за долгорочен развој на компаниите.