

Moderatorica konferencije Jasmna Očko i predavač Klaus Eismayer, koji je dramatičnim, ali uvjerljivim primjerima dočarao budućnost u kojoj će i kontroleri morati izboriti svoje mjesto. Od osam glavnih zadataka kontrolera već danas njih pet mogu samostalno obavljati računala, što pred kontrolere postavlja sasvim nove izazove, ali i još odgovorniju i složeniju ulogu u poslovanju kompanija



Foto: Dražen Lapić

Kontroling

KONKURENTSKA BORBA DANAS SE VODI BAZAMA PODATAKA

Više od 200 kontrolera, financijskih stručnjaka i menadžera okupilo se na petoj međunarodnoj konferenciji 'Kontroling – korak ispred promjena'. Digitalne su promjene već tu, a umjetna inteligencija zamijenit će ljude u mnogim zanimanjima.

Kontroleri se na to moraju pripremiti ➔

pišu **ŽELJKA LASLAVIĆ** i **GORAN JUNGVIRTH**

lider@lider.media

➔ **Z**a pet godina poreznim savjetovanjem više se neće baviti ljudska bića. 'Robo-savjeti' su budućnost. Kontroleri stoga moraju raditi na sebi kako bi postali što manje zamjenjivi računalima. Što raditi s viškom vremena koji omogućuje upotreba novih tehnologija – samo je jedno od zanimljivih pitanja s konferencije 'Kontroling – korak ispred promjena' koja se u utorak održala u hotelu Westin u organizaciji tvrtke Kontroling Kognosko i Lider Medije.

Na konferenciji, koju je stručno i interaktivno vodila i moderirala Jasmina Očko, direktorica Kognosko Kontrolinga, okupilo se više od 200 kontrolera, financijskih stručnjaka, menadžera koji su imali priliku čuti dva vrhunska međunarodna predavača koja su ih oduševila predstavljanjem budućih trendova. Među ostalim i da će njihov rad uskoro zamijeniti računala. Klaus Eiselmayer iz njemačke Controller Akademie napomenuo je kako razvoj digitalne tehnologije ide tako brzo da su nemoguća kratkoročna predviđanja, a kamoli da se zna što će se događati za 25 godina. Smatra da će zasigurno većinu ljudskih zanimanja zamijeniti računala i umjetna inteligencija, a to neće zaobići ni kontrolere. Od osam glavnih zadataka kontrolera već danas njih pet mogu samostalno obavljati računala.

Eiselmayer je kao primjer izdvojio lanac hotela Hilton, kojem su trebale 93 godine za razvijanje brenda, što



JASMINA OČKO,
KOGNOSKO KONTROLING



KLAUS EISELMAYER,
CONTROLLER AKADEMIA,
NJEMAČKA

GOVORNICI

je pak Uber učinio za osam godina, koliko postoji. – Trodimenzionalni printeri (3D) već su uspjeli isprintati motor za automobil rabeći kao materijal aluminijski puder, što upućuje na to da automobilska industrija uskoro neće trebati velike proizvodne pogone s talionicama. Također proizvodit će se samo ono što ljudi izravno žele i naruče pa neće biti potrebe ni za skladištima iz kojih se prodaje roba. Prošli tjedan vidio sam u Münchenu u dvorištu bačenu enciklopediju. Šteta što je bačena, ali činjenica je da sve te informacije možete naći na internetu. Umjetna inteligencija uredske i administrativne poslove učinit će jednostavno suvišnim – ispričao je Eiselmayer.

Upravljanje cijenama Međunarodni stručnjak za formiranje cijena i tržišnu strategiju Richard Zinoecker, partner konzultantske tvrtke Simon-Kucher&Partners, u svom predavanju 'Prava prodajna cijena – zamenareni stvaratelj profita' iznio je vrlo zanimljive trendove i primjere u 'pricingu'. Cijena, kako kaže Zinoecker, istodobno može biti najučinkovitiji pokretač profitabilnosti, ali i uništiti poslovanje kompanija. – Od svih pokazatelja profitabilnosti – prihoda, troškova, volumena i cijene, cijenom se u tvrtkama najlošije upravlja. Vidjeli smo brojne primjere tijekom ekonomske krize, kada su se neke tvrtke odlučivale na velike popuste svojih proizvoda od 20 do 25 posto, što se pokazalo lošom odlukom. Tako veliki popusti na kraju

Jasmina Očko, Klaus Eiselmayer, Richard Zinoecker, Tobias Riedner i Igor Arbutina



Iako se konferencija uglavnom sastojala od niza 40-minutnih predavanja, gotovo nitko od sudionika nije napustio dvoranu prije njezina završetka, a trajala je od devet ujutro do četiri popodne. Koncentracija kontrolera očito nadilazi uobičajeno zadržavanje pozornosti sudionika konferencija

se skupo plaćaju. Općenito oni ne bi smjeli prelaziti 7,23 posto – upozorio je Zinoecker. Govorio je i o ulozi visokog menadžmenta u formiranju cijena. Njegova tvrtka tvrtke Simon-Kucher&Partners svake godine provodi anketu među dvije tisuće poduzeća i ona lanjska pokazala je da, ako je menadžment uključen u 'pricing', ima utjecaj na ključne pokazatelje poslovanja kao što je EBITDA do čak 30 posto. Zinoecker je također istaknuo da tvrtke danas osjećaju vrlo velik pritisak na formiranje cijene; lani je čak 82 posto njih izjavilo da je taj pritisak sve veći s obzirom na snažnu konkurenciju jeftinih dobavljača iz Kine te dostupnost informacija potrošačima putem interneta. Prema njegovim podacima, svaka druga kompanija uvučena je u rat cijenama i većina njih tvrdi da 'nisu prve počele'.

– Citirat ću Petera Druckera koji je rekao da kupci ne kupuju proizvod, već prednosti koje im taj proizvod nudi. Znači cijena se ne formira prema troškovima proizvodnje, već maksimalnoj vrijednosti koju proizvod daje potrošačima. Nijedan proizvođač automobila ne zarađuje novac od osnovnog proizvoda, već od dodatne opreme – istaknuo je Zinoecker.

Stiže standard MSFI-15 Igor Arbutina iz tvrtke TPA AUDIT Hrvatska predstavio je novi standard u primjeni kontrolinga: MSFI-15, koji stupa na snagu početkom 2018. Pritom je napomenuo auditoriju da ako nisu čuli za njega, možda je već kasno, dodajući da se



RICHARD ZINOECKER,
SIMON-KUCHER&PARTNERS,
POLJSKA



IGOR ARBUTINA,
TPA AUDIT HRVATSKA

GOVORNICI

o tom standardu u javnosti nije dovoljno raspravljalo. Novi standard korigira nekonzistentnosti i manjkavosti prijašnjih standarda, predstavlja okvir za rješavanje nedoumica u priznavanju prihoda, poboljšava usporedbu prihoda u raznim industrijama, teritorijima, tržištima i slično, pruža više informacija korisnicima financijskih izvještaja putem poboljšanih objava te pojednostavljuje pripremu financijskih izvještaja.

– Prelazak na novi standard mogao bi utjecati na poslovanje tvrtki (promjena poslovnih modela, strategije formiranja cijena, redefiniranje ugovora s kupcima, utjecaj na bonuse i restrukturiranje proizvoda i usluga na tržištima) te na procese (promjena procesa u skladu s promjenama u praćenju prihoda, promjene IT sustava te znatni troškovi promjene). Vjerojatno će utjecati i na pojedine strukture kao što su menadžment, prodaja, porezi, računovodstvo, kontroling te odnosi s investitorima. Primjerice, pri utjecaju na računovodstvo, kontroling i izvještavanje promjene bi se mogle dogoditi u priznavanju prihoda, praćenju pokazatelja, alokaciji prihoda, dodatnim objavama te prijelaznim odredbama – objasnio je Arbutina.

Temelj za odlučivanje Ilvana Ugarak i Emina Leka objasnile su ulogu kontrolinga u tvrtki Orbico Sarajevo iz BiH, koji provode prema cost-modelu praćenja troškova i prihoda.

– Problem je bio naći uljeza koji generira gubitke. Izra- ➔

DATA SENSE
WHERE IT SPEAKS BUSINESS

Implementirajte sustavnu potporu kontrolingu uz pomoć DataSense.BI-a i PowerPlanner-a.

- DS.BI ANALYST**
Prodaja
Zalihe
Potraživanja i dugovanja
Financije
- DS.BI CONTROLLER**
Alokacija troškova
Iskazi uspjeha i financijska izvješća
- POWER PLANNER**
Modeliranje planova
Unos i analiza planova
Vizualno planiranje

Za više informacija obratite se na
www.datasense.hr ili info@datasense.hr

m>Start

Razvoj, implementacija, integracija i podrška POSLOVNIH RJEŠENJA

www.mstart.hr

SAP Business

Sanija Vnućec Panjkota - kontroler godine

piše **GORAN JUNGVIRTH**

goran.jungvirth@lider.media

Treći put u Hrvatskoj organizirana je dodjela Nagrade za najbolji kontroling projekt, a u utorak ju je u zagrebačkom hotelu Westin na Petoj međunarodnoj kontroling konferenciji u Hrvatskoj primila Sanija Vnućec Panjkota iz tvrtke Nestlé. Nagrada organizirana pod pokroviteljstvom ICV-a, Međunarodne udruge kontrolera, u organizaciji poduzeća Kontroling Kognosko d.o.o. i Lidera, dodjeljuje se za najbolji projekt u Hrvatskoj odnosno kontrolersko rješenje koje je znatno pridonijelo ostvarenju ciljeva tvrtke ili organizacije. Ovogodišnja dobitnica za Lider je opisala uspješan put, odnosno kontroling, koji ju je doveo do priznanja.

• Otkada se u tvrtki u kojoj radite provodi kontroling?

– Kontroling kao odjel u Nestléu postoji od dolaska tvrtke na tržište bivše Jugoslavije. Tada nije imao toliko ljudi, alata i procedura kao danas. Angažman svakog pojedinca, ali i velika podrška centrale pridonijeli su tome da danas svaka kategorija ima zasebnog poslovnoga kontrolera. Nestlé kao organizacija djeluje u gotovo svim zemljama svijeta i pruža svakome od nas mogućnost da dijeli svoja iskustva i izazove s kolegama iz drugih zemalja.

• S kojim ste se problemima suočavali, odnosno u rješavanju kojih je kontroling najviše pomogao?

– Primjena kontrolinga u Nestléu od iznimne je važnosti te kompanija sustavno ulaže u poboljšanje i unaprjeđenje poslovnih procesa. To je bio konkretno slučaj i u modelu koji sam prijavila na natječaj. Proces poslovnog planiranja bio je i prije primijenjen na spomenutom modelu, ali zbog učestalih promjena na tržištu te izrazito dinamičnog okružja u jednom je trenutku postojeći model trebalo preispitati i promijeniti. Kao regionalni kontroler najveći izazov s kojim se svakodnevno suočavam jest brza prilagodba na sedam različitih tržišta, gdje uza striktnu procedure Nestléa treba pratiti i lokalne zakone, uvijek biti što efikasniji te pratiti rad konkurencije na terenu. Naravno sve je lakše kad imate dobar tim koji dijeli vaše izazove i vizije.

• Što je bilo najizazovnije, na što je trebalo najviše paziti?



Sanija Vnućec Panjkota s nagradom za kontrolera godine

– Svakako jedan od većih izazova bio mi je projekt koji sam i prijavila na natječaj. Cjenovno pozicioniranje izrazito je osjetljiva tema. Pravilno cjenovno pozicioniranje može pridonijeti rastu tržišnog udjela u odnosu na konkurenciju te rastu poslovnih rezultata, ali isto tako pogreške mogu imati jako negativne učinke.

• Kako ste ga uspješno primijeniti?

– Prije primjene bilo kakve promjene uvijek je dobro dobiti mišljenje cijelog tima, što je konkretno bio slučaj i kod ovog modela. Prilikom izrade projekta definirani su izazovi koji se žele unaprijediti. Prema tome postavljeni su i ključni pokazatelji uspjeha koje želimo pratiti nakon implementacije. Model se primjenjuje od svibnja i već se pokazuju pozitivni pomaci.

• Što je poboljšano i omogućeno primjenom kontrolinga?

– U kategoriji dječje hrane radim već pet godina i mogu reći da je poslovanje znatno poboljšano. Svaki završeni projekt otvarao je niz mogućnosti za dodatna poboljšanja. Konkretno poboljšanje koje je donio spomenuti model odnosi se na zaustavljanje negativnog trenda prodajnog rasta jedne od zemalja u regiji.

• Što je najvažnije za dobro provođenje kontrolinga u nekoj tvrtki?

– Za provođenje kontrolinga u nekoj tvrtki najvažnija je podrška menadžmenta i naravno razumijevanje cijele organizacije koji su benefitni od njegova uvođenja. Kao poslovni i prodajni kontroler uključena sam u sve procese i promjene koji se događaju u kategoriji.

• Koliko vam znači ova nagrada osobno, ali i u daljnjem poslovnom smislu i karijeri?

– Do sada nisam imala prilike osvojiti nešto ovako vrijedno i naravno da mi znači mnogo. Ovo mi je samo još jedna potvrda da radim posao koji volim, koji me ispunjava i potiče na dodatno usavršavanje.

• Koji vam je novi izazov koji treba riješiti u tvrtki, odnosno radite li na čemu novom?

– Pronalaze se mogućnosti za lansiranje novih proizvoda na kojima treba ispitati isplativost, javljaju se mogućnosti za dodatna ulaganja u projekte koji su već sada donijeli pozitivne rezultate i naravno uvijek smo fokusirani na što veću efikasnost.

• Imate li kakav savjet u vezi s kontrolingom za tvrtke koje ga još ne provode?

– Mislim da je kontroling bitan za uspješno poslovanje ponajprije iz perspektive planiranja. Važno je da kompanija zna gdje želi biti u budućnosti jer kada se zacrtaju ciljevi, uvijek se pronade način za njihovo ostvarenje. ■

Digitalna transformacija poduzeća Konzalting, BPM, CRM i ERP Usluge za razvoj Smart Cities Sistem integracija i implementacija Razvoj proizvoda i aplikacija

Ključna pitanja digitalne transformacije i pozicija kontrolinga

- Kako integrirati preporuke EU o digitalnoj transformaciji u strateško upravljanje i modernizaciju?
- Kako moderne tehnologije iskoristiti za poboljšanje performansi poduzeća?
- Kako povećati vrijednost poduzeća kroz razvoj SOFT kapitala?
- Kako povećati uspješnost postojećih linija poslovanja, ali, istovremeno, graditi i nove sposobnosti za digitalnu transformaciju?
- Kako ostvariti ubrzanje transformacije i inovacija u uvjetima povećane kompleksnosti i sofisticiranosti tehnologija i procesa

Portfolio naših usluga

- Usluge izrade Strategije digitalne transformacije
- Analiza i optimizacija poslovnih procesa
- Digitalna platforma za e-Usluge (x2x Platforma)
- Platforma za digitalizaciju procesa i dokumentacije (e-GOP/e-BAP)
- Integracija usluga i digitalno umrežavanje (ESIP/GSIP)
- Upravljanje događajima - Event Listener Activity Manager (ELAM)

e-Inspektor x2x Platforma ESIP e-GOP e-BAP SPIN@ Oracle E-Business Suite DEP ELAM

InfoDom d.o.o. Zagreb - e: infodom@infodom.hr - www.infodom.eu

InfoDom WE LTD, London

InfoDom Sarajevo d.o.o., Sarajevo - InfoDom CG d.o.o., Podgorica - InfoDom SEE d.o.o., Beograd

Dotatne informacije pronadite na QR kodu i linku: goo.gl/bzb9GL



➔ dili smo cost-model – prema kupcu, brendu, zaposleniku, i dobili jasnu sliku koju možemo predstaviti upravi, a koja će biti osnova za donošenje kvalitetnih odluka – objasnila je Ugarak. Sljedeći je zadatak kontrolinga u Orbicu odvajanje troškova transporta i carine te, osim praćenja budžeta, praćenje kvalitete svake inicijative i ulaganja u kupca.

– Kontroling daje zeleno svjetlo je li neka akcija isplativa. Na osnovi baze podataka o akcijama imamo dobru osnovu za određivanje akcija u budućnosti – zaključila je Ugarak.

Dualnost poslovanja Goran Marković iz tvrtke Infodom govorio je o dualnosti poslovanja kompanija kao današnjoj realnosti. Tvrtke danas moraju paralelno voditi dvije strategije: očuvati postojeći biznis i razvijati nove biznise koji otvaraju nova tržišta i prilike. Samim time poslovanje i kontroling moraju se voditi kao za dvije odvojene tvrtke te je bitno naći ravnotežu između brzine transformacije i stabilnosti. Marković je objasnio i današnju ulogu digitalnog, odnosno platformskog poslovanja te spomenuo Uber i Facebook kao predvodnike novog trenda procijene vrijednosti kompanija.

– Platformski biznisi danas spajaju ponudu i potražnju, oni su medijatori bez ikakve opipljive vrijednosti unutar kompanija. Konkurentska borba danas se vodi na razini baza korisnika. Baze podataka postaju glavne vrijednosti novog biznisa. Primjerice, Uber na temelju iz-



GORAN MARKOVIĆ,
INFODOM



TOBIAS RIEDNER,
WITTENSTEIN,
NJEMAČKA

GOVORNICI

vlačenja maksimalnog broja informacija o vama širi svoje poslovanje na druge biznise nevezane za taksi usluge. To čini i Amazon, za koji se više i ne zna u kojim je sve djelatnostima prisutan – istaknuo je Marković, dodajući da će ključni pokazatelj uspješnosti poslovanja u budućnosti biti preporuka korisnika nekog proizvoda drugim korisnicima.

Korisni alati U trećem dijelu konferencije predavači su predstavili praktične i korisne alate za posao kontrolera. Tobias Riedner prenio je na konferenciji iskustva svoje kompanije Wittenstein iz Njemačke, objašnjavajući kako izgraditi 'dashboard' prema standardima IBCS (Međunarodni poslovni standard komunikacije). – 'Dashboardi' su vizualni prikaz najvažnijih informacija potrebnih za postizanje jednog ili više ciljeva i taj se prikaz može napraviti za dan-dva. Oni pružaju na prvi pogled kritične informacije koje ljudi moraju pratiti kako bi obavili posao. Postali su popularno sredstvo za kratkoročno prikazivanje kritičnih informacija – objasnio je Riedner. Cilj je izrade 'dashboarda' prepoznati uobičajene probleme, razumjeti poslovna pitanja i kako na njih odgovoriti, izbjeći nered i urediti podatke na način koji se jasno komunicira.

Alen Škugor iz tvrtke Tele2 predstavio je na vrlo živopisan način sljedeći korak u evoluciji kontrolinga – program Power BI (business intelligence), novi alat za kontrolere koji bi im trebao smanjiti glavobolju

KRONIKA



Sanja Vnućec Panjkota i Ivica Pervan



Richard Zinoecker i Igor Arbutina



Miodrag Šajatović i Franko Bertoša



Renato Očko i Jasmina Očko



Mirko Veselić i Mario Korbar



Slavko Vidović i Jasmina Očko

koju su do sada izazivali programi poput Excela ili tradicionalnog BI-ja koji je sada unaprijeđen u verziju 'self-service' (uradi sam).

Uloga menadžmenta Alan Žepec iz tvrtke LQ Hrvatska u posljednjem izlaganju objasnio je neke relacije u kulturi novog načina vođenja tvrtke, pri čemu je sudionicima priredio praktičnu vježbu koja je trebala odrediti karakteristike lidera koje prednjače nad ostalima – dominaciju, društvenost, preciznost i smirenost. Napomenuo je kako je baza za kvalitetnu komunikaciju kontrolera i menadžera – svjesnost sebe i drugih, korištenje komunikacijskim vještinama te razumijevanje sustava u kojem se čovjek nalazi. Spomenuo je i da konflikti na poslu ne moraju imati negativnu konotaciju citirajući Williama Wrigleyja: 'Kad se dva čovjeka na poslu uvijek slažu, jedan od njih je nepotreban.' Na kraju je otvorio neka osnovna pitanja čiji bi odgovori trebali omogućiti kvalitetniju interakciju menadžmenta i kontrolera: koliko je tvrtka transparentna, jesu li ciljevi svima poznati, kamo tvrtka ide, kakva je organizacijska kultura, koliko je menadžment educiran te ima li kontroling sponzorstvo, odnosno potporu uprave. Zaključio je da uspješan kontroling uvelike ovisi i o tome koliko je vrh neke kompanije spreman kontrolera uključiti u sve faze kreiranja strategije poslovanja. Za kraj je ispričao priču koja obuhvaća srž posla kontrolera: 'Razgovaraju stariji kontroler i njegov mlađi



ALEN ŠKUGOR,
TELE 2



ALAN ŽEPEC,
LQ HRVATSKA

GOVORNICI

učenik koji želi postati kontroler. Pita učitelj svog naučnika što je to kontroling. Učenik mu odgovara da je to prenošenje informacija i kreiranje sustava za prenošenje informacija i transformacija. Što je uloga kontrolera? Da te informacije i transformacije učini smislenima i korisnima drugima. Koja je glavna odgovornost kontrolera?

Da svoje moći iskoristi etično, mudro i s poniznošću, odgovara učenik. A koja su osnovna načela kontrolinga? Postoje tri: da kontroler razmišlja sistemski i traži skrivene veze među informacijama, da je svjestan da postoji više od jednog načina ostvarivanja ciljeva te da poštuje sebe, druge i sustav u kojem radi, zaključio je učenik. A i Žepec svoje izlaganje.

Ovogodišnje izdanje konferencije o kontrolingu okupilo je rekordan broj sudionika koji su doista specifična i zahvalna publika. Naime, iako se konferencija uglavnom sastojala od niza 40-minutnih predavanja, gotovo nitko od sudionika nije napustio dvoranu prije njezina završetka, a trajala je od devet ujutro do četiri popodne. Koncentracija kontrolera očito nadilazi uobičajeno zadržavanje pozornosti sudionika konferencija.

Konferencijom su obuhvaćeni i svjetski trendovi u toj branši i praktična iskustva uspješnih kompanija koje su pozicionirale kontroling kao važnu kariku u lancu, korisne novosti o najnovijim alatima za efektivnije obavljanje posla, pa čak i mala psihološka radionica koja je rasteretila atmosferu od 'teških tema'.



Renato Očko, Slavko Vidović i Željko Vukelić



Emina Leka i Ilvana Ugarak



Renato Očko i Ljiljana Katičić

OPERAOPUS

OperaOpus™ je visokoparametrizirani poslovni informacijski sustav (ERP) namijenjen srednjim i većim tvrtkama.



SVAM PLUS

POSLOVNA-INFORMATIČKA RJEŠENJA

INFO@SVAMPLUS.HR · WWW.SVAMPLUS.HR