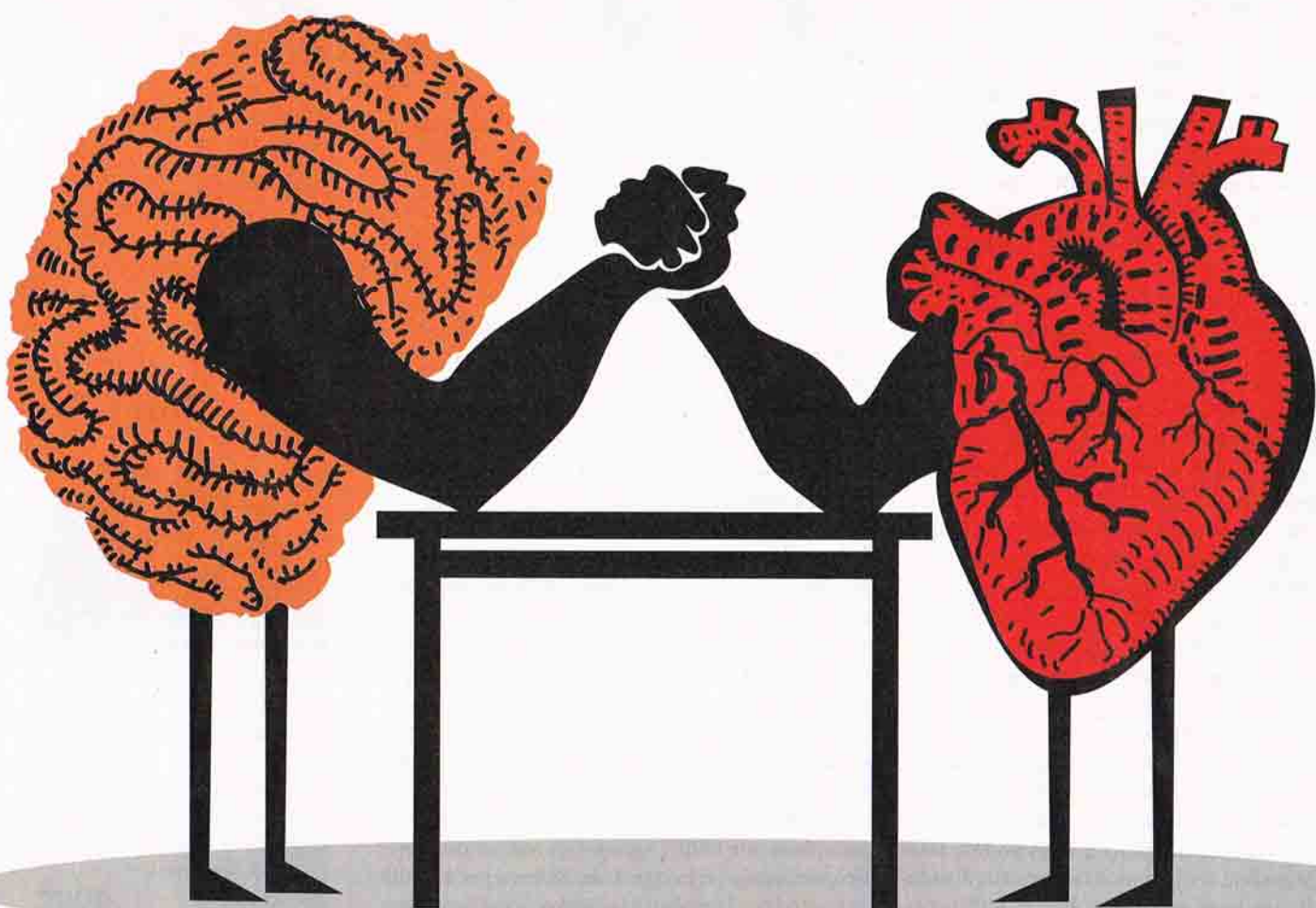


Razum i osjećaji

NA TEMELJU
ČEGA ODLUČUJU
USPJEŠNI MENADŽERI



Menadžerske izvještaje sastavlja kontroler, a čita ih menadžer i na temelju njih odlučuje o daljnjem poslovanju. I neće pogriješiti. Nova vremena nose izazove, zahtijevaju prilagodbe, ali i donose rješenja. Primjerice, danas su promjene prebrze, što ostavlja manje prostora za odlučivanje, zbog čega odluke moraju biti što preciznije. Zato treba urediti sustav koji ništa ne prepušta slučaju. Naime, odlučivanje na temelju osjećaja bilo bi čisto kockanje

piše **JASMINA TRSTENJAK**

jasmينا.trstenjak@liderpress.hr



a sam kompas za menadžment i bez mene bi menadžment dosloce bio slijep. Vidim nevidljivo, procjenjujem nepredvidljivo. Donosim prava otkrića, stvaram aha-efekt i uvijek sam tri koraka ispred.

Ja sam jedinstveni, jedini izvor istine. Djelujem čak i prosvjetiteljski! Pogodi tko sam? (Ne, nisam Bog).

Ništa ne ostaviti slučaju Vještiji će odgovoriti menadžerski izvještaj, tj. izvještaj koji radi kontroler, a čita ga menadžer i na temelju njega donosi odluke za daljnje poslovanje. I neće pogriješiti. Oni znaju da nova vremena nose izazove, zahtijevaju prilagodbe, ali i donose rješenja. Primjerice, u današnje vrijeme promjene su prebrze, a to ostavlja manje prostora za odlučivanje. Tim više odluke moraju biti što preciznije. To vodi do potrebe urednosti sustava koji ništa ne ostavlja slučaju. Jer donošenje odluka na temelju osjećaja bilo bi čisto kockanje. Potrebno je stalno preispitivanje. Tu na scenu nastupa kontroling, neizostavan ekonomski savjetnik menadžmenta, koji ukazuje na dijelove poslovanja koje treba poboljšati te na one u koje treba ulagati, odnosno jedan od njegovih alata koji mu u tome pomaže: kvalitetno menadžersko izvještavanje - brzo, ažurno, kratko i razumljivo. Izvještaj s takvim epitetima možemo proglasiti dobrim jer bez takvih izvještaja prilično je teško donijeti kvalitetnu poslovnu odluku.

Što to podrazumijeva? Prije svega, nikako preopsežno

izvještavanje. **Andreja Švigir**, konzultantica i direktorica u Altius savjetovanju, kaže da svi vjeruju da generiranjem veće količine izvještaja i brojeva stavljaju poslovanje pod kontrolu. A to je velika zabluda: - Često se dogodi da od šume ne vidimo drvo, što može biti itekako opasno. Počinju nam promicati detalji koji upozoravaju na poremećaj. Ne vidimo ih jer nam cjelina izgleda prilično dobro. Kada poremećaj zahvati više segmenata i postane očit, tada je često prekasno za poteze - upozorava.

Dobar menadžerski izvještaj kratak je i koncizan, sastavljen uglavnom od grafikona te tablica gdje je to nužno i obvezno kratkoga komentara kontrolera, jasna je i **Jasmina Očko**, direktorica tvrtke Kontroling Kognosko i konzultantica za uvođenje kontrolinga.

Istine o kojima se nije ni sanjalo - Komentar treba pojasniti ono što nije očigledno, uputiti na opasnosti i dati preporuke. Sve promatrane veličine moraju biti uspoređene s planom, prijašnjim razdobljima na mjesečnoj i kumulativnoj razini. No najvažnije kod izvještaja je da su kreirani prema specifičnim potrebama poduzeća, slijede ciljeve koje poduzeće teži postići i pogađaju 'u metu'. Dobar izvještaj pronalazi istine o kojima menadžment nije ni sanjao, pojašnjava uzročno-posljedične veze unutar poslovanja - pojašnjava Očko te navodi jedan od banalnijih primjera koji slikovito ilustrira kojom se logikom kontroling treba voditi pri odluci o tome koje informacije treba staviti ➡

20 : 80

Za izvještavanje o troškovima kaže se da je korisno primijeniti Paretoov princip, prema kojem **20 posto uloženog vremena donosi 80 posto rezultata**

Svaka sljedeća rasprava trebala bi biti usmjerena na pitanje **kako razvijati kontroling i poboljšavati sustav izvještavanja**. Nije dvojbeno treba li uopće takav sustav. Tako bar razmišljaju u SAD-u i Europi. Mi u Hrvatskoj još mislimo da se poduzećima upravlja prema osjećaju. No stanje gospodarstva demantira nas

na jednu stranicu izvještaja. Primjerice, zadatak izvještaja je da točno pokaže kako povećana nabavka jedne grupe proizvoda te njihova slabija prodaja utječe na nedostatak slobodnih novčanih sredstava i potrebu za uzimanjem kratkoročnih kredita.

- Dakle, izvještaj mora dati globalnu sliku koja točno i precizno pokazuje koji se događaji u nabavi i prodaji negativno reflektiraju na financije. Pri tome nužno je pri izračunu profitabilnosti te grupe proizvoda uključiti trošak skladištenja viška proizvoda i kamate od kredita koji je uzet zbog nelikvidnosti uzrokovane povećanom nabavom i slabijim obrtajem. Mora biti potpuno jasno koliko zarađujemo na kojim proizvodima i tko je za to odgovoran - pojašnjava Očko.

Praćenje prihoda Naravno, za sve to je nužna kvalitetna priprema, a to je proces koji se prolazi pri implementaciji kontrolinga. Dobar primjer za implementaciju kontrolinga dolazi iz makedonske distribucijske kompanije Kola. Počeli su od promjene organizacijske strukture, priča menadžerica kontrolinga **Mitka Mojsavska**, formirali profitne centre, mjesto troška i otvorili nove dimenzije knjiženja. Za dobar kontroling treba i dobra informatička tehnologija te dobar BI sustav (business intelligence). Oni upotrebljavaju sustav Tempero, koji im omogućava da sve usitne do razine artikala i dobiju željenu profitabilnost.

Praćenje prihoda po mjesecima ima važnu ulogu u Koli, a uz prihode prati se i ostvarena razlika u cijeni te ostvarena dobit iz prodaje.

- To se prikazuje izvještajima kako bi se na prvi pogled mogao uočiti rast ili pad promatrane veličine. Važno je napraviti usporedbu više razdoblja, kako bih se lakše mogao otkriti uzrok rasta ili pada i utjecaj na rezultat poslovanja - pojašnjava Mojsavska.

Jedinstveni izvor istine Za izvještavanje o troškovima kaže da je vrlo korisno koristiti se Paretovim principom (20 posto uloženog vremena donosi 80 posto rezultata). Bitni su i izvještaji za praćenje zaliha i prodaje kako bismo mogli dobiti brzu informaciju o obrtaju radnoga kapitala, što je nužno za likvidnost. Naime, ako se prati taj proces, lakše se može doći do uzorka pada 'cash flowa'. Prate i 'životni vijek' proizvoda, čime dobivaju informacije za kvalitetno planiranje budućnosti. Sljedeći bitan segment poslovanja u kojem se skriva potencijal krije se u potraživanjima. Izvještajima o potraživanjima, napominje Mojsavska, treba pratiti da potraživanja ne rastu brže od rasta prihoda i, što je najvažnije, da menadžment dobije objektivnu sliku koliko će dospjelih potraživanja uskoro postati nenaplativo.

Osim standardnih poduzeće treba razviti i cijeli niz nestandardnih izvještaja: - To su oni koji se kreiraju prema dnevnim potrebama i u tom dijelu kontroling ima najvažniju ulogu. Primjerice, osim procesom prodaje treba se više baviti i točkom pokrića. Jednom kad se zna točka pokrića, tada se zna i minimalni plan prodaje koji se treba ostvariti. Taj izvještaj nužan je prodaji za svakodnevno odlučivanje o prodajnim akcijama pa i nabavi - savjetuje Mojsavska.

I Dok-Ing pokrenuo je uspostavljanje funkcije kontrolinga. Damjan Sinković, specijalist kontrolinga u Dok-ingu, kaže da je nekoliko prednosti od ulaganja u kvalitetan sustav izvještavanja.

- Prva korist je tzv. jedinstveni izvor istine, odnosno izbjegavanje pojave različitih izvještaja o istim stvarima, što se zna događati ako se kao izvor podataka upotrebljava više nepovezanih sustava. Kompletan menadžment na taj način ima jednak uvid u sve informacije i svi se mogu zajednički fokusirati na najvažnije ciljeve. Druga i možda najveća korist je brzina reakcije na nepredviđene pojave. Ako je uspostavljen dobar sustav izvještavanja, menadžment će dobiti pravu informaciju u pravo vrijeme te će moći odmah reagirati. Također, to će omogućiti i fokusiranje na bitno - naglašava Sinković.

Kontroling, odnosno odjel kontrolinga unutar tvrtke, čija je osnovna zadaća biti objektivna, čak i ako to znači da će se prikazati podaci koji menadžmentu nisu sasvim po volji, najbolje je rješenje i za izbjegavanje manipulacije izvještajima.

Problem milijuna podataka - Ako je izvještaj pripremljen unutar odjela od kojeg se podaci traže, automatski postoji rizik od uljepšavanja brojki, a to se uvijek može izvesti, primjerice, drugačijim grupiranjem podataka, odabirom drugačijega vremenskog horizonta za prikaz trendova, isključivanjem problematičnog seta podataka i sl. - govori Sinković.

Čest problem u mnogim tvrtkama leži i u tome što podataka ima na milijune. Zadatak kontrolinga je da odluči koje su informacije u danom trenutku najpotrebnije, stavi ih u korelaciju s ostalim važnim parametrima i da iz njih donese ispravan zaključak. U tome je suodgovornost kontrolinga za uspjeh poslovanja. Da bi taj rizik sveli na najmanju mjeru, u distributerskoj tvrtki Roto dinamic koriste se naprednim IT tehnologijama, odnosno BI sustavom, koji je podrška kontrolingu pri sintetiziranju podataka iz ERP-a (glavnoga podatkovnog sustava).

- Bez njega proces kontrolinga, a time i izvještavanja, ne bi bio moguć. On nam omogućava analiziranje velikih količina podataka u kratko vrijeme na način na koji mi to želimo. No informacije koje se dobiju iz BI sustava još uvijek nisu izvještaji. One su najčešće poluproizvod. Na temelju nekoliko raznih poluproizvoda nastaje konačni izvještaj za menadžment iz kojeg se može čitati anamneza, dijagnoza i terapija - priča **Ivo Barbarić**, specijalist kontrolinga u Roto dinamicu.

Definiranje optimalnog praćenja Slično se može čuti i iz FINA-e. **Romina Ercegović**, voditeljica Odjela kontrolinga, kaže da se najčešće pogreške u radu očituju pri izradi izvještaja koji se temelji na velikim količinama podataka koje je potrebno smisljeno obraditi u kratkom razdoblju. Takve slučajeve interno rješavaju na način da kontinuirano unapređuju interne poslovne procese poslovnim alatima informacijskog sustava.

Informatička i konzultantska tvrtka Megatrend poslovna rješenja također se bori sa sličnim problemima: ➔

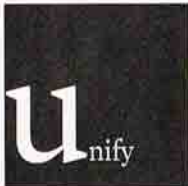
Sedam pravila uspješnoga menadžerskog izvještavanja



1. Prenesite poruku

Pretpostavlja se da je pisano izvješće ili verbalno izlaganje, bilo u cjelini ili dijelovima poput tekstualnih odlomaka, brojeva ili vizualnih indikatora, s razlogom ovdje - da prenese jasnu poruku čitatelju i slušatelju. Ukratko, prvo treba reći koja je poruka, jasno je na-

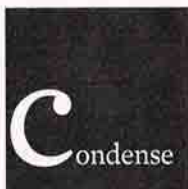
glasiti, a zatim je objasniti. Poruku treba potkrijepiti izjavom, objašnjenjem ili prijedlogom te činjenicama. Podcrtajte ono što je važno, naglasite poruku tablicama ili grafovima te je objasnite precizno, odabranim riječima.



2. Standardizirajte sadržaj

Ova skupina pravila odnosi se na sve aspekte ujedinjenja ili standardizacije sadržaja. Pravila se odnose na dizajn i vizualizaciju, ali i na 'uniformiranje' jezika, riječi, određenih termina, prezentacija, izvještaja, grafičkih prikaza, tablica, mapa... Primjerice, grafi-

koni su ponajprije za gledanje, a tablice ponajprije za čitanje. Pojednostavnjeno, stvari koje znače isto trebale bi, gdje god je to moguće, biti predstavljene na isti način. Jednako tako stvari koje imaju različita značenja ne trebaju biti zastupljene na isti način.



3. Sažmite informacije

Podrazumijeva uporabu visoke razine gustoće informacija kako bi se činjenice bolje prikazale. Jednostavnije je analizirati četiri grafikona na jednoj stranici nego svaki pojedinačno na četiri zasebne stranice. Što je više informacija zajedno, to je lakše shvatiti i dobiti odgovor na složenija pitanja.

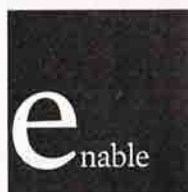
Mnogi koncepti u PowerPointu 'pate' kada je minimalna gustoća informacija prikazana na brojnim stranicama pa se izgubi sveobuhvatan pregled. Dakle, iskoristite prostor, stavljajte što više podataka po određenom području, koristite se malim elementima zbog boljeg pregleda i sl.



4. Osigurajte kvalitetu

Ova se skupina pravila odnosi na kvalitetu sadržaja koji se prenosi. Sadržaj u izvještajima i prezentacijama treba biti točan i bitan. Odnosno, kvaliteta dostupnih podataka odnosi se na relevantnost, korektnost i točnost. Provjerite informacije, koristite se pravom

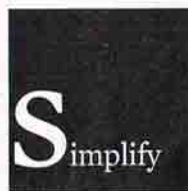
vizualizacijom i sl. te se pobrinite da ne bude manipulacija zbog vrste grafikona koji ste odabrali. Tu je najvažniji aspekt skaliranje u grafikonima; pogrešno skaliranje jedan je od najčešćih nedostataka u izvješćima i prezentacijama.



5. Uvedite koncept

Ova se pravila odnose na praktičnu provedbu svih drugih pravila. Uspjeh nije samo kako bi što trebalo prikazati, već i kako to primijeniti. Ovdje se radi isključivo o preporukama dobivenima iz praktičnog iskustva. Ako je menadžment svjestan potencijala za poboljšanje, veća je vjerojatnost da

će poduzeti odgovarajuće mjere. Potrebno je shvatiti gdje je moguće standardizirati sadržaj i koje poruke nedostaju. To je danas vjerojatno najveća kritika izvješća koja imaju statistička obilježja i prezentacija koje su nerijetko praćene pogrešno napisanim izvještajima.



6. Pojednostavnite

U izvještajima i prezentacijama najbolje je sve pojednostavniti. To zahtijeva izbjegavanje vizualiziranja detalja gdje god je to moguće. Danas najveća zapreka za provedbu takvog zahtjeva proizlazi iz pogrešnog tumačenja korporativnog dizajna, pogotovo u većim kompanijama. Trebalo bi se

koncentrirati na bitno, usmjeriti informacije te izbjegavati 'buku'. Buka se ovdje odnosi na oblik dizajna koji ne pridonosi razumijevanju informacije. Tipični su primjeri za to okviri, pozadinski uzorci, nijanse i nepotrebne boje. Ništa što nema značenje ne bi trebalo vizualizirati; više je manje.



7. Ispravno grupirajte sadržaj

U ovoj se skupini pravila ne odnose samo na finalne izvještaje i prezentacije, već i na sve oblike lista, hijerarhija i struktura. Koristite se homogenim elementima i izjavama; homogenizirajte sve. Izjave će biti lakše razumljive ako je rečenična struktura homog-

na. Ne bi trebalo biti međusobnih preklapanja jer je teško razumjeti određene strukture ako se na jednoj razini preklapaju. Tablice se, također, ne bi trebale preklapati, već biti strukturirane tako da se poglavlja i odjeljci ne preklapaju itd.

U VEĆINI MENADŽERSKIH IZVJEŠTAJA NEDOSTAJE PORUKA



JÜRGEN FAISST,
partner u tvrtki
Hichert+Partner

Kvalitetan sustav poslovnog izvještavanja nužan je za donošenje ispravnih poslovnih odluka. Bez takvog izvještaja, pucamo na slijepo. O tome te o standardizaciji izvještavanja razgovarali smo s Jürgenom Faisstom, partnerom u švicarskoj konzultantskoj tvrtki Hichert+Partner, koji će na Drugoj međunarodnoj konferenciji o kontrolingu, koja se održava petoga studenog u zagrebačkom hotelu Sheraton u organizaciji tvrtke Kontroling Kognosko i Lidera, predstaviti primjenu Hickartovog modela SUCCESS i sustav IBCS (International Business Communication Standards).

• Što je dobro menadžersko izvještavanje?

- Prije svega, izvještavanje treba nešto izvijestiti. U većini izvještaja koje sam vidio u posljednjih 25 godina nedostaje poruka. Oni su čista statistika, prisiljavaju čitatelja da rade vlastite analize i izvuku vlastite zaključke. Dobro izvještavanje razdvaja analitički dio procesa od izvještajnog. Stručnjaci za kontroling istražuju situacije pomoću interaktivnih analitičkih sustava. Otkrivaju presudne činjenice, objašnjavaju ih i daju prijedloge kako poboljšati situaciju. O tome izvješćuju rukovoditelje, potkrepljujući izvještaj rezultatima iz analize te vizualizacijom odgovarajućim grafikonima i tablicama.

• Koje su najčešće pogreške u izvještajima?

- Osim činjenice da u većini nedostaje poruka uočljive su uglavnom tehničke pogreške: nehomogena i preklapajuća struktura (Njemačka, Švedska i Europa), neprimjerena vizualizacija (brzinometar i pita), viškovi (siječanj 2014., veljača 2014., ožujak 2014. itd.) i vizualne smetnje (okviri, nijanse i boje bez značenja). Zbog tehničkih pogrešaka teško je razumjeti izvještaj, ali to se uz osnovnu obuku u tehnici za izradu idejnog i vizualnog dizajna izvještaja može znatno poboljšati. Iako tehničke pogreške često proizlaze iz nedostatka treninga, ponekad mogu biti uzrokovane manipulacijama. Najpopularniji su trikovi s vizualizacijom kod skaliranja.

• Možete li objasniti ideju koja stoji iza IBCS-a?

- To su praktični prijedlozi za dizajn poslovne komunikacije. U većini slučajeva to znači pravilan konceptualni i vizualni dizajn dijagrama i tablica, izvješća i prezentacija. IBCS se temelji na pravilima HICHERT®SUCCESS, koje je postavio profesor Rolf Hichert. Taj se pristup zasniva na kompilaciji konceptualnih, percepcijskih i semantičkih pravila. Konceptualna su i percepcijska pravila već ranije promovirana, a semantička je izmislio Hichert. Odnose se na standardizaciju semantičkih zapisa. Pojednostavnjeno, sličan sadržaj

u izvješćima i prezentacijama treba vizualizirati na sličan način: ono što izgleda isto, trebalo bi i značiti isto.

• Koje su praktične koristi standardizacije u menadžerskim izvještajima?

- Bolji, brži i jeftiniji rezultati u svakoj fazi procesa donošenja odluka; od pružanja podataka, analize poslovanja i razrade poruka, sve do konačne odluke. Veća kvaliteta odluka proizlazi iz razumljivijih izvješća s jasnijim porukama. IT može ubrzati dostavu analitičkih sustava, poslovni analitičari mogu brzo odgovoriti na pitanja i rukovoditelji mogu odluke donijeti brže. I vrijeme uštedeno na analizi podataka te stvaranju izvješća smanjuje troškove. No smanjenje vremena koje rukovoditelji troše pokušavajući shvatiti izvješće, najveća je prednost.

• Je li usvajanje pravila IBCS najnoviji trend u menadžerskom izvještavanju?

- S međunarodnoga gledišta, prerano je govoriti o trendu, ali u zemljama s njemačkoga govornog područja stopa usvajanja već je vrlo visoka. Brojne velike korporacije i javna tijela poput švicarske pošte, SAP-a, KPMG-a ili njemačke vojske implementirali su pravila IBCS. Usvajanje IBCS-a od strane velikih proizvođača softvera dramatično će povećati brzinu međunarodne distribucije.

➔ - Naš najveći problem definiranje je optimalnog praćenja. Naime, kod definiranja izvještaja i onog što se njima treba obuhvatiti zahtjevan je posao u kojem se često, od silne želje da obuhvatimo sve što nam treba, zatrpamo i nepotrebnim podacima. Zadovoljna sam što vidim da i u tom napredujemo i da sad, nakon skoro deset godina od prvog izvještajnog sustava koji smo implementirali, imamo mnogo kvalitetnije izvještaje na temelju kojih možemo odrađivati poslove i donositi poslovne odluke - priča **Andelka Strajher**, predsjednica Uprave Megatrenda, koji ima 50-ak zaposlenika pa nemaju mnogo menadžera ni odjela kontrolinga, ali su funkcije kontrolinga pokrili nekim procesima unutar tvrtke.

Razvili su, naime, vlastiti sustav, koji se sastoji od nekoliko međusobno povezanih cjelina (poslovni sustav, izvještajni sustav - to su njihovi menadžerski izvještaji - i sustav elektroničkog planiranja). Kako se tom tematikom bave već dugi niz godina i njihovi su konzultanti

sudjelovali u većem broju projekata implementacije izvještajnih sustava u hrvatskim tvrtkama, Strajher primjećuje da u Hrvatskoj postoji mnogo tvrtki u kojima ne postoji menadžersko izvještavanje, a onih u kojima postoji kvalitetno izvještavanje premalo je.

Više kontrolinga - bolji rezultati Kad bi kvalitetni sustavi izvještavanja bili široko rasprostranjeni u Hrvatskoj, zanimljiva je opaska i Sinkovića iz Dok-Ing-a, vjerojatno bi hrvatsko gospodarstvo bolje stajalo i bilo konkurentnije nego što je sada jer bi to uvelike olakšalo donošenje ispravnih odluka. Svaka sljedeća rasprava trebala bi biti, stoga, usmjerena na pitanje kako razvijati kontroling i poboljšavati sustav izvještavanja, a ne treba li takav sustav uopće. Tako bar promišljaju u SAD-u i Europi. Mi u Hrvatskoj, zaključuje Švigir, još uvijek mislimo da se poduzećima upravlja prema osjećaju. No stanje gospodarstva demantira nas. ■

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

POKROVITELJ:



PARTNERI:



Deutsch-Kroatische
Industrie- und Handelskammer
Spremljen-hrvatska industrijska
i trgovinska komora



mirakul

KONTAKT e-mail: konferencije@liderpress.hr, tel.: 01/6333-513; info@kognosko.hr