



Jasmina Očko, Matthias von Daacke,
 Marija Buhač, Gordana Bauer, Péter
 Horváth, Günther Pichler, Siegfried
 Gaenßlen i Damjan Sinković

Foto: Ratko Mavar

Kontroleri danas moraju biti znanstvenici za tumačenje digitaliziranih podataka

Živimo u vremenu promjena koje mijenjaju kontroling, ali i funkcioniranje tvrtki. Za to je zaslužan razvoj IT-a, koji nas je odveo u četvrtu fazu industrijske revolucije, u kibernetiku – istaknuo je Péter Horváth, osnivač konzultantske kuće Horváth&Partners

Da bi menadžment donosio kvalitetne odluke, potreban mu je jak oslonac u kontrolingu, glavna je poruka Treće međunarodne konferencije 'Kontroling – ekonomski partner menadžmenta' održane prošlog četvrtka u Zagrebu u organizaciji Kontroling Kognoska i Lidera. Moderni kontroling danas više nego ikad ovisi o pravilnom tumačenju velike količine podataka koji su rezultat digitalizacije, a borba s tom poplavom informacija glavna je zadaća kontrolera. Od njih se očekuje da budu multidisciplinarni stručnjaci koji će sve te podatke staviti u racionalan kontekst i o njima hrabro i pravodobno informirati vodstvo tvrtke.

– Suvremena praksa daje kontrolerima važnu ulogu i stavlja ih u poziciju partnera menadžmentu, zajedno postavljaju ciljeve poduzeća, pri čemu su kontroleri vrlo važni jer imaju panoramski pregled stvari vezanih uz poslovanje – istaknula je **Jasmina Očko**, konzultantica u Kontroling Kognosku, u svom uvodnom govoru.

Izvijestili **K. PUŠKARIĆ** i **M. SOLDIĆ**
 lider@liderpress.hr

90

posto žena radi u hrvatskom kontrolingu, dok su u Njemačkoj 90 posto kontrolera – muškarci

– Živimo u vremenu promjena koje stubokom mijenjaju cijeli koncept kontrolinga, ali i način funkcioniranja tvrtki te gospodarstva u cjelini. Za to je zaslužan razvoj IT-a, koji nas je odveo u četvrtu fazu industrijske revolucije, u kibernetiku – istaknuo je glavni govornik konferencije **Péter Horváth**, osnivač konzultantske kuće Horváth&Partners i potpredsjednik Nadzornog odbora tvrtke.

Tumačenje podataka Naglasio je kako kontroling ovisi o iščitavanju i pravilnom tumačenju velike količine podataka koji su rezultat digitalizacije, što podrazumijeva da su kontroleri danas, i u velikim i u malim tvrtkama, pravi znanstvenici za tumačenje podataka.

– Zahvaljujući modernim tehnološkim dostignućima, kontrolerima se pružaju nebrojene informacije za analiziranje te uspoređivanje. No to je katkad, pogotovo u velikim poduzećima, prevelik izazov. Stoga je gdjekad potrebno angažirati prave matematičare koji moraju pronaći način za pravilne procjene kretanja troškova, što postavlja legitimno pitanje hoće li nas u budućnosti takav



Péter Horváth i Jasmina Očko



Treća međunarodna konferencija o kontrolingu



Vinko Belak i Romana Petričević



Renato Očko i Milan Vandura



Danko Sučević, Damjan Sinković i Günther Pichler



Željko Vukelić, Gordana Bauer i Péter Horváth

kadar i zamijeniti – upozorio je Horvath, pozvajući prisutne da menadžerima kompanija u kojima rade prenesu kako je za poslovne procese i njihovo planiranje presudno iskorištavanje svih dostupnih podataka, kako bi prema njima mogli oblikovati buduće odluke te individualna rješenja za svaku tvrtku.

Vartljiva usporedba s Kinom Siegfried Gaenßlen, glavni izvršni direktor ICV-a i izvršni savjetnik NO Hansgrohe SE, prošao je sve evolucijske faze u tvrtki u kojoj i danas radi. Od tradicionalnog kontrolera, preko aktivnog sudionika i partnera u odlučivanju pa do mjesta prvog čovjeka multinacionalnog poduzeća Hansgrohe. – Najvažnije je bilo odmah postaviti dobre i postojane alate za donošenje odluka, odnosno pravilna digitalna rješenja, koje je moguće analizirati. No uza sve to zaključili smo da je ključno i otići među ljude, razgovarati s njima, od najviših do najnižih razina, kako bi naše odluke naišle na plodno tlo, a ujedno kako bismo u praksi procijenili koliko su naši alati efikasni u procjeni učinka pojedinih odjela – napomenuo je Gaenßlen. Mnogima je danas, dodao je, jedini cilj održati troškove proizvodnje na razini onih u Kini, što ne pretpostavlja uvijek optimalan način poslovanja, jer se primjerice u kalkulaciju troška proizvodnje u toj dalekoistočnoj zemlji ne uzimaju u obzir brojna putovanja, troškovi logistike, neprimjerena kvaliteta i slično. No dobar kontroler treba imati i hrabrosti sve te analize prenijeti menadžerima i uvjeriti ih u svoje podatke. Jedna od ključnih tema konferencije bila je i uloga kon-

Matthias von Daacke:
- Kontroleri moraju sjediti na sastancima s upravom i surađivati na izradi višegodišnjih poslovnih planova jer jedino tako mogu dobiti dubinski uvid za kvalitetno obavljanje posla

trolinga u javnom sektoru. Kako dobro postavljen kontroling može donijeti uštede u javnom zdravstvenom sustavu Hercegovačko-neretvanske županije predstavila je **Marija Buhač** iz Zavoda zdravstvenog osiguranja Mostar. Glavni doprinosi uređenog kontrolinga u Zavodu rezultirali su boljom organizacijom, modernim računovodstvenim sustavom, te kvalitetnijim, točnijim i ažurnijim izvještavanjem menadžmenta. – No na kraju najvažnije su bile uštede, što u Zavodu što u zdravstvenim ustanovama – zaključila je Buhač.

Kontroleri moraju slušati Na primjeru jedne neprofitne organizacije **Günther Pichler**, konzultant za kontroling u APC Consultingu, pokazao je kako se gubici u kratkom vremenu mogu pretvoriti u korist, i to bez uobičajene hrvatske slabosti; bez bolnog rezanja te smanjenja broja zaposlenika. **Matthias von Daacke**, direktor kontrolinga u Blanco GmbH, osvrnuo se na ulogu kontrolinga u planiranju prodaje: – Najvažnije je slušati druge i otkrivati njihove potrebe – kazao je Von Daacke, a onda detaljno analizirao procese u tvrtki pri planiranju globalnih tržišnih strategija. Objasnio je kako kontroleri sjede na sastancima s upravom i surađuju na izradi višegodišnjih poslovnih planova jer jedino tako mogu dobiti dubinski uvid za kvalitetno obavljanje posla, naglasivši da svako tržište ima svoje specifičnosti koje treba uzeti u obzir. **Damjan Sinković**, voditelj kontrolinga DOK-ING-a, predstavio je proces uvođenja novih obrazaca u toj tvrtki. Obrazložio je da su 2012. počeli s restrukturiranjem do-



Siegfried Gaenßlen: – Svaki dobar kontroler najprije mora biti dobar poznavatelj svoje tvrtke te cijele industrije u kojoj njegova kompanija sudjeluje kako bi na pravilan način postavio temelje za kontroling te omogućio dobro menadžersko odlučivanje



Damjan Sinković: – DOK-ING je zbog američke javne nabave u dvije i pol godine izradio sustav kontrolinga od nule, s naglaskom na partnerstvo i holistički pristup. Uspostavljeno je troškovno računovodstvo i temeljni izvještajni sustav. Uspješno smo prošli FAR reviziju 2014.



Andrej Lapajne: – Velika je razlika u kojem obliku, odnosno formi prikazujemo budžetske podatke, ako ih dobro vizualiziramo i strukturiramo, olakšavamo posao upravi. Mnogo je stvari standardizirano, poput prometnih znakova ili notnih zapisa, te sličnom treba težiti i u biznisu.

nije prvi formalne strategije poduzeća i uspostavivši nove organizacijske strukture. Na to ih je potaknula regulativa FAR (Federal Acquisition Regulation), američki pandan hrvatskoj javnoj nabavi. 'Komunikacija – ključ uspješnog kontrolinga' naziv je radionice koju je vodila **Gordana Bauer** iz Integra znanja. Analizirala je banalnost svakodnevnice komunikacije čiju važnost za funkcioniranje društva često ne doživljavamo. Preporučila je kontrolerima da im poruka bude jednostavna i izravna, bez opterećivanja slušatelja nepotrebnim i nevažnim detaljima. **Andrej Lapajne**, kreator BI sustava za podršku IBCS iz slovenske tvrtke Zebra.BI, govorio je o najboljoj praksi u projektiranju poslovnih izvještaja.

Izvješća kao partiture – Velika je razlika u kojem obliku, odnosno formi prikazujemo budžetske podatke; ako ih dobro vizualiziramo i strukturiramo, olakšavamo posao upravi – objasnio je Lapajne, istaknuvši da je u svijetu mnogo stvari standardizirano, poput prometnih znakova ili notnih zapisa, te da sličnom treba težiti i u biznisu. – IBCS, koji prvi put u povijesti nudi standardizaciju u poslovnom svijetu, otvoren je i svima dostupan, a već su ga prihvatile sve veće kompanije u Europi – kazao je Lapajne, zaključivši izlaganje citatom **Rolfa Hicherta** koji je rekao 'ako glazbenici mogu vizualizirati simfoniju s pomoću partiture, onda bi i poslovni ljudi morali pronaći način da standardiziraju mjesečna izvješća o prodaji'. ■



Günther Pichler pokazao je kako se gubici u kratkom vremenu mogu pretvoriti u korist, i to bez uobičajene hrvatske slabosti; bez bolnog rezanja te smanjenja broja zaposlenika.



Jasmina Očko i Romana Petričević

KONTROLERSKA NAGRADA ZA R. PETRIČEVIĆ

U sklopu konferencije prvi je put u Hrvatskoj dodijeljena nagrada za najbolji projekt kontrolinga. Pobjednicom je proglašena **Romana Petričević** iz tvrtke Colas Hrvatska za projekt 'Kontrolersko praćenje općih troškova poslovanja' kojim je detaljno analizirala troškove i tako menadžmentu olakšala odlučivanje i planiranje. Tu su nagradu Kognosko i Lider osnovali po uzoru na druge na-

grade Međunarodne udruge kontrolera (ICV) koje se dodjeljuju u ostalim članicama, i to kako bi struka poticala razvoj kontrolinga. Dobitnički projekt morao je zadovoljiti tri glavna kriterija: pridonositi poslovanju cijele tvrtke, donijeti velike promjene dokazane u praksi i biti rješenje kontrolera u tvrtki. Odluku je donio žiri u čijem su sastavu bili **Vinko Belak**, **Josipa Mrša** i **Ivica Pervan**.