



mr. sc. Mladen Meter

(Ne)upravljanje troškovima u praksi

Naše poduzeće je otpočelo sa poslovanjem prije 7 godina i do kraja prošle godine kontinuirano je ostvarivalo značajan rast prihoda i dobiti. Na kraju prošle godine, prvi put od početka poslovanja, prihodi od prodaje su bili više nego prepolovljeni u odnosu na pretprošlu godinu te je poduzeće zabilježilo značajan gubitak iz poslovanja. Koje bi bile vaše inicijalne preporuke za smanjenje troškova, odnosno ponovno postizanje pozitivnog poslovnog rezultata?

A. R., Zagreb

Iako svaka poslovna situacija i poteškoće u kontekstu (ne)upravljanja troškova u poduzeću imaju svoje posebnosti i svoju genezu, činjenica je da se poslovanje ne može odvijati bez nastajanja troškova. Logično je da se troškovi ne mogu naprasno drastično smanjiti ili još ekstremnije – u potpunosti izbjeći, a da bi rezultat poslovanja bio istovremeno pozitivan i poslovanje dugoročno održivo. Upravljanje troškovima ne podrazumijeva eliminaciju troškova nego njihovu optimizaciju naspram ostvarenih konačnih učinaka, tj. upravljanje/uklanjanje „troškovnog jaza“ između postojećih troškova proizvoda i troškova koje je kupac spreman platiti.

KAKO UČINKOVITO UPRAVLJATI TROŠKOVIMA?

Pojam troška vrlo se često određuju kao žrtvovanje određenih resursa da bi se stvorili još vrijedniji proizvodi. S jedne strane potrebno je uzeti u obzir da je moguće dobiti vrijednije proizvode jedino ako su „pravi resursi uloženi u prave proizvode“ (ponuda tražene kvalitete za kupce), dok sa druge strane, odnos uložених resursa, vrijednost proizvoda koju percipiraju kupci i ostvarena razlika u vrijednostima mora biti primjerena. Da bi se troškovima moglo učinkovito upravljati, potrebno je učiniti procese i aktivnosti poslovanja transparentnima, u čemu kontroling kao partnerska i savjetodavna funkcija managementa ima nezamjenjivu ulogu, a nakon čega je mo-



Stvaranje troškova u osnovi je opravdano samo u slučaju kada se stvara i dodana vrijednost za poduzeće i njegove zaposlenike, a u protivnom je neopravdano tolerirati njihovo nastajanje.

guće kroz zajednički dijalog i rad s odgovornim osobama poduzeti potrebne mjere za unapređenje poslovanja.

JEDINO ZAPOSLENICI MOGU OSTVARITI CILJEVE PODUZEĆA

Prilikom unapređenja procesa upravljanja troškovima, odnosno tijekom procesa restrukturiranja poslovanja poduzeća, sa ciljem što ranijeg postizanja i prikazivanja pozitivnih učinaka u poslovanju, te opravdanosti u provođenju procesa „uništavanja troškova“, često se režu troškovi ondje gdje će to biti najuočljivije – u kategoriji troškova koji imaju najveći udjel u ukupnim troškovima, a to su vrlo često troškovi osoblja. Navedeni način smanjenja troškova ipak nije moguće bezrezervno osuditi uzimajući u obzir posebnosti i povijest poslovanja svakog pojedinog poduzeća, ali barem na prvi pogled izgleda nemoguće da su za sve veće poteškoće poduzeća „krivi zaposlenici“, a nadalje još nevjerojatnije zvuči da će se njihovim otpuštanjem ili značajnijim smanjenjem plaća riješiti glavni uzroci poteškoća u kojima se poduzeće nalazi.

U procesu upravljanja troškovima važno je prepoznati ključne sudionike u lancu stvaranja vrijednosti za poduzeće. Već su poslovično i prirodno na prvom mjestu kupci naših proizvoda. Ishodišno je pitanje za proces upravljanja troškovima – kakve proizvode kupci trebaju i koju su cijenu spremni za njih platiti? Nadalje, možemo li ponuditi takve proizvode i uz koje troškove, te stvaramo li pri tome vrijednost za vlastito poduzeće ili ju uništavamo? Na kraju jedino zaposlenici, kroz odgovarajuće organizacijske oblike i poslovne procese, mogu ostvariti ciljeve poduzeća, ali naravno ako pritom ostvaruju i svoje individualne ciljeve. Da bi se očuvala postojeća i stvarala nova vrijednost poslovanja ne mogu se zatomljivati i zanemarivati potrebe te zahtjevi ni kupca niti zaposlenika, nego naprotiv trebaju zajedno biti na istoj strani poluge čija je protuteža postizanje održivog odnosa troškova i prihoda te pozitivnog novčanog toka, tj. stvaranja vrijednosti za poduzeće.

PS

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove iz područja kontrolinga naš autor Mladen Meter dat će vam odgovor E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr