

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 најпоголемиот 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 (броеви, показатели, табели, графикони, 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.

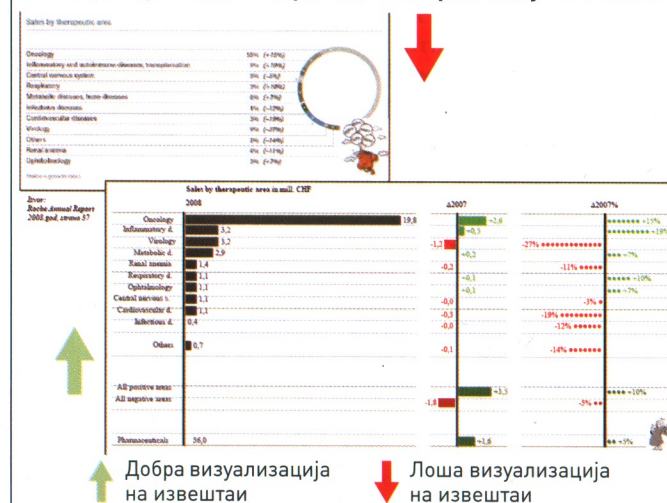
Сите овие извештаи треба да се прикажат бројчено (табеларен приказ) и графички (сликовито), како и вербално

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 планирање 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.

Примери за добра и лоша визуализација на извештаи. Секогаш треба да се користи стандардизација HI CHART.



Мерење на успех на профитни центри

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

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-

теракивен 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 разбирање на извештаите на 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.

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 одговорност; 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.

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-

Извештај од четири прозорци

Извештај за период од 1 до 3.2011 г

Цели/Значајна единица	Планирано	Остварено	Отстапување	Отстапување во %
1. Парчина	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 покрите 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 покрите 2	4.896.578	3.865.290	-1.103.289	78,94
7. Други трошоци	3.020.203	3.020.203	0	100
8. Придонес на покрите 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
Залихи				
1. Залиха за ХР	28.890.000	31.890.700	3.000.700	110,39
2. Залиха 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 дистрибутери. 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 дрогери 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 (ДПЗ) ја намалува РОА за 56%.

Извештај за период од 1 до 12.2011 г

Проценка				
Годишен план	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	-932.556
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 посакуваат 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 депресивно провизиско ниво на застапниците да им се намалат трошоците за промо-активности кои се однесуваат на ефектите (големи плакати, каталози)	Одговорен	Датум
Нов дистрибутер во БиХ	Раководител на продажба БиХ	До 30.7
Намалување на капацитетите на производство за 37% на асортиманот од вкупниот АБЦ. Ангажман за наплата.	Раководител на продажба БиХ	Веднаш