

Kako preživeti rast kompanije?



Ljubomir Jovanović, konsultant i predavač
OMEGA CONSULTING TEAM

- **S obzirom da konsultujete kompanije iz oblasti finansija i kontrolinga, kako procenjujete, znaju li vlasnici i direktori kompanija kako im zaista ide posao?**

Ovo je veoma složeno pitanje. Većina od njih smatra da zna, ali svako iz svoje perspektive posmatrajući rast prodaje, broj zaposlenih, tržišno učešće, količinu gotovine na računu, broj kupaca, širina asortimana, broj maloprodajnih objekata...nažalost mešajući pri tome uzroke i posledice. Povećani broj kupaca lako može dovesti do značajnog povećanja potraživanja i to onih loših – nenaplativih ili naplativih sa dužim periodima, što ima za posledicu smanjenje likvidnosti poslovanja.

Širi asortiman znači i veću količinu zaliha kojima treba znati upravljati što opet za posledicu može imati smanjenje raspoloživih sredstava. Sam rast prodaje koji nije ispraćen sa prethodne dve stavke može da

bude poguban po poslovanje jedne kompanije, a da pri tome sve deluje sjajno spram prethodno pobrojanih parametara.

Zato treba biti pažljiv kada kompanija krene da se širi i raste u odgovaranju na pitanje kako ide posao. Firmama su ključne informacije o tome kako danas stoje iz tri ugla likvidnosti, profita i profitabilnosti. Jedino tako, ako znaju uzrok (ne)likvidnosti, od kojih proizvoda i kupaca zarađuju, a kojih ne i da li je ono što rade isplativo, mogu preživeti rast kompanije.

- **Na koji način i do kog nivoa kompanija može da zna koliko i od čega zarađuje?**

Kompanija može da dođe do informacija o tome koliko zarađuje na svakom pojedinačnom proizvodu, kupcu, usluzi, projektu, tržištu, objektu, prodavcu, ali za to mora da se ispune određeni preduslovi unutar same kompanije.

Kao prvo, mora se jasno definisati šta želimo da pratimo kao rezultat, kako bismo ceo sistem i organizaciju firme usmereli u tom pravcu i istovremeno i sistem merenja.

U narednom koraku, moraju se postaviti jasna pravila ko će obezbeđivati neophodne informacije za potrebe merenja. To treba da rade rukovodioci od čijeg rada zavise i sami rezultati kompanije – kako prihodi, tako i rashodi. U opisu radnog mesta svakog rukovodioca mora da stoji i obaveza da da informaciju o tome za šta su nastali troškovi koje je poručio i napravio i kome ih treba dodeliti i za koje prihode ih treba vezati. Ako se to ne sprovede, nažalost, nećemo moći da saznamo koliko i od čega zarađujemo,

te spram ovo stepena značajnosti ovog koraka treba postaviti i adekvatan sistem nagrađivanja (i kažnjavanja) gore pomenutih za (ne)spровоđenje dogovorenih aktivnosti.

- **Saradujete sa kompanijama svih veličina i branši, postoje li neki zajednički problemi koji se pojavljuju?**

Definitivno da i mogli bi se i jasno pobrojati: Nedovoljna finansijska pismenost i edukovanost rukovodilaca sektora pre svega sa aspekta nerazumevanja finansijskih posledica onoga što rade ili delimičnog razumevanja samo jednog aspekta i zanemarivanje drugih; Nepostojanje redovne analize ostvarenih rezultata na kraju svakog meseca ili vremenskog perioda sa zaključcima kako smo radili, na čemu više, a na čemu manje zaradili, kako unaprediti postojeće rezultate; Nepostojanje finansijskog plana – kako poslovnih rezultata, tako i potrebnih investicija i obezbeđenja finansijskih sredstava; Pokušaji da se izjednače upravljački izveštaji za zvaničnim finansijskim izveštajima; Sistem nagrađivanja nepovezan sa planiranim i ostvarenim rezultatima; Stimulisanje neadekvatnih ciljeva bez postavljanja drugih ograničenja - rast prodaje bez ograničenja vezanih za razliku u ceni, potraživanja, zalihe, isplativost, strukturu prodaje i slično; Nejasno definisane nadležnosti, ovlašćenja i odgovornosti za ciljeve i rezultate; Loša postavka informacionog sistema, pre svega kao posledica neadekvatnih zahteva ka implementorima i dobijanje “standardizovanih” neprilagođenih izveštaja i informacija konkretnoj kompaniji i njenim potrebama.

- **Šta biste savetovali kompanijama, u kojoj fazi poslovanja je jedino rešenje da angažuju eksternе stručnjake?**

Dok je kompanija mala (do 10 zaposlenih i nekoliko stotina hiljada evra prihoda) i dok stvari možemo da

držimo pod kontrolom, nije neophodno uvođenje eksternih stručnjaka. Ono što je preporučljivo tada jeste podizanje nivoa menadžerskih kompetencija i znanja iz oblasti finansija, ljudskih resursa, prodaje i marketinga.

Onog trenutka kada više nismo u stanju da na jednostavan način pratimo i saznamo kako radimo, da



Kompanije mogu preživeti rast, jedino ako znaju uzrok (ne)likvidnosti, od kojih kupaca i proizvoda zaraduju, a kojih ne, i da li je ono što rade isplativo

lako unapredimo rezultate, da kontrolišemo i upravljamo kompanijom i da budemo sigurni ko za koga i šta radi u firmi, vreme je da se započne sa procesom promene dosadašnjeg načina rada i funkcionisanja, kako bismo se prilagodili novoj fazi do koje smo došli. Ovo je ozbiljan proces koji je trajan i uvek je dobro u njegovom sprovođenju imati podršku stručnjaka i konsultanata koji mogu pomoći zahvaljujući svojim znanjima i iskustvima koje su sticali radom pre svega u privredi, a čije je rezultate moguće i proveriti kod onih sa kojima su saradivali.