

Jasmina Očko otvorila je Prvu međunarodnu konferenciju o kontrolingu u organizaciji Lidera i Kognoska

Foto: Dražen Lapić



KONTROLING

Direktori su slijepi ako im kontroleri ne daju podatke

piše **NIKOLA SUČEC**

nikola.sucec@liderpress.hr

Zbog globalne gospodarske krize kontroling je postao unutarnji glas zdrave ekonomije. Za kontrolere to je jedna od najvažnijih lekcija naučenih u krizi, ali i poruka poslana s Prve međunarodne konferencije o kontrolingu koju su u Zagrebu ovog utorka organizirali Lider i tvrtka Kognoska. Kao zasebna djelatnost kontroling je na globalnoj razini veoma važan i potreban u svakom ozbiljnijem poduzeću jer propituje ostvaruju li se zacrtani operativni i strateški ciljevi i prema potrebi vraća menadžment na pravi put. Kontroleri bi trebali biti opći čuvari interesa poduzeća.

- Iako barataju informacijama i njima 'hrane' menadžment, kontroleri moraju postati samo-

stalni menadžeri promjene jer sami najbolje znaju protumačiti poslovnu informaciju i pretvoriti je u nešto korisno za sve zaposlene - poručila je na otvorenju konferencije **Jasmina Očko**, konzultantica Kognoska.

Novi finansijski iz kontrolinga Kontroling je važan za domaće i potencijalne strane ulagače, koji njime mogu mjeriti učinke svojeg ulaganja i on im može biti jamstvo odgovarajućeg povrata na uloženo. On sprečava i bijeg u netransparetnost u tvrtki i prema tržištu. To je posebno važno u regiji, gdje lokalni menadžeri još često love u mutnome.

Prva međunarodna konferencija o kontrolingu u ovim krajevima stoga je povijesno važna. Ne samo zato što Hrvatska za europskim trendovima u toj djelatnosti zaostaje dobrih dvadesetak godina nego i zato da se na vrijeme postave zdravi temelji razvoja. Istraživanje Sveučilišta

u Beču pokazuje da finansijski menadžeri iz 500 austrijskih tvrtki očekuju više od kontrolera od njih samih. To pak znači da je novi naraštaj finansijska došađo upravo iz kontrolinga.

Denis Petrović, konzultant austrijske i hrvatske vlade, za svoju je misiju odabrao razbijanje predrasuda o kontrolingu kao funkciji koja se razbacuje brojkama ili služi samo za izračunavanje točke pokrića (engl. break-even) u pojedinoj tvrtki.

- Kontroling je ključan u strateškom dijelu, pogotovo u portfeljnom menadžmentu i fokusu na srednjoročno planiranje. Veza kontrolinga i menadžmenta može se usporediti s vožnjom relija. Vozač je direktor, koji je manje-više slijep bez informacija koje mu daje suvozač, kontroler - objasnio je Petrović.

Osvrnuo se i na novosti u upravljanju javnim finansijskim, u kojima se, prema njegovu sudu, ne bi trebale budžetirati plaće zaposlenih i opera-



Denis Petrović



Dragica Erčulj



Valentin Usenkov



Snežana Gudelj

ktivni troškovi, nego konačan cilj; u zdravstvu bi to mogla biti prevencija raka ili smanjenje stope smrtnosti novorođenčadi. Zbog toga Petrović smatra da je pravo vrijeme da se strateški kontroling uvede u hrvatsku javnu upravu, a orijentiranost na 'output' i cilj u svim austrijskim javnim djelatnostima već je unesena i u austrijski ustav.

Trikovi za optimiranje poslovanja

S obzirom na ekspeditivnost hrvatskoga javnog sektora takve ćemo korake vjerojatno pričekati još neko vrijeme.

U međuvremenu kontroleri se trebaju okrenuti privatnicima, pogotovo u segmentu financija. Na tom području s nekoliko jednostavnih trikova mogu optimirati tvrtkino poslovanje. Upravo je takav primjer iznio **Valentin Usenkov**, direktor i vlasnik ruskog Consulting Servicea. Publici je predstavio famoznu formulu: prihodi minus varijabilni troškovi minus fiksni troškovi jednako profit. Zatim je okupljenim vlasnicima poduzeća rekao da sastave popis prioriternih želja, tj. žele li deset posto veću prodaju, deset posto višu cijenu proizvoda ili deset posto manje fiksne ili varijabilne troškove, pri čemu svaka želja pove-

ćava profit. Domaća publika uglavnom je poželjela manje varijabilne troškove i višu cijenu proizvoda, što je dokazalo da ima dobru intuiciju, ali i da se nedovoljno koristi kontrolingom.

Naime, prema Usenkovim izračunima, u prosječnom poduzeću deset posto veća prodana količina povećava dobit za 63 posto, a deset posto viša cijena povećava je za 96 posto. Isto tako deset posto manji varijabilni troškovi povećavaju zaradu do 42 posto, a manji fiksni trošak do 53 posto.

Navigatori kroz teška vremena

Koliko je kontroling važan za motivaciju, stvaranje i održavanje zamaha u svakodnevnom poslovanju, objasnila je **Snežana Gudelj**, direktorica maloprodajnog lanca FIS iz Tuzle. Njezina se tvrtka, kako kaže, usudila uložiti u kontroling i sad unutar grupe kontroleri svakog mjeseca izrađuju 500 izvještaja o uspješnosti iz svih sektora poslovanja. Divizijskim strojem tvrtka je podijeljena na sedam dijelova. Pri podjeli u FIS-u su pazili da svaka divizija ima jednak udio u ukupnim prihodima. Svaka ima samostalne odjele nabave, marketinga, skladištenja, prodaje, materijalnoga knjigovodstva i kontrolinga. Zbog specifičnosti i složenosti FIS-ova poslovanja ukupno poslovanje podijeljeno je i horizontalno - na veleprodaju i maloprodaju.

- Takvo organizacijsko rješenje temelj je za izradu kontrolerskog iskaza uspjeha po divizijama i prodajnim centrima, koji se sastavlja svakog mjeseca - rekla je Gudelj.

Treba reći da je uloga kontrolera u krizi došla do punog izražaja. **Dragica Erčulj**, regionalna voditeljica međunarodne udruge kontrolera ICV za Jugoistočnu Europu, istaknula je negativan primjer iz Slovenije u kojem su tvrtke, kako bi smanjile troškove, masovno otpuštale kontrolere umjesto da su razmišljale o dobrotima koje donosi odjel kontrolinga. Stoga u budućnosti treba rušiti predrasude da su oni puki registratori brojeva i omogućiti im da budu ono što jesu - navigatori kroz teška vremena i poticatelji pozitivnih promjena. ■

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.

