

Konferencija o kontrolingu  
okupila je više od  
dvjesto sudionika



# Kontroler je postao partner i ekonomski savjetnik menadžmentu

Sudionici druge međunarodne konferencije o kontrolingu imali su priliku od nekih od najutjecajnijih svjetskih kontrolera čuti kako se mijenja i modernizira njihova uloga u suvremenom poslovanju

pišu **BILJANA BAŠIĆ I ALAN EDER**  
lider@liderpress.hr

**U** organizaciji Kontroling Kognoska i poslovnog tjednika Lider održana je druga međunarodna konferencija o kontrolingu, pod motom 'Promjenom do uspjeha'. Više od 200 sudionika moglo je čuti iskustva iz raznih područja koja mogu primijeniti i u svojim tvrtkama. **Jasmina Očko**, direktorica Kognoska, u ime organizatora pozdravila je sudionike i još

jednom naglasila da kontroling može biti od velike pomoći hrvatskom gospodarstvu u izlasku iz krize.

– Evolucija kontrolinga događa se pred našim očima – njegova je modernizacija globalna, koristimo se njime lokalno. Kontroler je danas partner menadžmenta, njegov ekonomski savjetnik. Znanje se prenosi diljem planeta, treba ga samo primijeniti – rekla je Očko.

## **Kontroling u proračunu**

Poseban gost u prvom dijelu konferencije bio je ministar financija **Boris Lalovac**, koji je, kako je rekao, i sam

zaljubljenik u kontroling. Istaknuo je da bi volio da se kontroling može primijeniti u javnoj upravi i kako bi onda bilo mnogo lakše kontrolirati efekte subvencija koje se daju i onda bi se točnije znalo kako se troši 130 milijardi iz državnog proračuna. Ipak, nešto iz područja kontrolinga upotrijebit će se i u izradi ovogodišnjeg proračuna.

– Sada trebamo vidjeti bez kojih troškova možemo, bez kojih moramo te koji su troškovi tu da pokrenu gospodarstvo. Dugo smo godina davali subvencije i ne znamo kakav je njihov utjecaj. Kada uzimamo od

gospodarstva da bismo dali subvencije, moramo točno znati koji je efekt. Postavit ćemo jasan proračun da se vidi gdje se svaka kuna troši i kada tako postavimo, učinak će biti bolji – istaknuo je Lalovac i dodao: – Želje činovnika neograničene su, ali ove godine morat ćemo točno vidjeti što možemo ispuniti. Proračun je prije desetak godina bio upola manji, a sada ne živimo dvostruko bolje. Svi bi rekli da su tada živjeli bolje. Tu bi kontroling mogao pomoći. Recimo u zdravstvu, koje smo prije plaćali 12, 13 milijardi kuna, a sada 23 milijarde, a usluga nije bolja. Volio bih

da sljedeći seminar bude simpozij o najboljim praksama u javnom zdravstvu.

Okupljene je pozdravila i **Tatjana Kovač Klemar** iz Ministarstva poduzetništva i obrta, koja je istaknula mjere namijenjene malom i srednjem poduzetništvu te je izrazila podršku koju im Ministarstvo daje. – Prepoznavamo kontroling kao bitnu funkciju za poboljšanje uspješnosti malog i srednjeg sektora. Kontroling ima strateški i operativni dio. Kada govorimo o strateškom dijelu, itekako planiramo naše pokazatelje. Planiramo mjere kao poduzetnički impuls te analiziramo što su mjere postigle – rekla je Kovač Klemar.

### Strateško predviđanje

Dr. **Raef Lawson**, stručnjak za financije i menadžersko računovodstvo iz SAD-a, istaknuo je da se u kontrolingu sve više mijenja financijska uloga. Najvažnije su postale strategije, kao i smanjenje troškova. – Planiranje i analiza postaju najvažniji segment, kao i izvještavanje o poslovnim rezultatima. Sve je manje posla u financijskom računovodstvu, jer je četvrtina kontrolera uključena u donošenje strateških odluka. Jedna od najvažnijih vještina koju moraju posjedovati financijski stručnjaci je strateškog predviđanja – istaknuo je Lawson. Lawson je rekao da će tehnološke inovacije u budućnosti biti najvažnije za konkurentnost poduzeća, a težište će biti na informacijama.

**Herwig Friedag**, nezavisni konzultant iz Njemačke, naglasio je važnost inovacija, koje su ključ budućnosti. To nisu samo novi proizvodi, nego i kanali prodaje. Ključno je raditi nešto novo. Bez ideje nema inovacije, ali ona se mora dokazati na tržištu. Kao ilustrativan primjer Friedag je spomenuo inovacije u poštanskim uslugama u Njemačkoj, gdje su se počele otvarati poštanske postaje u kojima obitelji dolaze po pakete i za to ne moraju više ići u poštu.

– Vrlo često prava inovacija nema prostor na tržištu, ali ona donosi mnogo novca ako se tržišno dokáže. Tako oko 15 posto inovacija na tržištu donosi 60-ak posto profita – istaknuo je Friedag.

**Jürgen Faisst**, izvršni partner u švicarskom poduzeću Hichert Partner, govorio je o potrebi poboljšanja izrade financijskih izvješća, koja moraju imati poruku, a nju treba prenijeti na prezentan način. Treba izbjegavati nepotrebne podatke i brojke te u izvješća uvrstiti samo podatke koji nose poruku. – Treba osigurati vizualni integritet izvješća, odnosno ne prenijeti poruku o 'mazanju očiju' – naglasio je Faisst.

**Malgorzata Podskrabi**, direktorica kontrolinga u Volkswagen Poznau, predstavila je tvornicu koja je nedavno otvorena. U izlaganju osvrnula se na praktičnu primjenu kontrolinga te otkrila što je to donijelo njihovoj tvornici.

– Prvo, mi smo poslovni partner menadžera. Nije najvažnije sjediti u uredu ispred kompjutera, već se treba pojaviti i na proizvodnoj liniji i raspravljati sa zaposlenicima o mnogim temama kako bismo mogli razumjeti situaciju. Nije nužno koristiti se isključivo financijskim rječnikom, jer svi bi trebali razumjeti što govorimo. Menadžerima brojke treba predstaviti tako da ih razumiju i mogu upotrijebiti – rekla je Podskrabi.

Istaknula je da treba znati objasniti zašto ne ulagati u nova rješenja, jer financijske su brojke bitne, ali kontroleri nekad moraju gledati iznad njih. Objasnila je da surađuju sa svim razinama u kompaniji.

### Radni kapital

**Ulrich Müller Bosom** iz španjolskog UMB Consulting & Traininga osvrnuo se na izazove modernoga kontrolinga i primjenu kontrolinga u španjolskoj. Istaknuo je da je španjolska nakon krize krenula u oporavak, a plaće rastu više nego u nekim drugim zemljama Europske unije. No upozorava da će oporavak ovisiti i o situaciji u drugim zemljama jer to je jedan od ključeva oporavka.

– Više se temeljimo na legalnom knjigovodstvu, a ne na financijskoj i ekonomskoj kulturi kontrole. To je ostavština diktature, a sada želimo da se položaj financijskih voditelja poveća i da uključi ono što nemamo. Često nemamo dovoljnu edukaciju o kontrolingu, a sada mo-

**GOinfo**

proizvodnja kontroling  
računovodstvo plaće  
logistika  
prodaja  
fleksibilnost pouzdanost povjerenje  
znanje

...zajedno u budućnosti!

**GoSoft®**  
ERP sustav

www.goinfo.hr info@goinfo.hr

**megatrend**  
poslovna rješenja

**Pretvorite svoje podatke u korisne informacije!**

BUSINESS INTELLIGENCE -  
podrška poslovnom odlučivanju

poslovna.rjesenja@megatrend.com



Ministar financija Boris Lalovac rekao je kako bi volio da se kontroling primjenjuje u javnoj upravi jer bi se tada točno znalo kako se troši proračunski novac



Jasmina Očko, direktorica Kognoska, upozorila je na modernizaciju kontrolinga



Gordan Kožulj i Renato Očko u stanci između predavanja

➔ žemo promijeniti sliku – objasnio je Müller Bosom.

**Mitka Mojsovska** iz makedonske Kole govorila je o primjeni kontrolinga u njezinu poduzeću, koje je osnovano 1992. kao obiteljska tvrtka. Danas s dvije sestrinske tvrtke ima više od 200 zaposlenih i prodajno su orijentirane.

– Zbog brzog rasta i povećanja prihoda uveli smo ERP rješenje 2008., a došli smo do toga da treba još više napraviti na tom području. Postalo nam je jasno da trebamo moderan i fleksibilan kontroling. Bilo je više unutarnjih i vanjskih razloga kao što su arhaičan način upravljanja potencijalom i zastarjelo računovodstvo – rekla je Mojsovska.

**Hendrik Vater** iz DHL Supply Chaina u Njemačkoj istaknuo je kako treba prepoznati trendove u upravljanju radnim kapitalom i njegovu važnost za kontroling.

– Upravljanjem radnim kapitalom može se povećati likvidnost, što je bitno za samofinanciranje poduzeća – istaknuo je Vater, dodajući da je opasno kad su kompanije previše usmjerene na prodaju, a ne na radni kapital.

– Važno je komunicirati sa zaposlenicima i objasniti zbog čega je važno upravljanje radnim kapitalom, zahvaljujući kojem je moguće povećati konkurentnost poduzeća. U interesu je poduzeća da kupci plate fakture u roku, a bitno je da dobavljači budu

zadovoljni danim predujmovima kako bi mogli opstati. Jako je važno razumjeti da je kad se govori o upravljanju radnim kapitalom riječ o upravljanju procesima – napomenuo je Vater. Radni kapital kontrolerima je važan zbog likvidnosti, a za poduzeća je važno da imaju novca za financiranje projekata.

### Traži se najbolji projekt

O povezanosti upravljanja i kontrolinga govorila je organizacijska psihologinja **Dunja Vuković** iz konzultantske tvrtke Ramiro. Istaknula je kako su neka istraživanja pokazala da je ključ motivacije zaposlenika u načinu kako menadžeri predstavljaju slabije rezultate.

– Pitanje u jednoj anketi zaposlenicima bilo je koliko često menadžeri prezentiraju poslovne rezultate, a čak više od 50 posto njih reklo je vrlo rijetko. Na upit zaposlenicima kako se osjećaju nakon prezentacije rezultata, uvjerljiva većina zaposlenika rekla je da imaju negativne emocije, da su zastrašeni, ljutiti ili bespomoćni – upozorila je Vuković, ističući kako je jako važno da menadžeri predstavljaju rezultate što češće. Tijekom konferencije predstavljen je i natječaj za najbolji projekt kontrolinga u Hrvatskoj, koji za cilj ima poticanje kontrolerskih timova na promjene, na razvoj novih inovativnih rješenja koja pomažu menadžmentu na putu do uspjeha. ■

## PREDAVAČI



Dunja Vuković



Hendrik Vater



Herwig Friedag



Jurgen Faisst



Malgorzata Podskarbi



Mitka Mojsovska



Raef Lawson



Tatjana Kovac Klemar



Ulrich Müller Bosom