



Foto: Ratko Mavar

KONTROLING

Nedostatak kontrolinga ključan je uzrok neučinkovitosti u tvrtkama

pišu **LUKA FIŠIĆ**
i **NIKOLINA ORŠULIĆ**
lider@lider.media

Većini hrvatskih kompanija nedostaje sustavan pregled kompetencija kontrolera, rečeno je u zaključku četvrte međunarodne konferencije o kontrolingu 'Budućnost kontrolinga već je počela' koju je organizirala konzultantska tvrtka Kontroling Kognosko u suradnji s poslovnim tjednikom Liderom

Nedovoljno znanje, neučinkovitost zaposlenika, slaba motivacija, povećavanje obujma posla uz isti broj zaposlenika, najveći su problemi s kojima se sreću tvrtke koje se bave kontrolingom. Uzrok takvom stanju stvari ponajprije treba tražiti u činjenici što većini kompanija nedostaje sustavan pregled kompetencija kontrolera, zaključak je četvrte međunarodne konferencije o kontrolingu naziva 'Budućnost kontrolinga već je počela', koju je organizirala konzultantska tvrtka Kontroling Kognosko u suradnji s poslovnim tjednikom Lider. Nadalje, kako je naglasio na otvaranju konferencije Miodrag Šajatović, glavni urednik poslovnog tjednika Lider, kvalitetan kontroling često može biti presudan u borbi na globalnom tržištu, a kvalitetan menadžer mora dobro poznavati mehanizme kontrolinga.

Oni koji najbolje ovladaju tih mehanizmima, na konferencijama budu i nagrađeni. Ove je godine tako stručni žiri predvođen prof. dr. sc. Vinkom Belakom za ovogodišnje najbolje metode kontrolinga nagradio tvrtku Biovega, lidera na hrvatskom tržištu ekoproizvoda. Za uspjeh Biovege u tom području zaslužni su Slavica Ribarić, voditeljica financija i računovodstva, financijska analitičarka Maša Šams Bival te voditelj nabave Damir Pavičić, koji su pobjednički projekt na konferenciji i predstavili.

'Snimanje' pri spajanju

Na konferenciji su predstavljene i primjeri iz prakse u kojima je kontroling imao iznimno važnu ulogu u procesu spajanja dvaju poduzeća, promjeni vlasničke strukture i optimizaciji rada tvrtke. O spajanju dvaju poduzeća različite organizacijske strukture, različitih poslovnih

modela, korporacijske kulture i običaja, konkretnije riječ je bila o poduzećima Stublić Imbex i Makromikro, govorila je Jasmina Očko, konzultant kontrolinga iz tvrtke Kontroling Kognosko.

Prije nego je pojasnila kako je tekao proces koji je rezultirao novom organizacijskom strukturom, novim konceptom troškovnog računovodstva te novim sustavom planiranja i budžetiranja, Očko je ukazala na korisnost snimanja poslova i aktivnosti koje su im omogućile uvid u poslovanje i pomogle u razvijanju ideje kako uspješno uspostaviti djelovanje novonastalog poduzeća Makromikro grupa.

– Nužno je bilo spojiti strateške ciljeve s odgovarajućim operativnim aktivnostima. Snimilo se svako radno mjesto i svaku operativnu aktivnost kako bi se napravio popis svih aktivnosti. Nakon toga trebalo je kvantificirati podatke i utvrditi ko- ➔

Jasmina Očko, Kognosko:

– Snimanje poslova i aktivnosti omogućilo je uvid u poslovanje i pomoglo



u razvijanju ideje kako uspješno uspostaviti djelovanje novonastalog poduzeća Makromikro grupa

Karl-Heinz Steinke, Lufthansa:

– Nemojte imati fiksna pravila, budite fleksibilni. Kontrolori, izgradite platformu



za međusobnu suradnju. Što je svijet kompleksniji, to je kontroling važniji

Rita Niedermayr-Kruse, Međunarodna grupa za kontroling:

– Pokazalo se da moderni uspješni kontroler mora poštovati članove svoga tima, kao i razumjeti ih i vjerovati im.



Povjerenje i sloboda učinit će članove vaše ekipe odgovornijima

liko se vremena ulaže u neku aktivnost i odrediti standardizirano vrijeme za obavljanje svake radnje. Procesom snimanja poslova i aktivnosti koristilo se i za detektiranje teškoća u radnim procesima, dogovaranje jedinstvenog protokola, usklađivanje operativnih poslova sa strateškim ciljevima tvrtke, za izračun cijene pojedinih aktivnosti, eliminiranje aktivnosti koje ne donose novostvorenu vrijednost, fer i objektivnu raspodjelu poslova te mjerenje učinkovitosti i ispunjenje operativnih zadataka – rekla je organizatorica konferencije Očko.

Tri studije iz Poljske

Zanimljiv je i primjer iz Poljske. O tri poljske kompanije s jednim ciljem, prodati se, pričala je Edyta Szarska Cima iz tvrtke Controlling partner. Presentacijom naziva 'Korak ispred budućnosti – tri studije slučaja kontrolinga nakon promjene vlasničke strukture' okupljenima je objasnila kako se kontroling provodi u spomenutim

tvrtkama koje su uspješno promijenile vlasničku strukturu.

– Pokazalo se da moderan i uspješan kontroler mora poštovati članove svoga tima, kao i razumjeti ih i vjerovati im. Povjerenje i dana sloboda učinit će članove vašeg tima odgovornijima te će se više truditi u svome poslu – naglasila je Poljakinja. – Danas upravljači Graza vide gdje se novac troši i koliko se egzaktan troši na što, a takav novi, transparentni i jednostavni preglednik financijskih aktivnosti moguće je implementirati jedino ako su političari otvorena uma i spremni na promjene – objasnio je, pak, Dietmar Pascher iz tvrtke Controller Akademie, čije su kontrolorske metode zaslužne za financijski preporod austrijskoga Graza.

Partner u upravljanju

Rita Niedermayr-Kruse, članica Upravnog odbora Međunarodne grupe za kontroling (IGC), objasnila je na temelju IGC-ovoga standardiziranog modela kompetencija za kontrolere što se od modernoga kontrolera očekuje. Svaka kompanija može razviti vlastiti model kompetencija kontrolera ovisno o specifičnostima poslovanja kojim se tvrtka bavi. Međutim, potrebno ih je jasno definirati.

– Većini kompanija nedostaje sustavan pregled kompetencija kontrolera i stoga nastaju teškoće koje uključuju nedovoljno znanje, učinkovitost zaposlenika, slabu motivaciju, povećavanje obujma posla uz isti broj zaposlenika – istaknula je. Suvremeni razvoj kontrolinga trebao bi se ostvariti u četiri koraka: usvajanjem nove paradigme u radu svakoga kontrolera – postati partner u upravljanju, izgradnjom elemenata IGC-ovoga kompetencijskog modela, implementacijom upravljanja kompetencijama za kontroling te primjenom za razvoj kontrolera.

– Pri izradi kompetencijskih profila kontrolera uzima se u obzir cjelovita slika, ali i opće te specifične kompetencije. Kada radite na profilima kompetencija, možete pripremiti zgodnu analizu, ali neće biti koristi ako se ona ne primijeni. Stoga je važna komunikacija. Pitanje kompetencija u kontrolingu itekako je povezano s upravlja-

jućom strukturom poduzeća. Već i razgovori s liderima tvrtke mogu mnogo koristiti jer nesporno je da nedostatak kompetencija kontrolera predstavlja ključan uzrok neučinkovitosti u tvrtkama – zaključila je Niedermayr-Kruse.

Dobrobiti digitalizacije

Digitalizacija se smatra najvažnijim trendom 21. stoljeća u ekonomiji. Stoga je Goran Sejdić, znanstveni novak u Institutu za poslovna istraživanja u Stuttgartu (IPRI), dao smjernice kako uskladiti kontroling s okolnostima koje zahtijeva industrija 4.0.

– U aktivnom kreiranju strategije za industriju 4.0 zadatak kontrolera je prepoznati potencijalne benefite digitalizacije, odrediti stupanj automatizacije i provjeriti tko će biti nova konkurencija na tržištu. Stručnjaci za kontroling trebaju se usmjeriti na menadžment rizika, napraviti nove modele prihoda, modificirati izračune troškova i cijenu podataka – kazao je Sejdić, koji uči od jednog od najboljih stručnjaka za kontroling Petera Horvatha. Sejdić je predstavio i rezultate jednog istraživanja prema kojem je većina ispitanika (67%) izjavila da se još nije bavila temom usklađivanja procesa tvrtke s industrijom 4.0 i da se planira time baviti u budućnosti.

Predavač na poslijediplomskom studiju na Warsaw School of Economics i djelatnik Poljske pošte Karol Sikora pokazao je kako kontroling može pomoći u optimizaciji rada tvrtke na primjeru rješavanja problema Poljske pošte, kojoj su podaci o poslovanju za prethodni mjesec bili dostupni tek 15. dan idućeg mjeseca. To rješenje nije predstavljalo dodatan izdatak, a djelatnici su stekli i neke nove kompetencije. – Rješenje savršeno odgovara našim potrebama, a ostvarili smo i rast prihoda od 1% – pohvalio se Sikora.

– Nemojte imati fiksna pravila, budite fleksibilni. Kontrolori, izgradite platformu za međusobnu suradnju. Što je svijet kompleksniji, to je kontroling važniji – zaključio je konferenciju Karl-Heinz Steinke, čovjek velikog autoriteta i znanja, koji je od 2001. do 2013. bio je zadužen za kontroling i upravljanje troškovima u Grupi Lufthansa. ■

Leading Innovation in Business Analytics

Qubix



Goran Sejdic, Dietmar Pascher, Edyta Szarska Cima, Jasmina Očko, Rita Niedermayr-Kruse, Karl-Heinz Steinke, Karol Sikora i Renato Očko



Jasmina Očko, Maša Šams Bival, Romana Petričević i Renato Očko



Ankica Sakač, Marko Glamuzina, Irena Coha Kirin i Matea Majsec



Miodrag Šajatović, Vinko Belak i Bojana Božanić



Profesionalnost iznad svega.

Naša misija je pružanje usluga revizije i financijskog savjetovanja visoke kvalitete i pouzdanosti te stvaranje povjerenja na tržištu kapitala. Predanost profesiji potiče nas da kao tim dijelimo znanje, vještine i iskustvo za dobrobit naših klijenata. Kroz našu međunarodnu mrežu razmjenjujemo znanja o financijskim, računovodstvenim i poslovnim praksama, te zakonodavnim specifičnostima svjetskog tržišta.

www.bakertilly.hr
office@discordia.hr



www.bakertilly.hr

Baker Tilly is a trading name of Baker Tilly Croatia d.o.o.
 An independent member of Baker Tilly International