

контролинг

ДЕЛОВНО ИЗВЕСТУВАЊЕ ОД СЕКТОРОТ КОНТРОЛИНГ

Без планирање нема анализа на оствареното!

Транспарентно претставување на извештаите пред менаџментот со цел полесно управување со процесите и промените.

Автор: **Митка Мојсовска**, консултант и контролинг-менаџер во ДПТУ „Кола“



Системот на известување е една од најважните функции на информирање и се смета за една од најстарите и најтрадиционалните задачи на контролингот. Главна задача на контролорот е деловните остварувања на компанијата да ги претстави на менаџментот на транспарентен начин и со тоа да му овозможи полесно управување со процесите и промените.

Во контролорските извештаи се појаснуваат сите деловни промени во одреден временски период. Најважно е да се почитуваат следните принципи на известување:

- транспарентност;
- флексибилност;
- споредливост;
- оптималност.

Транспарентноста подразбира едноставни, јасни и прегледни извештаи, како од стратешки, така и од организациски аспект. Стратешката транспарентност подразбира дека тој што ги чита извештаите мора јасно да ја разбере деловната ориентација на компанијата, зададените деловни цели и степенот на нивното остварување во зададениот период, како и причините за евентуални от-

стапувања од предвидените величини и идните деловни активности.

Флексибилноста во известувањето подразбира приспособување на системот за известување во согласност со динамиката и потребите на корисниците на извештаите. Од тој аспект, извештаите може да бидат екстерни (наменети за надворешни корисници) и интерни (наменети за сите нивоа на менаџмент) согласно потребите. Преку интерните извештаи однапред се знае за кого се наменети, се знаат содржината и роковите. Стандардни извештаи се креираат за поединечни центри на одговорност (сектор за продажба, сектор за набавка, сектор за финансии, сектор за човечки ресурси итн.) и за компанијата во целина (ликвидност, паричен тек, економичност, рентабилност итн.). Во зависност од потребите на корисниците, роковите на известување се дневни, неделни, месечни, квартални, полугодишни и годишни извештаи.

Споредливоста овозможува споредба на креираниот извештај реализиран во однос на планираното, споредливост со конкуренција итн. Содржината на извештајот може да биде приспособена за различни намени, но не треба да ја наруши разбирливоста и прегледноста на извештајот.

Оптималноста значи дека е потребно да се најде најпоголемен однос меѓу мноштвото од податоци и информации и нивната конкретна употреба. Исто така, треба да постои оптималност во користење на различните инструменти

за известување, техника и облик на известување (бројеви, показатели, табели, графички, слики, текст итн.), точност, прецизност и брзина на известување.

Поради тоа се филтрираат само квалитетни информации за консументите т.е. се отстранува квантитетот. За да се реализира тоа потребно е софтвер БИ за поддршка на контролинг, кој овозможува лесно да се дојде до потребните информации.

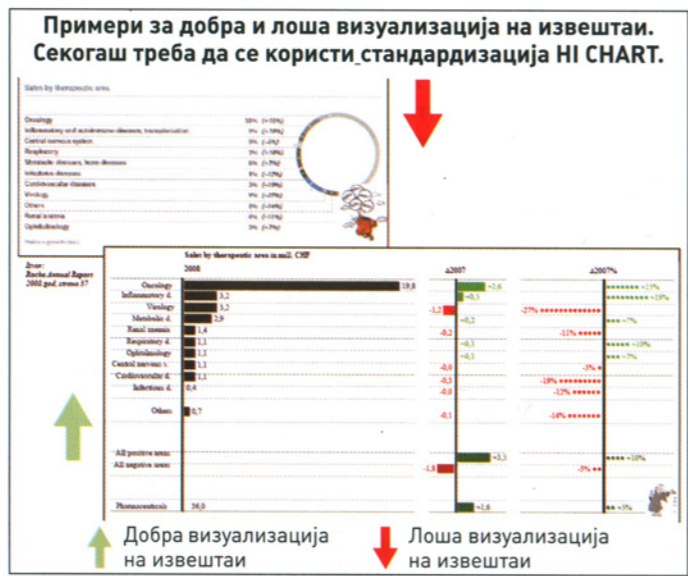
Набљудувано од улога на корисник на извештаите, контролорот постојано треба да биде во интеракција со корисниците и да им овозможи јасно објаснување за секој податок. Од досегашната практика од секторот контролинг може да се разликуваат следниве видови извештаи: стандардни, очекувани и извештаи по потреба.

Сите овие извештаи треба да се прикажат бројчено (табеларен приказ) и графички (сликовито), како и вербално

Митка Мојсовска од 2006 година работи во „Кола“. Компанијата е една од најголемите дистрибутивни компании во Македонија, која заедно со своите сестрински компании „Тотал плус логистик“ и „Кола логистика“ се директни увозници и дистрибутери на повеќе светски и регионални брендови, а паралелно развива и свои приватни брендови. Во 2013 година „Кола“ го воведува контролингот во своето работење, со што Митка Мојсовска станува имплементатор и контролинг-менаџер на целиот проект. Во 2013 година го добива сертификатот од Академијата за контролинг-менаџер, а во 2015 година станува член на ИЦВ.

Контакт:
Митка Мојсовска,
Е-пошта: mitka@kola.com.mk
ДПТУ „Кола“, ул. „Качанички пат“ бр. 245, 1000 Скопје
Веб-страница:
www.kola.com.mk

да се објаснат. Тие треба да бидат приспособени, а тоа се постигнува со споредливост односно анализа на планираното – оствареното. Основно правило во контролингот е: *без планирањето нема анализа на оствареното!* Кога се користи системот планирано-остварено-споредба, корисникот во табелата има податок од минатата година, кој е само дополнителна информација, бидејќи мерливите податоци треба да бидат оние за актуелните величини и споредливи со планираните величини, а не да одговараат на податоците од претходниот период. Тоа е така од причина што функцијата на контролингот е насочена кон иднината.



Мерење на успех на профитни центри

Број	Пресметка на профитниот центар (000)		План	Остварување	Отстапување	
	2	3			5 (4-3)	6 (4:3) %
1						
2	Бруто приходи					
3	Намалување на приходите					
4	Нето-приходи (1-2)					
5	Продуктивни трошоци					
6	Контрибуциона маржа 1 (3-4)					
7	Директни трошоци на профитниот центар (бруто, трошоци за закуп, за патни трошоци, за возен парк итн.)					
8	Вкупни директни трошоци (вк. ред 6)					
9	Контрибуциона маржа 2 (5-7)					

Профитниот центар е носител на одговорност до ниво на DP2 и DP3 – ниво на менаџерска одговорност. Тоа ниво подразбира одговорност за: продадено количество, остварен RUC, остварен DP1 на начин да ги форсира производите со повисок RUC, трошоци на продажба и промоција, маркетинг и продажен-микс. Но, не може да биде одговорен за DP4 т.е. за трошоците кои не се во негова надлежност: трошоци на транспорт, магацин, управа итн. Секој менаџер одговара само за својот сегмент на работење: менаџерот за продажба за продажбата, менаџерот за набавка за цените на сировини и материјали и за цените на готовите производи итн.

Онлајн-известување
Контролингот користи современи информатички технологии во однос на известувањето наречено *канцеларија без хартија*. Онлајн-известувањето подразбира користење онлајн-технологија наместо хартија со што извештаите се подостапни, имаат лесна навигација со користење хиперлинкови и ин-

терактивен извор на информации, а постои и можност за праќање на извештаите на повеќе мејлови.

Постојат повеќе програми кои овозможуваат онлајн-известување, а во практиката се користат информатички решенија кои се направени со користење на Microsoft Excel и Microsoft Access.

Техника на интерпретација на контролинг-извештаи

При презентирање на извештаите треба да се тежнее кон усна комуникација со корисниците за подобро консумирање на податоците.

Не треба да се презентираат премногу бројки и показатели. Треба да се најде оптимален однос помеѓу бројките и текстуралните белешки и да се настојува графички да се прикаже извештајот.

Треба да се известува според определена цел. За секој сектор треба да се овозможат сите потребни извештаи, за да можат корисниците да го филтрираат тоа што им е потребно.

Контролорот има задача деловните активности на ком-

панијата да ги анализира и на јасен начин да му ги презентира на менаџерскиот тим и на останатите вработени. Во практиката, извештаите за секторите продажба, набавка и маркетинг не се прегледни, поради што контролорот е должен да ги приспособи на секоја целна група поединечно и да им ги објасни. Крајниот резултат ќе биде доверба и прифатлив начин. Од презентацијата на извештаите корисниците секогаш очекуваат нови информации, концепти и нови идеи. Кога се презентира информација, контролорот треба да внимава на целта на информацијата и на начинот на кој ја прикажува за да се сфати нејзината суштина. При објаснувањето особено треба да се внимава корисниците да добијат јасни и точни одговори на прашањата кои ги поставуваат во согласност со политиката на компанијата.

Контролинг-извештаите сами по себе не се доволни, бидејќи од нив треба да произлезе реакција за оствареното или неоствареното во одреден период. Поради тоа извештајот од 4 прозорци е еден од најважните и најчесто користените извештаи, креиран од страна на Академијата на контролори.

Овој извештај овозможува да се предвиди иднината на компанијата. Врз основа на остварувањата во тековниот и анализата на отстапувања-

та од претходниот период, како и предлог-мерките кои се неопходни, се дава проценка за остварувањата до крајот на тековната година. Тоа е обична математичка формула остварено – планирано до крајот на тековната година.

План/Спроведување, ги има следните важни составни делови:

- Дефинирање цел (што ќе се постигне со дадените предлози);
- Опис на постапката за начинот како ќе се постигне зададената цел;
- Планирање на неопходни ресурси;
- Дефинирање на одговорности; и
- Дефинирање на крајни термини за остварување.

Најчесто потребата за информација зависи од поединечните деловни проблеми, зависно од тоа што се смета за важно во компанијата. На пример, ако треба да се скрати времето на наплата на побарувања од купувачи, во тој случај ќе се јавува потреба од детална анализа на побарувањата: колку од побарувањата се наплаќаат во рок, колку по 30 дена, колку по 45 и 60 дена, колку го надминуваат овој рок и колку се сомнителни и спорни побарувања. За да може ефикасно да се дејствува треба побарувањата кои не се наплаќаат во договорениот рок да се поделат по купувачи, региони и по одговорни лица кои се задолжени за тие купувачи.

Извештај од четири прозорци

Извештај за период од 1 до 3.2011 г

Цели/Значајна единица	Планирано	Остварено	Отстапување	Отстапување во %
1. Парчиња	302.407	283.298	-19.109	93,68
2. Приход	15.399.000	14.209.600	-1.189.400	92,28
3. Цена на чинење	8.688.536	8.643.594	-44.942	99,480
4. Придонес на покритие 1	6.710.464	5.566.006	-1.144.458	82,96
5. Продажни трошоци	1.813.886	1.700.716	-113.169	93,76
6. Придонес на покритие 2	4.896.578	3.865.290	-1.031.289	78,94
7. Други трошоци	3.020.203	3.020.203	0	100
8. Придонес на покритие 3	1.876.375	845.086	-1.031.289	45,04
Видови продажни активности				
1. Трошоци за работење	665.186	552.016	-113.169	82,99
2. Трошоци за промо-активности	1.148.700	1.148.700	0	100
Иницијативи				
1. Залуха за ХР	28.890.000	31.890.700	3.000.700	110,39
2. Залуха за БиХ	3.860.000	4.500.000	640.000	116,58
3. Побарувачка	22.350.000	22.798.000	448.000	102
4. Имот	67.250.000	68.900.000	1.650.000	102,45

Анализа – главни точки
Цената на чинење по единица на продадено е поголема од планираната. Не е достигнато ниво на посакуваниот приход, особено на пазарот во БиХ, поради нереализирани, а договорени работи со 2 нови дистрибутера. Вработен е поголем број на нови продажни застапници. Но, се забележува тренд на намалување на просечните приходи според застапници, со што повеќето не достигнуваат минимално ниво на продажба потребни за стимулативна позиција.

Анализа на отстапувањата
Поради намалените приходи, пораснаа залихите особено во БиХ. Се забавува наплата од купувачите на дрогерии што е најголема причина за пораст на побарувачката. Поради порастот на залихите и побарувачката се намалува коефициентот на ликвидност, но и коефициентот на обрт, кој со намалена добивка (DP3) ја намалува POA за 56%.

Извештај за период од 1 до 12.2011 г

Годишен план	Проценка			
	Проценка на идниот квартал	Проценка на остатокот од годината	Проценка на крајот на годината	Проценка од отстапување на планот
1.372.743	336.411	1.090.250	1.373.547	805
69.874.000	16.947.600	55.290.400	69.500.000	-374.000
39.449.390	9.770.784	32.119.404	40.782.998	1.313.606
30.424.610	7.176.636	23.170.996	28.737.002	-1.667.606
7.108.757	1.717.137	4.301.689	6.353.705	-755.052
23.315.853	5.459.699	18.518.007	22.783.297	-932.565
14.822.103	1.872.583	11.579.211	14.783.297	-222.103
6.493.750	1.872.583	6.938.211	7.783.297	-710.453
3.016.307	712.737	2.301.689	2.853.705	-162.602
4.092.450	1.004.400	2.000.000	3.500.000	-592.450
28.924.500	29.000.000	-2.890.700	29.000.000	75.500
4.006.333	4.500.000	-200.000	4.300.000	291.667
26.879.259	22.900.000	3.402.000	26.200.000	320.741
70.000.000	69.800.000	3.100.000	72.000.000	2.000.000

Иницијативи
Секторот за набавка мора да се ангажира за пронаоѓање нови доставувачи за сировини кои ги поскалуваат цените на чинење.
Секторот за продажба мора да се насочи на производите со поголем RUC и мора да најде нов дистрибутер во БиХ. Воедно, овој сектор мора да работи на мотивација на застапниците и да го усогласи производството со продажните проценки до крајот на годината.

Корективни мерки
Наместо директивно провизорско ниво на застапниците да им се намалат трошоците за промо-активности кои се однесуваат на ефектите (големи плакати, каталози)
Нов дистрибутер во БиХ
Намалување на капацитетите на производство за 37% на асортиманот од вкупниот АБИ. Ангажман за наплата.

Одговорен
Директор на продажба
Раководител на продажба БиХ
Раководител на кикаунтите
Веднаш

Датум
До 30.6
До 30.7
Веднаш

КОНТРОЛИНГ

ВАЖЕН СЕГМЕНТ ВО ДЕЛОВНОТО ИЗВЕСТУВАЊЕ

Информација за залихи

За да се добие оптимално количество залихи, потребна е постојана синергија меѓу секторот за продажба и секторот за набавка, како и извештај за залихите кој ни ја покажува сегашната слика, за да можеме во иднина да имаме квалитетни резултати.

Автор: **Митка Мојсовска**, консултант и контролинг-менаџер во ДПТУ „Кола“



Една од основните карактеристики на деловното известување од секторот контролинг е временската димензија од минатото до сегашноста, со посебен акцент на иднината. Извештајот за залихите ни ја покажува сегашната слика, за да можеме да ги откриеме неправилностите и нив да ги коригираме и за да

можеме во иднина да имаме квалитетни резултати. Деловните извештаи мора да бидат сегментирани подлабоко од сметководствените, за да се навлезе во суштината и прецизно да се детектираат неправилностите. Одговорот на прашањето како квалитетно да управуваме со залихите е многу покомплексен, отколку што ни се чини на прв поглед. Залихите многу често се значаен дел од краткотрајниот имот на компанијата и окупираат голем дел од ресурсите. Еден дел од залихите може долго време да се задржи во магацин (на пример, подолго од една година), што значи дека еден дел од нашите ресурси кои сме ги инвестирале во залихи нема да го повратиме така брзо. Со други зборови, за непречено одвивање на работењето на претпријатието, потребен е соодветен краткорочен имот. Честопати е ангажиран поголем имот од потребниот, но не е невозможно и да е потребен поголем од ангажираниот (во случај на недостиг на производи при непланирана поголема продажба). Краткорочниот имот претставува **енергија** во претпријатието. Таа се претвора од еден облик во друг.

Според тоа, не е ни чудо зашто залихите се толку важен сегмент во деловното известување. Анализата вообичаено почнува од коефициентот на обрт (КО) на одредени групи производи. Зголемувањето на КО на залихите е добар знак, во случај на **зголемена продажба**, но не и во случај на помала набавка на стока или во најлош случај – при отпис на оштетена стока. Отписот на залихите е многу значаен индиректен трошок кој често се занемарува, а во практиката расте пропорционално со количеството залихи. Колку што залихите во магацин со поголем интензитет се оштетуваат или за нив има помал интерес на пазарот, толку е потешко со нив да се управува. Има случаи кога КО на залихите опаѓа, т.е. вредноста на залихите расте за исто набавено количество и иста продажба. Тоа може да се случи поради поголеми набавни цени. Во овој случај, падот на КО на залихите има поголема тежина, бидејќи не е резултат на поголемото набавено количество, туку набавка на исто количество со повисока цена. Сите овие варијабли мора да ги земеме предвид при анализа на КО на залихите. Едно од основните правила за залихите е дека нивниот пораст треба да биде во корелација со порастот на годишната продажба.



Со анализа: Дали вложуваме пари во вистински производи?

- Добиваме многу едноставен и важен инструмент на економската анализа со кој целото внимание се насочува кон она што е најважно;
- Внатре во секоја група артикли ги имаме оние што носат поголеми и помали приноси;
- Со анализата на продажбата добиваме кои 20% од производите прават 80% од приходите од продажба (ABC-анализа – Паретово правило);
- Со квалитетна анализа на продажбата се запознаваат потребите и склоностите на купувачите, а и полесно може да се предвиди што ќе бара пазарот утре;
- Од друга страна, може да постојат производи или група производи кои одлично се продаваат и со кои претпријатието особено се гордее, а всушност, една едноставна анализа може да покаже дека можеби тие не заслужуваат толкава слава;
- Дали ќе го разгледуваме секој производ за себе или претпријатието ќе пронајде делотворна стратегија за сегментација на производот по групи, зависи од целта која треба да се постигне.

За да можеме квалитетно да ја анализираме нашата продажба, потребно е да се запрашаме кој производ или група производи создава најголем, а кој најмал профит? Или кои производи се продаваат во најголеми количества, а кои без вистинска корист ни заземаат магацински простор? За таа цел, користиме ABC-анализа на група производи за одреден период.

Анализа на продажба по група на производи за период од 01-12-2012

Група на производ	Продажба на парче	Прод. приход	Процент	Оперативна добивка	Степен на ефикасност	Прод. резерв на магацин	Прод. резерв	КО-резерв	Рентабилност на група
1	2	3	4	5=3-4	6=5/3	7	8	9=3/8	10=6*9
A	20.123	1.785.256	414.314	1.350.942	76.53%	85.634	7.513.852	0.23	18%
B	123.522	40.323.423	26.876.348	13.448.074	33%	841.225	104.830.445	0.38	13%
C	23.848	1.987.654	1.049.383	1.049.383	74%	80.328	13.539.249	0.29	22%
D	7.214	886.588	305.728	580.878	66%	20.133	2.476.794	0.36	21%
E	3.459	214.697	53.674	161.023	75%	47.123	2.769.508	0.08	6%
F	26.588	1.363.489	341.872	1.021.617	75%	38.451	2.888.081	0.47	35%
G	2.366	154.978	53.443	101.537	66%	27.546	3.804.321	0.09	6%
H	154.986	20.003.124	10.001.562	10.001.562	50%	358.451	46.005.217	0.43	22%
I	32.884	1.647.891	2.823.946	2.823.946	50%	80.420	10.979.249	0.54	27%
J	5.897	654.897	327.448	327.448	50%	13.230	1.691.382	0.39	19%
Вкупно	600.913	74.986.007	42.247.813	32.738.594	44%	1.598.432	193.903.432	0.39	17%

На пример:

Во нашиов пример, откриваме дека од 10 групи производи, две групи (20%) носат 80% од вкупните приходи.

Вака сортираните групи ни овозможуваат констатација дека тие две остваруваат и најголем дел од апсолутниот износ на оперативната добивка. Но, се поставуваат следниве прашања:

- Дали тоа сигурно значи дека двата предметни производи се најрентабилни?
- И кој дел од асортиманот не можеме да го вложиме во значителни средства затоа што тоа неповолно би влијаело врз вкупната рентабилност?

Ако ги сортираме според стапката на рентабилност, добиваме:

Група на производ	Продажба на парче	Прод. приход	Процент	Оперативна добивка	Степен на ефикасност	Прод. резерв на магацин	Прод. резерв	КО-резерв	Рентабилност на група
F	26.588	1.363.489	341.872	1.021.617	75%	38.451	2.888.081	0.47	35%
I	32.884	1.647.891	2.823.946	2.823.946	50%	80.420	10.979.249	0.54	27%
D	7.214	886.588	305.728	580.878	66%	20.133	2.476.794	0.36	21%
H	154.986	20.003.124	10.001.562	10.001.562	50%	358.451	46.005.217	0.43	22%
J	5.897	654.897	327.448	327.448	50%	13.230	1.691.382	0.39	19%
C	23.848	1.987.654	1.049.383	1.049.383	74%	80.328	13.539.249	0.29	22%
E	3.459	214.697	53.674	161.023	75%	47.123	2.769.508	0.08	6%
G	2.366	154.978	53.443	101.537	66%	27.546	3.804.321	0.09	6%
Вкупно	600.913	74.986.007	42.247.813	32.738.594	44%	1.598.432	193.903.432	0.39	17%

- Групи кои според критериумот приход веќе не се најсилни, но според квалитетот заслужуваат внимание;
- Треба да се поттикнат развојот и продажбата токму на тие производи;
- Е и Г остваруваат мал приход и добивка. Со ваквиот интензитет на продажба, залихите на Е ќе се продадат за 12,8 год., а на Г за 11,6 год.

Треба да се пристапи кон оптимизирање на залихите.

Непотребни трошоци на залихи

Продажбата дава приговор ако некои производи недостасуваат во залихи, а може да бидат продадени, но истовремено многу малку се презема по прашањето на големиот број производи што стојат на залихи, а кои притоа воопшто не се продаваат. Кога тоа (теоретски) би сакале да го постигнеме, цената на складирањето значително би ја подигнала продажната цена, што би довело до опаѓање на побарувањето.

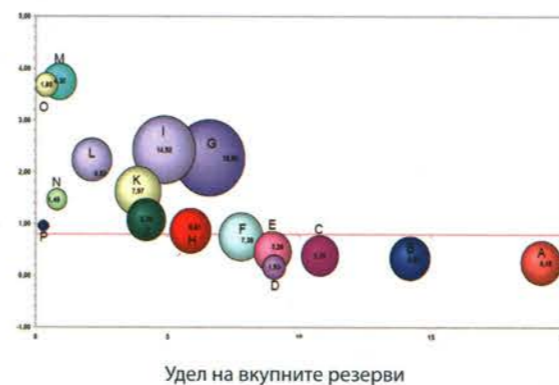
Група на производ	Вредност на резервите	Учество во резерви	Вредност на продажба	Учество во продажба	КО-резерв	Денови на вртување
A	320.000	19,18%	82.000	6,18%	0,26	1424
B	237.000	14,21%	80.000	6,03%	0,34	1081
C	180.000	10,79%	69.780	5,26%	0,39	942
D	151.000	9,05%	25.640	1,93%	0,17	2150
E	150.000	8,99%	69.780	5,26%	0,47	785
F	130.000	7,79%	97.840	7,38%	0,75	485
G	110.000	6,59%	250.600	18,90%	2,28	160
H	98.000	5,87%	85.000	6,41%	0,87	421
I	81.352	4,88%	197.840	14,92%	2,43	150
J	70.000	4,20%	75.520	5,70%	1,08	338
K	64.798	3,88%	105.645	7,97%	1,63	224
L	35.645	2,14%	79.870	6,02%	2,24	163
M	15.200	0,91%	56.978	4,30%	3,75	97
N	13.450	0,81%	19.740	1,49%	1,47	249
O	6.780	0,41%	25.000	1,89%	1,60	260
P	5.000	0,30%	4.800	0,36%	0,96	380
Вкупно	1.668.225	100,00%	1.326.033	100,00%	0,79	459

Сортирање по промет

Група на производ	Вредност на резервите	Учество во резерви	Вредност на продажба	Учество во продажба	КО-резерв	Денови на вртување
G	110.000	6,59%	250.600	18,90%	2,28	160
I	81.352	4,88%	197.840	14,92%	2,43	150
K	64.798	3,88%	105.645	7,97%	1,63	224
F	130.000	7,79%	97.840	7,38%	0,75	485
H	98.000	5,87%	85.000	6,41%	0,87	421
A	320.000	19,18%	82.000	6,18%	0,26	1424
B	237.000	14,21%	80.000	6,03%	0,34	1081
L	35.645	2,14%	79.870	6,02%	2,24	163
J	70.000	4,20%	75.520	5,70%	1,08	338
C	180.000	10,79%	69.780	5,26%	0,39	942
E	150.000	8,99%	69.780	5,26%	0,47	785
M	15.200	0,91%	56.978	4,30%	3,75	97
D	151.000	9,05%	25.640	1,93%	0,17	2150
O	6.780	0,41%	25.000	1,89%	1,60	260
N	13.450	0,81%	19.740	1,49%	1,47	249
P	5.000	0,30%	4.800	0,36%	0,96	380
Вкупно	1.668.225	100,00%	1.326.033	100,00%	0,79	459

BCG-матрица

За графички приказ, најсоодветна алатка е матрицата BCG, односно графиконот excel bubble: од него може да се види во кој распон се движи коефициентот на обрт, а црвената линија означува просек, т.е. веднаш може да се забележи кои групи производи имаат помал обрт од просечниот. Површината на круговите го означува уделот во вредноста на продажбата. Најголемите кругови означуваат кои групи производи имаат најголема продажба. Контролорски приоритет е унапредување на коефициентот на обрт, почнувајќи од најголемите (по вредност) и најбавните (по обрт).

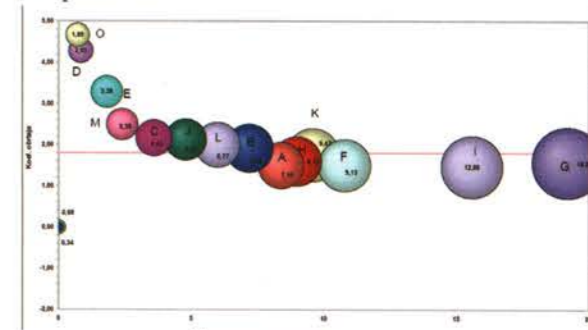


Треба да се направи оптимално сценарио, односно да се намали износот на залихите, да се зголеми продажбата и да се намалат деловните на вртување.

Група на производ	Вредност на резервите	Учество во резерви	Вредност на продажба	Учество во продажба	КО-резерв	Денови на вртување
G	110.000	6,59%	250.600	18,90%	2,28	160
I	81.352	4,88%	197.840	14,92%	2,43	150
K	64.798	3,88%	105.645	7,97%	1,63	224
F	130.000	7,79%	97.840	7,38%	0,75	485
H	98.000	5,87%	85.000	6,41%	0,87	421
A	320.000	19,18%	82.000	6,18%	0,26	1424
B	237.000	14,21%	80.000	6,03%	0,34	1081
L	35.645	2,14%	79.870	6,02%	2,24	163
J	70.000	4,20%	75.520	5,70%	1,08	338
C	180.000	10,79%	69.780	5,26%	0,39	942
E	150.000	8,99%	69.780	5,26%	0,47	785
M	15.200	0,91%	56.978	4,30%	3,75	97
D	151.000	9,05%	25.640	1,93%	0,17	2150
O	6.780	0,41%	25.000	1,89%	1,60	260
N	13.450	0,81%	19.740	1,49%	1,47	249
P	5.000	0,30%	4.800	0,36%	0,96	380
Вкупно	833.200	100,00%	1.478.000	100,00%	1,77	206

Уделот на секој производ во залихите и уделот во продажбата мора да бидат во оптимален сооднос.

BCG-матрица



Удел на вкупните резерви

Заклучок:

- За да се одржи долговечноста на претпријатието треба:
- Да се намали задолжувањето со зголемување на рентабилноста;
- Да се намалат трошоците со квалитетно планирање на асортиманот;
- Да се намали финансискиот ризик со класификација на купувачите.

Се намалуваат трошоците за:

- складирање
- механизација
- вработени итн.

Но растат трошоците за:

- транспорт
- шпедиција и
- администрација.

За да се засили квалитетот на работењето на претпријатието, потребно е:

- Донесување одлуки врз база на вистинско знаење, т.е. силата на заработка на производот;
- Преиспитување на калкулацијата на цената на чинење на производот;
- Преиспитување и обновување на асортиманот;
- Елиминација на слабите производи;
- Преиспитување на условите на продажба на купувачите;
- Елиминација на нерентабилните купувачи.

За да се добие оптимално количество залихи, потребна е постојана синергија помеѓу секторот за продажба и секторот за набавка, односно треба да постои оптимален однос меѓу планот на продажба и планот на набавка.

Не постои совршена дистрибуција на производи која ќе биде апсолутно без неконкурентни залихи. Залихите се еден од основните трошоци на дистрибуција.

Постојат два основни вида трошоци поврзани со залихите:

- Трошоци на држење залихи;
- Трошоци на секоја порачка.

Со намалувањето на времето на набавка, се намалува висината на залихите, но потребен е голем број набавки.

Митка Мојсовска од 2006 година работи во „Кола“. Компанијата е една од најголемите дистрибутивни компании во Македонија, која заедно со своите сестрински компании „Тотал плус логистик“ и „Кола логистика“ се директни увозници и дистрибутери на повеќе светски и регионални брендови, а паралелно развива и свои приватни брендови. Во 2013 година „Кола“ го воведува контролингот во своето работење, со што Митка Мојсовска станува имплементатор и контролинг-менаџер на целиот проект. Во 2013 година го добива сертификатот од Академијата за контролинг-менаџер, а во 2015 година станува член на ИЦВ.

Контакт:
Митка Мојсовска,
Е-пошта: mitka@kola.com.mk
ДПТУ „Кола“, ул. „Качанички пат“ бр. 245, 1000 Скопје
Веб-страница:
www.kola.com.mk

УНАПРЕДУВАЊЕ НА УПРАВУВАЊЕТО

Контролинг – услов без кој не се може

Улогата на контролингот е спојување на деловите во целина за да се создаде панорамски поглед на работењето на компанијата.

Автор: **Јасмина Очко**, консултант за контролинг, „Контролинг Когноско“



Контролингот е филозофија на управувањето врз база на економската логичка рационалност, збир на знаења кои се потребни, врз база на безброј податоци од компанијата и надвор од неа, да се собере оптимален број информации кои им се неопходни на менаџерите за донесување на квалитетни одлуки. Улогата на контролингот е спојување на деловите во целина, за да се создаде панорамски поглед на работењето на компанијата.

Според резултатите од истражувањето

– во работната практика, контролингот овозможува директно минимално намалување на трошоците во распон од 8 до 15% годишно. Другите придобивки од воведувањето на контролингот се препознаваат во форма на чиста организација, модерен сметководствен систем кој ги обезбедува сите потребни податоци, детектирање на пресметувањата во најраните фази во кој било сегмент на работењето, подобри и поквалитетни менаџерски одлуки, поквалитетно управување со човечките потенцијали, побрзи приспособувања на промените и значајно поголема конкурентност.

Контролингот овозможува поквалитетно управување со идните случувања и дава одговори на конкретни прашања – какви се трендовските вредности и што можеме да очекуваме во иднина, во кои производи треба повеќе да се вложува, а кои производи да се напуштат, кои купувачи во иднина треба да се избегнуваат, кои пазари да се развиваат, а од кои компанијата да се повлекува, на кој начин компанијата да се финансира, дали и понатаму да се задолжува...

Компанијата „Контролинг Когноско“ од Загреб веќе 8 години го имплементира контролингот во претпријатијата во Хрватска и во регионот. Како консултант за контролинг, целиот работен век го посветувам на развојот на контролингот. По 15 години работа како раководител на контролингот во меѓународна компанија, преминав во консултант-

ските води за своето знаење и искуство да го пренесам на сите оние кои сакаат да развијат успешен контролинг. Зад нас се многубројни големи проекти реализирани, главно, во соработка со средни и големи компании. Најголемиот е неодамна завршениот проект во Босна и Херцеговина во компанија со повеќе од 3.500 вработени. Денес, моето консултантско искуство го користат производствените и трговските компании, како и институциите и јавните претпријатија.

Мисија на „Контролинг Когноско“ е собирање на знаењата од контролингот и најдобрите практики во Европа и во Америка, како и нивна имплементација во претпријатијата во регионот со конечна цел – трајна инволвираност на контролингот во сите сфери на економијата – како во приватниот, така и во јавниот сектор.

Нашата фирма е специјализирана за воведување на системот за контролинг во претпријатијата и за едукации креирани за менаџерите и контролорите.

„Контролинг Когноско“ е партнер со „Контролер Академи“ од Минхен, едно од најдобрите светски училишта за контролинг и спроведува едукации според нивната лиценцирана програма. Исто така, „Когноско“ е член на ИГЦ (International Group of Controlling) организација за контролинг која на глобално ниво ги креира стандардите за контролинг-практиките и едукацијата.



Во 2013 година, ова претпријатие во Загреб го отвори првиот Контролинг-центар во Хрватска – инкубатор за развој на најдобрите хрватски контролорски менаџери и ја почна Меѓународната конференција за контролинг, која секоја година има за цел доведување реномирани експерти од целиот свет за да се имплементира најдобрата светска контролорска практика многу побрзо во животот на регионалните претпријатија.

Воведувањето на контролингот бара одредени предуслови, мултидисциплинарни знаења и конкретен план за раз-

вој. За правилен развој на контролингот, потребни се едуциран контролор, модерно и развиено сметководство и адекватна ИТ-поддршка за спроведување на контролингот. Честопати тие задачи се премногу сложени за компанијата самостојно да ги воведат. Поради таа причина, многу поефикасно и економично е да се побара консултантска помош. Користа од поставениот контролинг секогаш е многу поголема од вложувањата!

Современата деловна практика во развиените земји во Европа (особено во

Германија, Швајцарија, Австрија) многу значајна улога му дава на контролингот, а контролорот го става во улога на деловен партнер на менаџментот. Модерниот контролинг е неопходна алка на секоја компанија која сака да расте, да се развива и долгорочно да опстане.

„Контролинг Когноско“
Адреса: ул. „Јарушчица“ бр.1е,
Загреб, Хрватска
Тел: 00385 1779 3619
Веб-страница: www.kognosko.hr
Е-пошта: kontroling@kognosko.hr

Користа од контролингот – поголема од вложувањето

Автор: **Митка Мојсовска**, контролинг менаџер, „Кола“



Во 2008 г. компанијата „Кола“ имплементираше современ ERP-софтвер (UPIS), но со текот на времето дојдовме до ситуација кога ни беше потребно уште подобро решение за да можеме подобро да ги систематизираме податоците, да ги следиме процесите и да ги поврземе помеѓу сестринските компании, со што ќе создадеме платформа за брзо и едноставно донесување одлуки. Стана јасно дека ни е неопходен **флексибилен и модерен контролинг**. За да ја постигнеме посакуваната цел, моравме да го имплементираме софтверот BI (Business Intelligence), во кој се вовлекуваат податоците од постојниот ERP. Процесот на воведување контролинг се одвиваше во четири фази.

- Во **првата фаза** се направи GFI-анализа на дотогашното работење на компаниите, со сите економски показатели и трендови кои ја опишуваат моменталната ситуација на компаниите пред воведувањето на контролингот.

- Во **втората фаза** се формираа контролинг-тимови по сектори, првенствено од секторот за продажба. Направивме реконструкција на организациската шема и како резултат на тоа се дефинираа **четири профитни центри (дивизији)**: „Унилевер“, Сок, Храна и хорека (во „Кола“) и „Хенкел“ (во „Тотал плус логистик“). Следствено на тоа, се формираше и новата организациска структура на артиклите по брендови, групи производи, продажни програми за да можеме квалитетно да ги анализираме

резултатите по тимови. Главен извештај од овој сектор е **контролерски биланс на успех по тимови**. Во оваа фаза се дефинира и регионална поделба, т.е. старите региони се заменија со нови за да можеме да добиеме **биланс на успех по региони**, односно сегменти. Паралелно на тоа, во постојниот софтвер ERP се отворија нови димензии на книжење на сите приходи и трошоци, и тоа по региони, групи производи, брендови, купувачи, возила и вработени. Според пропишаните процедури од контролингот, се воведо посебна идентификација на трошоците т.е. секоја влезна фактура (на пр. позиционирање во огреден маркет) се евидентира со контролинг-печат на кој се пропишани сите места на трошок и се спроведува до секое одговорно лице, т.е. менаџер на дивизија, чија обврска е да го евидентира трошокот до ниво на артикл. Тоа, практично, е ниво на DP2 од билансот на успех по дивизија, ниво до кое може да реагира секој менаџер на директните трошоци во својата дивизија, т.е. да ја следи профитабилноста на својата дивизија до ниво на артикл.

- Во **третата фаза** се направи нова организациска шема на компанијата „Кола логистика“, од каде што доаѓаат трошоците за дистрибуција и магацин и се книжат директно по место на трошок, со што подоцна добиваме точни податоци за **логистички и магацински трошоци**. За нашите потреби се креира посебна мобилна апликација, која ни овозможи да ги собереме сите координати од сите наши партнери кои подоцна се внесуваат во GPS-софтвер, од каде што добиваме информација колку километри се поминати до секој купувач, а тоа ни е податок кој подоцна во

BI го користиме за алокација на трошокот по комитент.

Трошоците на другите сектори, како што се управа, набавка, HR итн., според дефинираните клучеви, се лоцираат од профитни центри па сè до ниво на купувач.

- **Четврта фаза** е фаза каде што се изработуваат извештаи врз дневна основа од секторот контролинг според потребите на топ-менаџментот, и тоа биланс на успех од ниво на фирма, потоа дивизија, бренд, продажна програма, возило, вработен, па сè до ниво на артикл. Се применува АБЦ анализа (Паретово правило) за веќе споменатите димензии, се следи животниот век на производите и се прави анализа на залихите во однос на продажбата со помош на матрицата БЦГ, а исто така се анализира и продажбата во однос на побарувањата, се прават и следат планови за продажба и набавка (Category Management), се изработува Алтманов модел, Зав модел, ADT DuPont анализа итн.

Ова се алатки според кои секој менаџер во секој момент располага со точни податоци со кои може квалитетно да поставува продажни услови, да управува во секој момент со податок за кој било производ и да донесува правилни одлуки.

Користа од контролингот е поголема од вложувањето, бидејќи со негова имплементација добивме чисто уредени процеси помеѓу трите компании, поквалитетно известување (порано детектирање на промените, зона на добивка или загуба), поквалитетна комуникација помеѓу вработените и секторите и на крај, јасна визија и стратегија за долгорочен развој на компаниите.



Konferencija o kontrolingu okupila je više od dvjesto sudionika

KONTROLING

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. – Prepoznajemo 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 dokazuje. 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 Podskrab, direktorica kontrolinga u Volkswagenu Poznani, 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 Podskrab.

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-



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



HPB KOMBINACIJA

Gotovo 30.000 klijenata odabralo za sebe najbolje rješenje

Svi želimo platiti samo usluge koje stvarno koristimo i zato su klijenti HPB Kombinaciju prepoznali kao dobro rješenje. Najpopularnije su Savršena HPB Kombinacija Senior i Savršena HPB Kombinacija Aktiv

Hrvatska poštanska banka kontinuirano poboljšava kvalitetu i dostupnost usluga kako bi klijenti dobili servis kakav očekuju i zaslužuju. U različitim segmentima poslovanja Banka povećava udjele, a od ukupnog broja tekućih računa građana ima 10 posto tržišta, što je četvrto mjesto na hrvatskom bankarskom tržištu. Najbolji pokazatelj povjerenja i zadovoljstva klijenata činjenica je da Banka raste brže od bankarskog tržišta.

Sloboda izbora

Slušajući želje i potrebe klijenata HPB razvio je servis u cijelosti prilagođen njihovim stvarnim zahtjevima. Tako je nastala i HPB Kombinacija kao program potpune slobode izbora u kojem je klijentima omogućeno da biraju proizvode kojima će se zaista koristiti i to po jedinstvenoj mjesečnoj cijeni uz niz pogodnosti na bankarske i nebankarske usluge važne za upravljanje osobnim financijama i sigurniji život. HPB Kombinacija postala je dio ponude Hrvatske poštanske banke u svibnju 2014. godine, a gotovo 30.000 klijenata do sada



MOGUĆNOSTI

Kombinacije za tri segmenta klijenata

- HPB Kombinacija **AKTIV** namijenjena radno aktivnom stanovništvu
 - HPB Kombinacija **SENIOR** namijenjena umirovljenicima i
 - HPB Kombinacija **DIPLOMAC** namijenjena studentima i učenicima.
- Svaka Kombinacija uključuje četiri modela – **Dobra, Lijepa, Pametna i Savršena**, ovisno o broju odabranih usluga. Uz HPB Kombinaciju vaše je financijsko poslovanje još kvalitetnije, brže i jednostavnije uz niz pogodnosti i ušteda. Kreirajte i ugovorite svoju HPB Kombinaciju.

je ugovorilo svoju kombinaciju. Najpopularnije su Savršena HPB Kombinacija Senior i Savršena HPB Kombinacija Aktiv.

Pogodnosti

- Među brojnim pogodnostima, ovisno o modelu koji klijent odabere, HPB Kombinacija omogućava sljedeće:
- povoljnije korištenje dopuštenim prekoračenjem
 - niže kamatne stope i naknade za pojedine kredite
 - besplatno korištenje određenim uslugama
 - popuste na dio usluga Banke i članica HPB Grupe
 - brojne usluge i pogodnosti na putovanju i u kući
 - različita osiguranja, zdravstvene usluge itd.

Klijenti imaju različite financijske potrebe, upotrebljavaju različite račune, kartice, kredite i modele plaćanja, netko će više ulagati, drugi se pripremaju prodati nekretninu, etažirati i certificirati ili su im, uz bankarske proizvode, iznimno važna neka osiguranja i zdravstvene usluge. U skladu sa svojim potrebama i planovima građani u HPB-u mogu odabrati kombinaciju koja će im najbolje odgovarati. ■

www.hpb.hr



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



HPB KOMBINACIJA

Gotovo 30.000 klijenata odabralo za sebe najbolje rješenje

Svi želimo platiti samo usluge koje stvarno koristimo i zato su klijenti HPB Kombinaciju prepoznali kao dobro rješenje. Najpopularnije su Savršena HPB Kombinacija Senior i Savršena HPB Kombinacija Aktiv

Hrvatska poštanska banka kontinuirano poboljšava kvalitetu i dostupnost usluga kako bi klijenti dobili servis kakav očekuju i zaslužuju. U različitim segmentima poslovanja Banka povećava udjele, a od ukupnog broja tekućih računa građana ima 10 posto tržišta, što je četvrto mjesto na hrvatskom bankarskom tržištu. Najbolji pokazatelj povjerenja i zadovoljstva klijenata činjenica je da Banka raste brže od bankarskog tržišta.

Sloboda izbora

Slušajući želje i potrebe klijenata HPB razvio je servis u cijelosti prilagođen njihovim stvarnim zahtjevima. Tako je nastala i HPB Kombinacija kao program potpune slobode izbora u kojem je klijentima omogućeno da biraju proizvode kojima će se zaista koristiti i to po jedinstvenoj mjesečnoj cijeni uz niz pogodnosti na bankarske i nebankarske usluge važne za upravljanje osobnim financijama i sigurniji život. HPB Kombinacija postala je dio ponude Hrvatske poštanske banke u svibnju 2014. godine, a gotovo 30.000 klijenata do sada



MOGUĆNOSTI

Kombinacije za tri segmenta klijenata

- HPB Kombinacija **AKTIV** namijenjena radno aktivnom stanovništvu
- HPB Kombinacija **SENIOR** namijenjena umirovljenicima i
- HPB Kombinacija **DIPLOMAC** namijenjena studentima i učenicima.

Svaka Kombinacija uključuje četiri modela – **Dobra, Lijepa, Pametna i Savršena**, ovisno o broju odabranih usluga. Uz HPB Kombinaciju vaše je financijsko poslovanje još kvalitetnije, brže i jednostavnije uz niz pogodnosti i ušteda. Kreirajte i ugovorite svoju HPB Kombinaciju.

je ugovorilo svoju kombinaciju. Najpopularnije su Savršena HPB Kombinacija Senior i Savršena HPB Kombinacija Aktiv.

Pogodnosti

Među brojnim pogodnostima, ovisno o modelu koji klijent odabere, HPB Kombinacija omogućava sljedeće:

- povoljnije korištenje dopuštenim prekoračenjem
- niže kamatne stope i naknade za pojedine kredite
- besplatno korištenje određenim uslugama
- popuste na dio usluga Banke i članica HPB Grupe
- brojne usluge i pogodnosti na putovanju i u kući
- različita osiguranja, zdravstvene usluge itd.

Klijenti imaju različite financijske potrebe, upotrebljavaju različite račune, kartice, kredite i modele plaćanja, netko će više ulagati, drugi se pripremaju prodati nekretninu, etažirati i certificirati ili su im, uz bankarske proizvode, iznimno važna neka osiguranja i zdravstvene usluge. U skladu sa svojim potrebama i planovima građani u HPB-u mogu odabrati kombinaciju koja će im najbolje odgovarati. ■

www.hpb.hr

2. međunarodna konferencija o kontrolingu

Zagreb,
Hotel
Sheraton,
5.11.2014.

Promjenom do uspjeha

Kako kontroling koriste uspješni i zašto je uloga kontrolinga sve veća? Zašto se kompanije koje primjenjuju kontrolerska znanja lakše nose s ekonomskim izazovima današnjice?

Odgovore potražite na 2. međunarodnoj konferenciji o kontrolingu, koja se održava pod pokroviteljstvom Međunarodne udruge kontrolera ICV. Predavači iz Njemačke, SAD, Švicarske, Poljske, Španjolske, Makedonije i Hrvatske iznose svoja iskustva i preporuke.

Upravljanje radnim kapitalom ||| Izazovi modernog kontrolinga ||| Trendovi u upravljačkom računovodstvu ||| Globalna standardizacija menadžerskog izvještavanja ||| Praktična rješenja

Izlaganja su na engleskom i hrvatskom jeziku uz simultano prevođenje

ORGANIZATORI:

KONTROLING
KOGNOSKO LIDER



POKROVITELJI:



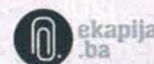
PARTNERI:



SPONZORI:



MEDIJSKI
POKROVITELJ:



program

- 8.00 Registracija sudionika uz kavu dobrodošlice
- 8.30 Mr. sc. Jasmina Očko, Kontroling Kognosko, Hrvatska
Otvaranje konferencije
- 9.00 Dr. sc. Roef Lawson, Ass. of Accountants and Financial Professionals in Business, SAD
Novi trendovi u upravljačkom računovodstvu
- 9.45 Dr. sc. Herwig Friedag, Freidag Consult, Njemačka
Uspješne promjene u upravljanju i kontrolingu u cilju kvalitetnih inovacija
- 10.30 Dr. sc. Jürgen Faisst, Hichert Partner, Švicarska
HICKERT® IBC standardi u poslovnoj komunikaciji i njihove praktične prednosti
- 11.15 Pauza za kavu
- 11.50 Malgorzata Podskarbi, Volkswagen Poznan, Poljska
Praktična rješenja – kontroling u Volkswagenu
- 12.35 Ulrich Müller Bosom, UMB Consulting & Training, Španjolska
Izazovi modernoga kontrolinga
- 13.20 Mitka Mojsovska, Kola, Makedonija
Implementacija kontrolinga u poduzeće Kola
- 14.00 Ručak, networking i potpisivanje knjige 'MSFI za kontrolere i menadžere' (14.35 - 14.45)
- 14.45 Dr. sc. Hendrik Vater, DHL Supply Chain, Njemačka
Trendovi i faktori uspjeha u upravljanju radnim kapitalom
- 15.30 Promocija i potpisivanje knjige
Hendrik Vater: MSFI za kontrolere i menadžere
- 15.45 Mr. sc. Dunja Vuković, Ramiro
Kako brojke pretvoriti iz prijetnje u priliku
- 16.30 Završna riječ
- 17.00 Završetak konferencije



Ulrich Müller Bosom,
UMB Consulting &
Training



Dr. sc. Jürgen Faisst,
Hichert Partner



Dr. sc. Herwig
Friedag, Freidag
Consult



Dr. sc. Roef Lawson,
Ass. of Accountants and
Financial Professionals
in Business



Mitka Mojsovska,
Kola



Mr. sc. Jasmina
Očko, Kontroling
Kognosko



Malgorzata
Podskarbi,
Volkswagen Poznan



Dr. sc. Hendrik
Vater, DHL Supply
Chain



Mr. sc. Dunja
Vuković, Ramiro

KONTAKT e-mail: konferencije@liderpress.hr; tel.: 01/6333-513, *LIDER (*54337); info@kognosko.hr