



Ako sad nije vrijeme za prihvaćanje kontrolinga
kao strateškog biznis partnera - kad je??

dr. sc. Andreja Švigir ovl. rev.

Kroz 25 godina svog rada u kontrolingu silno sam se trudila sve one vlasnike i menadžere koji su svoj biznis vodili na način „moji brojevi u mojoj glavi“ (na što su bili osobito ponosni) uvjeriti kako to i nije baš najbolja ideja. Još samo gore od toga je bilo – „moji loši brojevi u mojoj glavi“. Ovdje se pod lošim ne podrazumijevaju samo loši rezultati, već i loše strukturirane informacije. Mnogih koji su na takav način razmišljali već odavno nema, drugi koji su doživljavali brojne neuspjehe za njih su uglavnom okrivljavali vanjske okolnosti, a bilo je i onih koji su znali koliko im je kontroling važan, ali usmjereni na kratkoročne ciljeve nikad se nisu posvetili kvalitetnom unaprjeđenju ove važne funkcije. Nadam se da im je ovo vrijeme jasno pokazalo da ne imati informacije onda kad su ti najpotrebnije znači biti osuđen na propast. Zbog čega je sve u brojevima – zbog toga jer su oni nastali kao posljedica donošenja odluka – dobrih i loših, a donošenje odluka opet je temeljeno na brojevima – dobrim i lošim. Brojevi jasno ukazuju na sve ono što se događa u poduzeću, a najviše volim one koji upozoravaju na latentne poremećaje. To su oni poremećaji na koje menadžment/vlasnici najčešće odmahuju rukom govoreći nam da smo zloguki proroci ili još bolje partybreakeri.

Ono što sam uočavala kroz brojeve, one koji su jasno upozoravali da dolazi tsunami dok još svi u poduzeću uživaju na luftiću bilo je gotovo uvijek povezano uz puno dublje poremećaje koji su tražili ozbiljne i strukturne promjene. Jedna od tih promjena vezana je uz Mindset, odnosno način vođenja poslovanja. Ono što me posebno fasciniralo je da sam radeći u jednom internacionalnom koncernu (peti koncern svijeta u svojoj branši) naučila da je većina onoga što rade naše upravljačke razine u modernom biznisu odavno napušteno. Sve ono što u poduzeću ne valja još jače iskoči u kriznim vremenima, ali loša je vijest što upravo tada nemamo vremena za promjene koje traže dugoročnu posvećenost, jer se naime borimo za život. Ono što se ne smije dogoditi je da nakon ove krize nastavimo po starom, jer vjerujte mi kad dođe sljedeća kriza, a doći će trebate ju dočekati spremni.

Najčešće greške u poslovanju – pukotine kroz koje sad pušta voda odnose se defacto na Mindset koji treba mijenjati i ključne pogreške do kojih dovodi. Pa hajdemo redom:

1. Pogreška - usmjeravanje uglavnom na RDG bez sagledavanja žrtava koje su dovele do uspjeha. Žrtve vam se nalaze u bilanci – pogledajte mrtvace koji se tamo nalaze.
2. Pogreška - uglavnom usmjerenost na kratkoročne ciljeve bez strateškog promišljanja budućnosti. Molim vas, gledajte dalje nego što vidite! Ako ste fokusirani samo na kratkoročno s izgovorom da je ionako u budućnosti sve jako volatilno da bi bilo predvidimo tada radite na bildanju svojih slabosti. One će vas prije ili kasnije doći glave. Znam da smo dugoročno svi

mrtvi, ali ako ćemo tako gledati na život i biznis onda je najbolje da odmah skočimo kroz prozor.

3. Pogreška – ne uvažavanje rizika. Ok, ovdje možemo biti kao mala djeca koja se igraju skrivača pa se pokriju preko glave i viču – „nema me“ dok im nožice vire ispod plahte. Činjenica da ne želimo ili ne znamo prepoznati i modelirati rizike ne znači da oni ne postoje. Kako ih modelirati? Pokušajte preko softvera @risk. On će vam izračunati i vjerojatnost nastanka rizika, ali ono što je najvažnije je da ćete točno znati koja razina rizika vam je prihvatljiva i kako do nje doći. Mislite da se corona nije mogla predvidjeti? Pogledajte TED govor Bill Gatesa iz 2015.

4. Pogreška - nema informacijskog sustava ili je loše strukturiran. Ne prepoznavanje upravljačkih informacija i ne određivanje jasnih KPI dovodi vas do poplave informacijama na temelju kojih nikada nećete biti sigurni u svoje odluke. Zapamtite: velika količina informacija i izvještaja koje dobivate obrnuto je proporcionalna s njihovom kvalitetom. Ljudski rod ima manje problema s analizom nego sa sintezom. Misliti da će nas puno informacija dovesti do kvalitetnijih odluka zamka je koju treba izbjegavati.

5. Pogreška – edukacije su nepotreban trošak. Slažem se da je tako, ako ne postoje ishodi učenja i implementacija naučenog. Jednako tako slažem se da je nepotreban trošak ako obrazovanje nije u skladu s vizijom biznisa. Ako vam je jasna vizija vašeg biznisa, ako imate strateške i operativne ciljeve tada treba postaviti sljedeće pitanje: imaju li naši zaposlenici kompetencije da ih ostvare. Ako ne, onda je sve jasno – nećete ostvariti viziju niti ciljeve, odnosno da biste ih ostvarili trebate educirati svoje zaposlenike. Stoga provjerite željene/potrebne kompetencije s postojećim i napravite plan edukacija.

6. Pogreška - nema izgradnje kvalitetnih odnosa s interesno utjecajnim skupinama (prvenstveno kupci i dobavljači). Pa oni su tu samo zbog naših interesa. Ideja je da od dobavljača kupimo što jeftinije i da kupcima prodamo što skuplje i još ako ih možemo zažickati da nam produže rokove plaćanja – ko sretniji od nas. Ima jedan događaj povezan s Toyotom kojoj su nakon požara upravo konkurenti pomogli da već nakon tjedan dana radi s punim kapacitetom. A, kako bi takav događaj prošao kod nas – znate onaj vic sa susjedovom kravom.

7. Pogreška – ovdje ću stati, bilo bi previše.

Primijetite! Svi navedeni nedostaci unutarnje su prirode. I upravo zbog toga nije moguće okriviti tržište, konkurenciju ili zlu kob. Vrijeme je da se okrenemo prema sebi, suočimo sa svim nedostacima i krenemo u njihovo rješavanje. Jedan po jedan – uporno, strpljivo i mudro. Krenite od unaprjeđenja ili uvođenja kontrolinga. Ako je ikada bilo vrijeme da konsolidirate svoje poslovanje i učinite ga žilavim i otpornim na vanjske okolnosti onda je to sad. Drugu priliku možda nećete imati! Sretno!