

KONTROLING

Alat kojim se mogu predvidjeti problemi u poslovanju

Potreba uvođenja kontrolinga i nova iskustva na području koje je u hrvatskoj poslovnoj praksi još u povojima teme su Prve međunarodne konferencije o kontrolingu koja će se održati u zagrebačkom hotelu Westin 5. studenoga u organizaciji Kontrolinga Kognosko i poslovnog tjednika Lidera

piše **EDIS FELIĆ**
edis.felic@liderpress.hr

Oni koji se koriste kontrolingom kao procesom sami sebi pomažu, pa im šanse i u ovakvim vremenima rastu. Upravo je kriza velika prilika za uvođenje kontrolinga u tvrtku. Nažalost, u Hrvatskoj njime se koriste uglavnom velike tvrtke te nešto malo srednjih, a kod malih tvrtki prava je rijetkost. A ne bi tako smjelo biti jer, kaže konzultantica za kontroling iz tvrtke Kontroling Kognosko **Jasmina Očko**, rast, razvoj i dobit tri su uvjeta koja moraju funkcionirati u sinergiji u svakom poduzeću. Kratkoročno se može odreći dobiti u cilju rasta, rasta u cilju razvoja ili razvoja u cilju maksimiziranja dobiti,

ali dugoročno stvari mogu funkcionirati samo u savršenom balansu. Zato služi kontroling, koji uči da upravljanje nikada ne smije biti samo intuitivno. Upravljanje tvrtkom besmisleno je ako nemamo informaciju koji segmenti poduzeća ne rade dobro, zašto su nerentabilni, koja tržišta nemaju potencijal zarade, koji su artikli nepotrebni, kojih se kupaca moramo riješiti... Kontrolingom dobivamo rano upozorenje, uvodimo preventivne mjere i potičemo na stalne promjene unutar tvrtke.

- Kontroling sudjeluje zajedno s menadžmentom u izgradnji ciljeva, koji moraju biti jasno definirani kako bi se menadžerske odluke mogle usmjeravati prema njima. Zaokupljenost kontrolinga budućnošću omogućava lakše suočavanje sa stvarnošću kad se odstupi od zacrtanog - objašnjava Očko.

Kontroling je danas prisutan u razvijenim zemljama te Poljskoj, ali iako na nižem





JASMINA OČKO
Kontroling Kognosko:
- Kontroling sudjeluje u izgradnji ciljeva, koji moraju biti jasno definirani da bi se menadžerske odluke mogle usmjeravati prema njima



IVAN LIKOVNJAK
Medi-lab:
- Nakon tri godine od uvođenja kontrolinga možemo pratiti, ocjenjivati i procjenjivati trendove kretanja pojedinih segmenata poslovanja



ROMINA OREŠKOVIĆ
Orbico grupa:
- Najprije smo kreirali tzv. višedimenzionalnu kocku, odnosno kasniji osnovni izvor podataka i bazu za daljnji razvoj funkcije kontrolinga



TAMARA GOLUB
Auto Krešo:
- Nakon osam mjeseci dobili smo prve izvještaje o pokazateljima uspjeha svojih poslovnica. Danas su to standardizirani izvještaji



SNEŽANA GUĐELJ
FIS:
- Svaki menadžer divizije i voditelj prodajnog centra želi biti najbolji. Sustav kontrolinga omogućava im informacije potrebne za uspjeh

stupnju razvoja, Očko vjeruje da je u Hrvatskoj uglavnom prebolio porođajne muke. Stvar je u navikama, kaže, no kontroleri će imati priliku da čuju nova iskustva na Prvoj međunarodnoj konferenciji o kontrolingu, koja će se održati u zagrebačkom hotelu Westin 5. studenoga u organizaciji Kontrolinga Kognosko i poslovnog tjednika Lidera.

Tri godine iskustva Jedan od dobrih hrvatskih primjera je obiteljska tvrtka Medi-lab. Tvrtka je brzo rasla pa se ukazala potreba za uvođenjem elemenata korporativnog poslovanja. Zbog toga su prije tri godine uveli kontroling.
- Poslujemo sa zdravstvenim ustanovama te veletrgovinama, a kako je zdravstveni sustav u kontinuiranoj reformi dugi niz godina, nameće se potreba praćenja i analize reformskih zahvata te predlaganja mjera prilagodbe - kaže direktor Službe kontrolinga **Ivan Lukovnjak**. Služba se formirala u tri faze. Prva je definiranje organizacijske sheme, odnosno tzv. profitnih i troškovnih centara. U drugoj, iznimno osjetljivoj fazi, definirani su alati za raspodjelu indirektnih troškova poslovanja. U trećoj su pak fazi definirana mjesečna, tromjesečna, polugodišnja i godišnja izvješća kontrolinga.

- Devet mjeseci nakon uvođenja kontrolinga počeli smo raditi izvješća. Na početku nam je glavni problem bio nemogućnost usporedbe s prošlim razdobljima s obzirom na to da smo bili primorani zamijeniti informatički sustav, tako da smo usporedbe radili isključivo s planom. Sada, nakon tri godine možemo pratiti, ocjenjivati i procjenjivati trendove kretanja pojedinih segmenata poslovanja u trogodišnjem razdoblju, što nam uvelike olakšava odlučivanje - priča Lukovnjak. Kao najveći efekt ističe to što Uprava raspolaže egzaktnim podacima, za razliku od procjena koje je imala ranije.

Potporna IT odjela Dobro iskustvo s kontrolingom imaju i u Orbico grupi. Oni su najprije prije tri godine uveli kontroling u Orbico Zagreb, a sada ga uvode i u preostalih 20-ak tvrtki Grupe. Direktorica financija **Romina Orešković** kaže da su najprije sagledali situaciju i definirali koje su im to informacije potrebne i u kojem obliku. Kreirali su tzv. višedimenzionalnu kocku, tj. kasniji osnovni izvor podataka i bazu za daljnji razvoj funkcije kontrolinga.
- Izazov je bio kako prilagoditi poslovne procese i unos podataka u sustav tako da što više transakcija već na ulazu dobije oznake troškovnih i pro-

fitnih centara i ostalih potrebnih dimenzija. Time smo na minimalnu razinu smanjili iznose indirektnih troškova i prihoda na koje kasnije treba primijeniti alokacijske ključeve za raspored. Ta prilagodba nije smjela utjecati na povećavanje broja zaposlenika u administraciji, već staviti fokus na prilagodbu IT rješenja i automatizaciju procesa - kaže Orešković.

Trenutačno razvijaju planiranje i analizu, poslovna područja koja su obuhvatili do sada su prodaja i financije, a prvi konkretni rezultati došli su već nakon prve godine, baš kao i u tvrtki Auto Krešo, u kojoj je implementacija kontrolinga počela potkraj kolovoza lani. Standardizirali su poslovne procese i regulirali hierarhijske razine u skladu s vizijom i strategijom, što ranije nije bilo dovoljno kvalitetno riješeno. Nakon toga uslijedio je razvoj cjelokupnoga troškovnog i upravljačkog računovodstva te kontroling modula.

Analiza zaliha Bili su primorani na promjene potrebne za organizaciju troškovnog i upravljačkog računovodstva, a završetkom te faze započela je nova faza knjiženja poslovnih promjena. U toj su fazi već implementirali BI sustav za potporu kontrolingu i kreirali modele pre-

Snaga HP konvergentne infrastrukture je ovdje.

Pripremite svoje poslovanje za mobilnost u budućnosti.



megatrend
poslovna rješenja

www.megatrend.com

© 2013 Hewlett-Packard Development Company, L.P.



tvaranja podataka u informacije, dobivši time mogućnost praćenja i izvještavanja prema centrima odgovornosti.

- Nakon osam mjeseci dobili smo prve izvještaje o pokazateljima uspjeha naših poslovnica. Danas su to standardizirani izvještaji koji se rade jednom na mjesec za svaku poslovnicu i od velike su koristi upravi i menadžmentu kod donošenja odluka. Usljedila je faza postavljanja parametara za cilijane analize troškova. Rezultat je bio jasan pregled troškova prema utjecaju na rezultat, prema planu i prema kretanju zajedno s prihodima - kaže članica Uprave Tanjara Golub.

Paralelno s time razvijali su i analizu zalihama prema grupama proizvoda, artiklima i razlici u cijeni. Dobili su razliku u cijeni prema svakom artiklu, koeficijente obrtaja prema artiklima, rentabilnost svakog artikla, optimalne količine nabavke.

- To nam je bilo iznimno važno budući da znamo kako je teško upravljati zalihama, koje nam direktno utječu na rentabilnost imovine i pozitivan novčani tok. Postavili su i parametre za ciljanu analizu prodaje. Analizirali su kupce (nove, stare, vjerne), shvativši da nisu uvijek najkvalitetniji oni prema kriteriju veličine prodaje - kaže Golub. Slijedi im još postavljanje parametara za cilijane analize potraživanja tj. monitoring kupaca, određivanje prodajnih uvjeta i novčani tok.

Primjeri iz susjedstva Bosanskohercegovački FIS iz Viteza ima dvogodišnje iskustvo u kontrolingu. Stara organizacija bila je neupotrebljiva, pa su odlučili postaviti osnovni kriterij za novu. S obzirom na to da je riječ o poduzeću čija je osnovna djelatnost maloprodaja 25.000 artikala, formirane su divizije. S

vaka od divizija ima svoje specifičnosti ovisno o prirodi robe i usluga kao i organizaciji poslovnih procesa unutar njih. Unutar svake od njih obavljaju se poslovi nabavke, skladištenja, prodaje, marketinga, materijalnoga knjigovodstva i divizijskoga kontrolinga. Divizije svoje prihode ostvaruju putem maloprodaje i veleprodaje. Maloprodaja je organizirana u 15 prodajnih mjesta. Svaki prodajni centar organiziran je na principu prodajnih odjela i zajedničkih službi za svaki prodajni centar. Veleprodaja je zajednička za sve divizije i unutar nje se prate rezultati za svaku diviziju zasebno.

- Uvođenjem kontrolingastvorio se natjecateljski duh. Svaki od menadžera divizija i voditelja prodajnih centara željeli su biti najbolji, a sustav kontrolerskog izvještavanja omogućio je informacije koje su trebali da bi bili uspješni - priča predsjednica Uprave **Snežana Gudelj**.

Još jedan uspješan primjer je i tvrtke Violeta iz Gruda u BiH. Imaju novu tvornicu i u Zelinu, uveli su jednoobrazan način kontrolinga pa su mogli pratiti usporedne podatke. U Grudama je smješten centralni kontroling, a direktor Ante Miloš kaže da su time otvorili neiscrpan područje koje pomaže u unapređenju poslovanja. ■

SAMSUNG GALAXY ROUND

Zakrivljen po cijelom tijelu

Već neko vrijeme govori se da dolazi vrijeme uređaja sa zakrivljenim ekranom. Nakon što su se ranije ove godine pojavili prvi modeli televizora koji se koriste tom tehnologijom, sad je stiglo vrijeme i za mobitele. Ima li ta novotarija smisla?

Prve reakcije na novi Samsungov mobitel Samsung Galaxy Round prilično su podvojene. Nema sumnje da je riječ o kvalitetnom Androidnom mobitelu s vrhunskim specifikacijama - veličinom ekrana od 5,7 inča, HD rezolucijom od 1900 x 1200 točaka, četverojezgrenim procesorom koji radi na 2,3 GHz, 3 GB radne memorije te kamerom od 13 megapiksela. Dodajmo tome debljinu od 7,9 mm (ravnomojerno raspoređenu po cijelom uređaju) te težinu od 154 grama, iz čega proizlazi da je



riječ o vrhu trenutne ponude pametnih telefona. Pa ipak, teško je reći čemu zakrivljeni ekran zapravo služi, osim izazivanju pozornosti u društvu. Štoviše, čini se da je sa stajališta svakodnevnog upotrebe taj uređaj znatno nepraktičniji od 'klasičara' s ravnim ekranom - primjerice, obično povlačenje ikona čini nam se znatno težim, a da ne govorimo o kompliciranijim gestama u aplikacijama. Stoga ne čudi da se model za sada pojavio samo u Južnoj Koreji, gdje Samsung očito želi testirati tržište, a čini se i zaraditi s obzirom na cijenu od oko 1000 dolara.

www.samsung.com

HP CHROMEBOOK 11

Malen, lagan i jeftin



Googleov Chrome OS, namijenjen jeftinim i ultraportabilnim notebook računalima, sve više ulazi u mainstream, pa ga tako upotrebljava i HP u svojem novom Chromebooku 11. To računalo ima 11,6-inčni IPS zaslon rezolucije 1366 x 768 točaka, koristi se Samsungovim procesorom Exynos 5250, ugrađeni prostor za pohranu podataka velik je 16 GB (uz dodatnih 100 GB 'u oblaku' na GoogleDriveu), a autonomija rada iznosi šest sati. Tu su i WiFi 802.11 a/b/g/n, Bluetooth 4.0, VGA web-kamera, a sve za cijenu od tek 279 dolara. Idealno za sve kojima ne trebaju zahtjevnije funkcije i aplikacije, a ograničeni su budžetom.

www.hp.com

LENOVO IDEAPAD A10

Konvertibilni Android

Prvo su procuriti podaci, a onda je stigla i potvrda - Lenovo radi na 'konvertibilnom notebooku' IdeaPad A10. Specifikacije još nisu otkrivene - za to se, naime, čeka službena objava - ali riječ je o notebooku zasnovanom na operativnom sustavu Android. Iako je Google za prijenosna računala do sada više forsirao Chrome OS,

Android se zbog svoje popularnosti na pametnim telefonima i tabletima sve više nameće kao izbor i na jeftinim prijenosnim računalima. To posebice vrijedi kod uređaja koji mogu raditi i u običnom i u tabletnom režimu rada, baš kao što je slučaj s tim prijenosnikom Lenovo. Za sada je poznato da će novi IdeaPad A10 imati procesor Rockchip RK3188 na 1,6 GHz, a imat će i utore za microSD kartice. Službeno cijena još nije poznata, ali spekulira se da će se kretati oko vrlo prihvatljivih 250 dolara.

www.lenovo.com



piše Branimir Kovač /// branimir.kovac@liderpress.hr