

Implementacija kontrolinga u poduzeće iz sektora prehrambene industrije

Kos, Goran

Supplement / Prilog

Publication year / Godina izdavanja: **2017**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:451581>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



Poslijediplomski specijalistički studij: **Menadžment poslovnih sustava**
Mentor: **Izv. prof. dr. sc. Marina Klačmer Čalopa**

IMPLEMENTACIJA KONTROLINGA U PODUZEĆE IZ SEKTORA PREHRAMBENE INDUSTRIJE

ZAVRŠNI RAD

Goran Kos, MPS 121/2013

Varaždin, travanj 2017.

1. Uvod
2. Kontroling – osnovni pojmovi
3. Izdvojena istraživanja iz područja kontrolinga
4. Opis promatranog poduzeća
- 5. UVOĐENJE KONTROLINGA**
(preduvjeti, faze uvođenja, primjeri)
6. Zaključak

GLOBALNE, EKONOMSKE I SOCIJALNE PROMJENE OKOLINE

ZAHTJEVI KUPACA

KONKURENCIJA

ŠIRENJE POSLOVANJA

↓
smanjenje preglednosti
nad cjelinom poslovanja

↓
KONTROLING

Ciljevi rada:

- ✓ prikupiti, objediniti i prezentirati osnovne informacije vezane uz kontroling
- ✓ prezentirati rezultate istraživanja o zastupljenosti i rezultatima uvođenja kontrolinga
- ✓ pojasniti i opisati Poslovni sustav Vindija
- ✓ **na primjerima prikazati na koji bi se način kontroling kao zasebna organizacijska jedinica implementirao u Vindiju (faze, prednosti...)**

Metodologija rada:

- ✓ analiziranje problematike kontrolinga
- ✓ SWOT analiza, TOWS matrica i BCG matrica
- ✓ komparativna metoda (istraživanja)
- ✓ strukturirani intervju

DOPRINOS RADA:

- ✓ kontroling kao zasebna funkcija trenutno ne postoji u organizacijskoj strukturi



**ISTAKNUTI VAŽNOST I POTAKNUTI
RAZMIŠLJANJE O UVOĐENJU KONTROLINGA**

Kontroling je efikasan suvremeni koncept upravljanja poslovnim rezultatom poduzeća, koji obuhvaća koordinaciju i vezu planiranja i informiranja, te analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa radi ostvarenja ciljeva na efikasan način.

[Ojvan, 2012; str. 11]



**INSTRUMENT UPRAVLJANJA KOJI ČINI PODRŠKU
MENADŽERIMA U PROCESU ODLUČIVANJA**

Kontroler je ekonomski konzultant i partner menadžmenta koji pomaže u poboljšanju uspješnosti poslovanja poduzeća. Kontroleri oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju i time nose suodgovornost za ostvarivanje ciljeva. On uspoređuje, analizira, mjeri, subjektivno pretvara u objektivno, a parcijalne informacije nastoji jasno i transparentno pretvoriti u cjelovite.

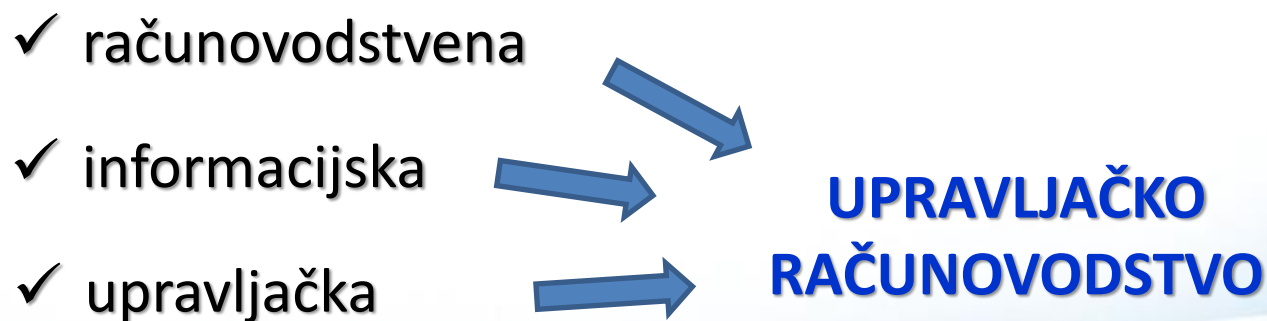
[Mreža znanja, 2012; str. 8]

Razvoj kontrolinga:



[autor prema Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 24]

Koncepcije kontrolinga:



Vrste kontrolinga:

Podjela prema orijentaciji, funkcionalnim područjima, primjeni, **povezanosti sa procesom planiranja** te fazama razvoja poduzeća.

[Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 85]



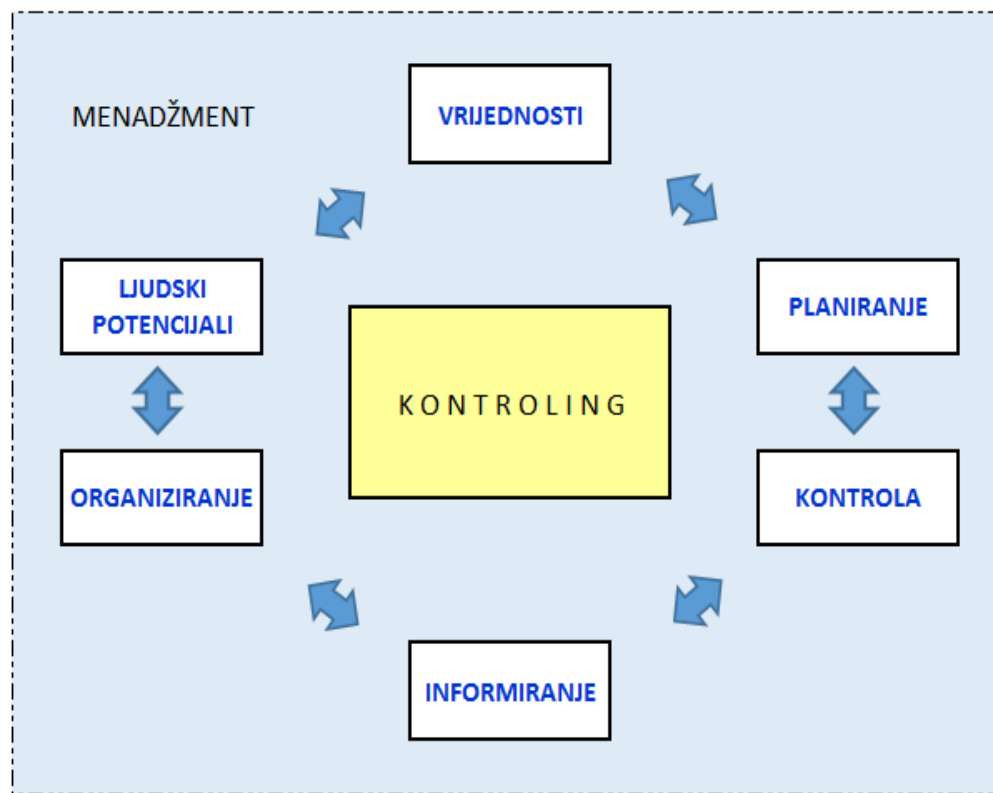
**STRATEŠKI
KONTROLING**



**OPERATIVNI
KONTROLING**

2. KONTROLING

Objekti kontrolinga:



[autor prema Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006; str. 340]

Povezanost kontrolinga i informacijskog sustava:

Kvalitetan informacijski sustav danas predstavlja temelj za kvalitetno funkcioniranje kontrolinga



ZADATAK: u moru različitih informacija odabrati one koje su presudne za odlučivanje pri čemu se koriste i povezuju najnovije informacijske tehnologije i programska rješenja kojima se svi korisnici mogu (sukladno svojim ovlastima) što jednostavnije koristiti

Sustav za upravljanje resursima poduzeća (ERP):

ERP je poslovni informacijski sustav koji omogućuje potpunu kontrolu nad poslovnim procesima u poduzeću.

Računovodstvo, ljudski resursi, odnos s klijentima, prodaja – glavna odlika ERP je da svime upravlja iz iste baze podataka, pružajući tako priliku različitim poslovnim sektorima da dođu do njima relevantnih podataka.

[BizIT, 2016]



2. KONTROLING

Instrumenti kontrolinga:

[autor dijelom prema Jurjević, 2013, str. 21]

Vrsta instrumenta	Sustav vrijednosti	Sustav planiranja	Sustav kontrole	Sustav informiranja	Sustav organiziranja	Sustav upravljanja
OPERATIVNI	Ciljevi	Usporedba troškova	Analiza odstupanja	ABC analiza	Osobne upute	Sustavi poticanja
		Doprinos pokriva fiksnih troškova	Analiza uzroka	Bilančni indikatori ranog upozorenja	Samousklađivanje	Sustavi rukovođenja
		Scoring		Izješćivanje	Planovi	Sustavi nagrađivanja
		Investicijski proračun		Obračun troškova	Programi	
		Obračun cijene			Organizacijski plan	
		Proračun			Plan raspoređivanja suradnika	
					Opis radnih mjesta	
					Opis ovlaštenja	
					Pravilnici	
					Smjernice	
STRATEŠKI	Vizija	Činitelji uspjeha	Nadzor kvalitete	Sustavi ranog upozorenja	Ustrojstveni priručnici	Strukturiranje rada
	Misija	Krivulja iskustva	Analiza odstupanja	Strateški radar	Ustroj procesa	Sustavi motiviranja
		Životni vijek	Analiza uzroka		Podjela rada	Sustavi razvoja suradnika
		Benchmarking				
		SWOT analiza				Oblikovanje karijere
		TOWS matrica				
		BCG matrica				
		Strategijska bilanca				
		Portfelj				

- ✓ postoje mnoga do sada provedena istraživanja u RH i svijetu koja su vezana uz kontroling i njegovu zastupljenost u poduzećima

Hrvatska:

- ✓ 2003. godine **53%** poduzeća (u istraživanju je sudjelovalo 70 poduzeća) imalo je poseban odjel za kontroling
[Osmanagić Bedenik, 2003]
- ✓ 2013. godine od 30 poduzeća na Zagrebačkoj burzi, njih 23 ima kontroling u institucionalnom smislu **(77%)**
[Osmanagić Bedenik i Lizzul, 2015b]

- ✓ zaključak koji proizlazi iz svih istraživanja je da **kontroling postaje sve češća samostalna organizacijska cjelina u poduzećima** te se samim time povećava njegova važnost i uloga u organizacijama
- ✓ mnoga konkurentska poduzeća iz promatranog sektora prehrambene industrije već imaju implementiran kontroling kao zasebnu organizacijsku jedinicu (Dukat, Podravka, Kraš i slični)

4. OPIS PODUZEĆA

Vindija



povjerenje potrošača



**tradicija prehrambene proizvodnje
na najvišem nivou**

4. OPIS PODUZEĆA

Poduzeće danas:

- ✓ 13 poduzeća – 7 u Republici Hrvatskoj, 6 u regiji
- ✓ preko 4.000 zaposlenih

POSLOVNI SUSTAV VINDIJA



[autor prema Vindija, 2016b]

4. OPIS PODUZEĆA

Vindija

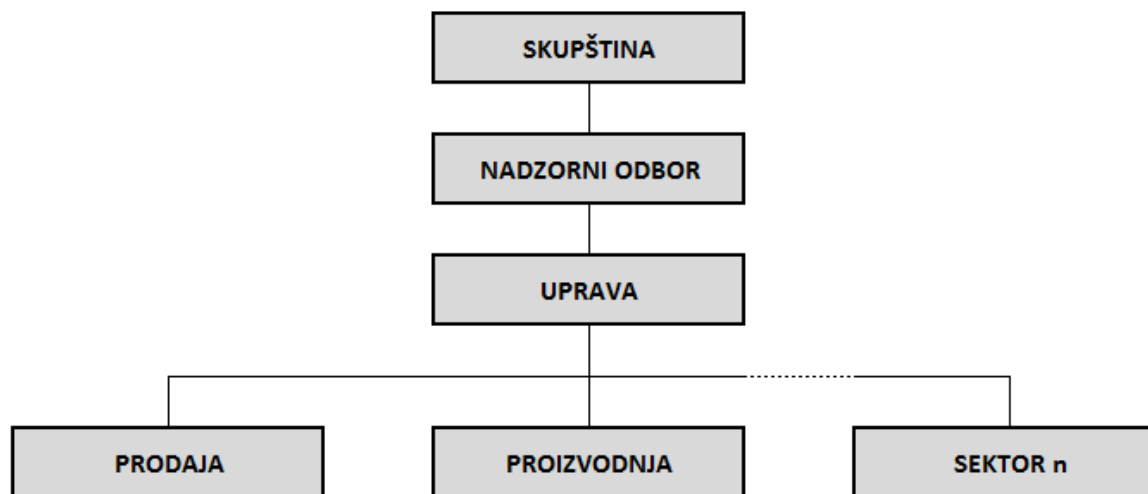
Proizvodni asortiman:

- ✓ preko 1.000 različitih proizvoda
- ✓ godišnje se preradi preko 200 milijuna L mlijeka



4. OPIS PODUZEĆA

Organizacijska struktura Vindije d.d.:



[autor]



NEMA POSEBNOG SEKTORA KOJI BI SE ODNOSIO ISKLJUČIVO NA KONTROLING

4. OPIS PODUZEĆA

Analiza okoline – SWOT analiza:

[autor]

SNAGE	SLABOSTI
• dugogodišnja prisutnost na tržištu i visoki udio proizvoda na tržištu • širok proizvodni asortiman provjerene tradicije i kvalitete proizvoda • jasna misija i vizija poduzeća • visokokvalificirani stručni kadar • neprestano ulaganje u znanje i proizvodnu opremu • vlastita distribucijska mreža • prisutnost na tržištu CEFTA₂₉-e i EU • otkup mlijeka od širokog kruga proizvođača	• visoki troškovi proizvodnje • smanjena produktivnost djelatnika • neodgovarajući tokovi podataka • redundantnost podataka • otežana koordinacija u različitim segmentima proizvodnje • oslabljen nadzor nad procesima poslovanja • zastarjeli informacijski sustav u proizvodnji
PRILIKE	PRIJETNJE
• širenje asortimana proizvoda • investiranje u inovativne tehnologije • održavanje postojećih te investiranje u nove proizvodne pogone i otvaranje novih radnih mjesta • dodatno širenje na tržištima CEFTA-e i EU • otvaranje ostalih tržišta (Rusija, Kina...) • korištenje sredstava EU fondova • alternativni dobavljači sirovina i repromaterijala • uvođenje kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice	• konkurencija • loša ekonomska situacija u okruženju • smanjenje broja <u>muznih</u> krava u RH • carinske kvote • nestabilnost cijena sirovina i repromaterijala • nestabilnost cijena energenata • promjena tečaja domaće valute • pojava kvalitetom slabijih, ali jeftinijih proizvoda

4. OPIS PODUZEĆA

Analiza okoline – TOWS matrica:

[autor]

Unutarnje Vanjsko	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	S-O strategija (max-max) Neprestanim ulaganjem u znanje i proizvodnu opremu omogućiti širenje proizvodnog asortimana i tržišta.	W-O strategija (min-max) Modernizacijom informacijskog sustava u proizvodnji dodatno pomoći razvoju kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice.
Prijetnje (T)	S-T strategija (max-min) Alternativnim dobavljačima sirovina i repromaterijala minimizirati mogućnost velikih promjena cijena sirovina i repromaterijala.	W-T strategija (min-min) Smanjenjem visokih troškova proizvodnje konkurirati jeftinijim proizvodima na tržištu.

4. OPIS PODUZEĆA

Vindija

Analiza okoline – BCG matrica:

[autor]



- ✓ proces uvođenja kontrolinga ne može se u potpunosti unificirati niti odrediti njegova fiksna vremenska dimenzija koja je potrebna da se uvede u bilo koje poduzeće

Vindija – odrednice u aktivnostima postojećih službi



Ekonomski centar

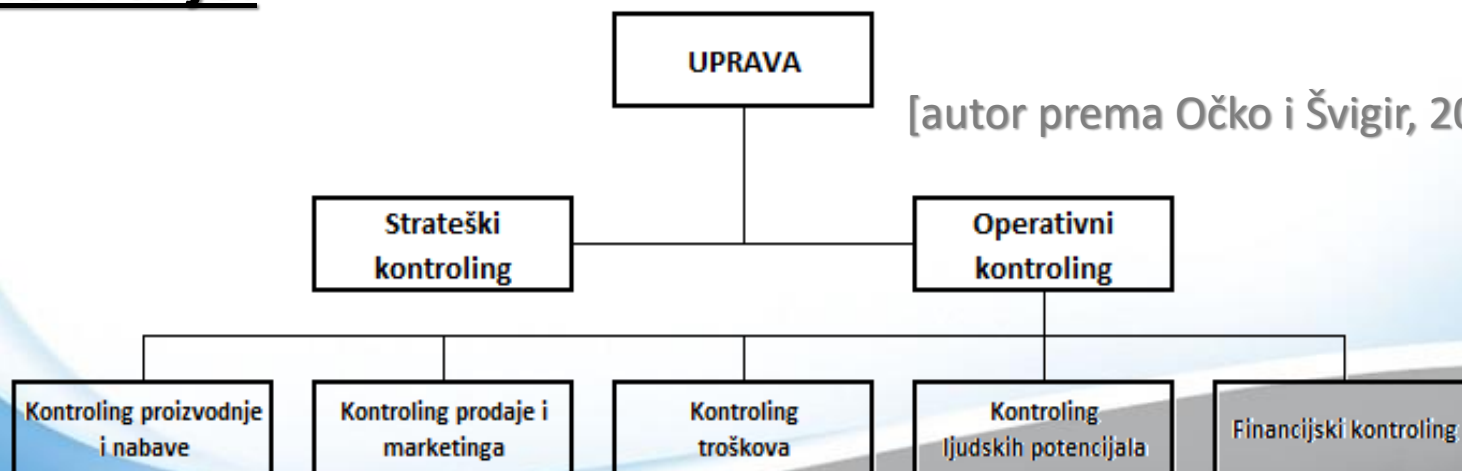


OPERATIVNI KONTROLING

Preduvjeti:

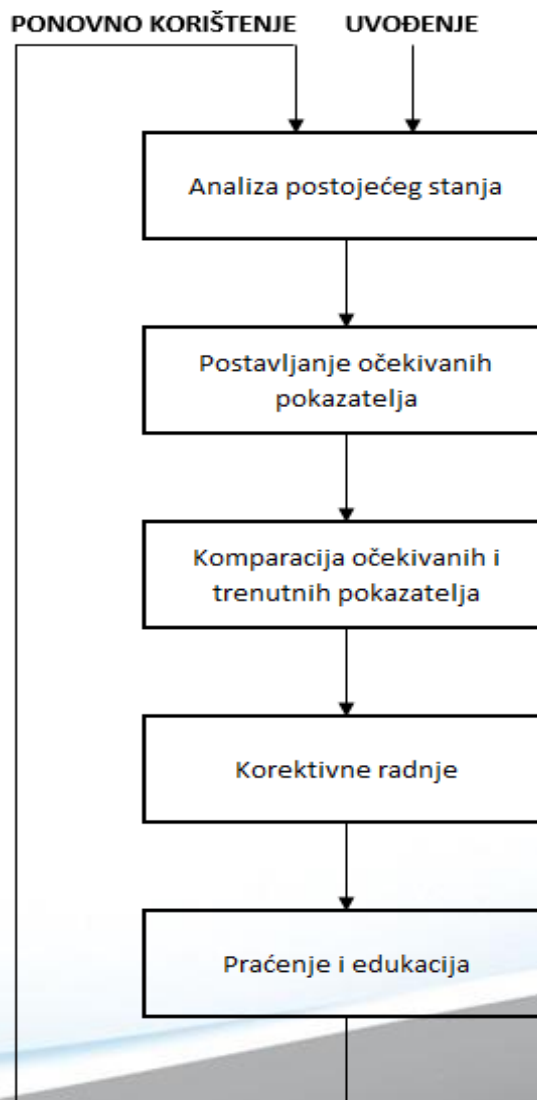
- ✓ zainteresirani menadžment
- ✓ stručni kontroler
- ✓ kvalitetan informacijski sustav
- ✓ visoko razvijena računovodstvena funkcija

Pozicioniranje:



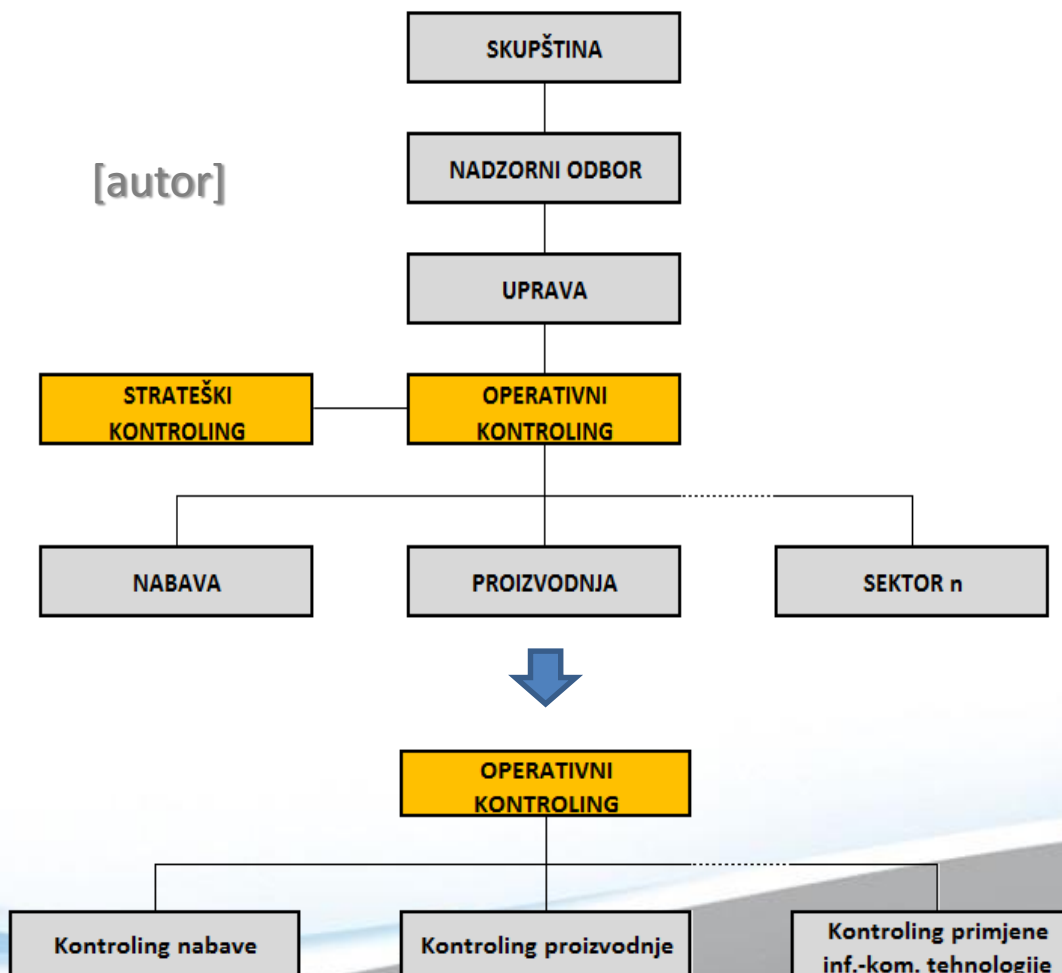
Faze uvođenja:

[autor prema Akrani, 2011]



5. UVOĐENJE KONTROLINGA

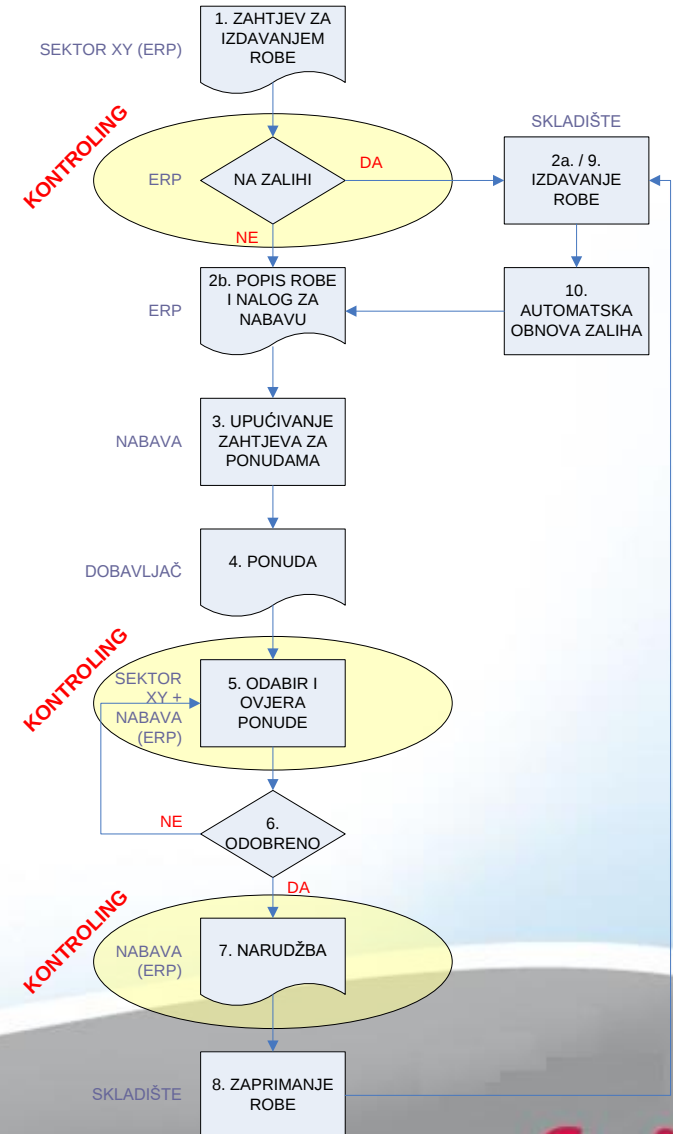
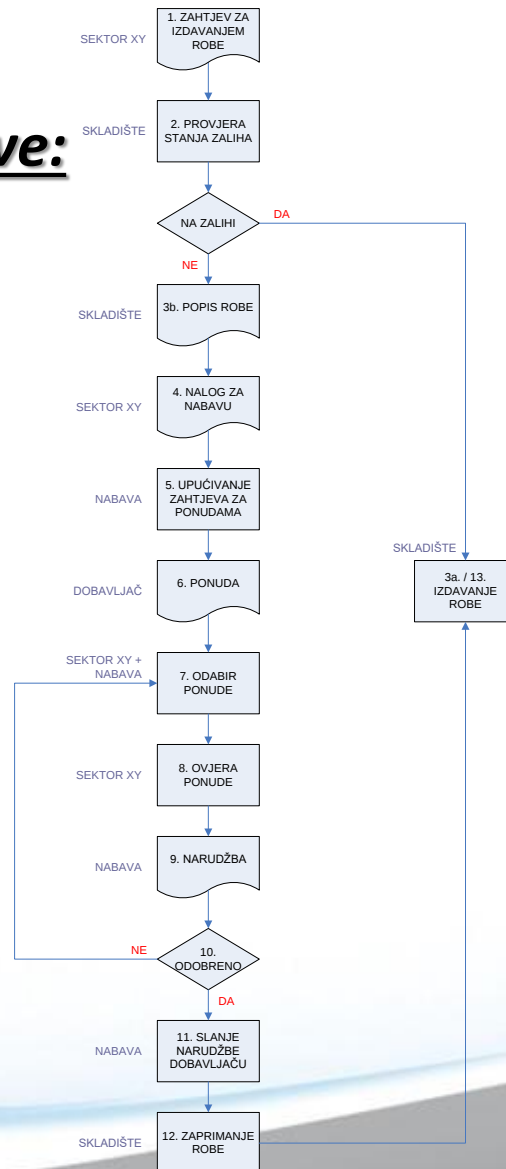
VINDIJA – prijedlog nove organizacijske sheme:



5. UVOĐENJE KONTROLINGA

VINDIJA – kontroling Nabave:

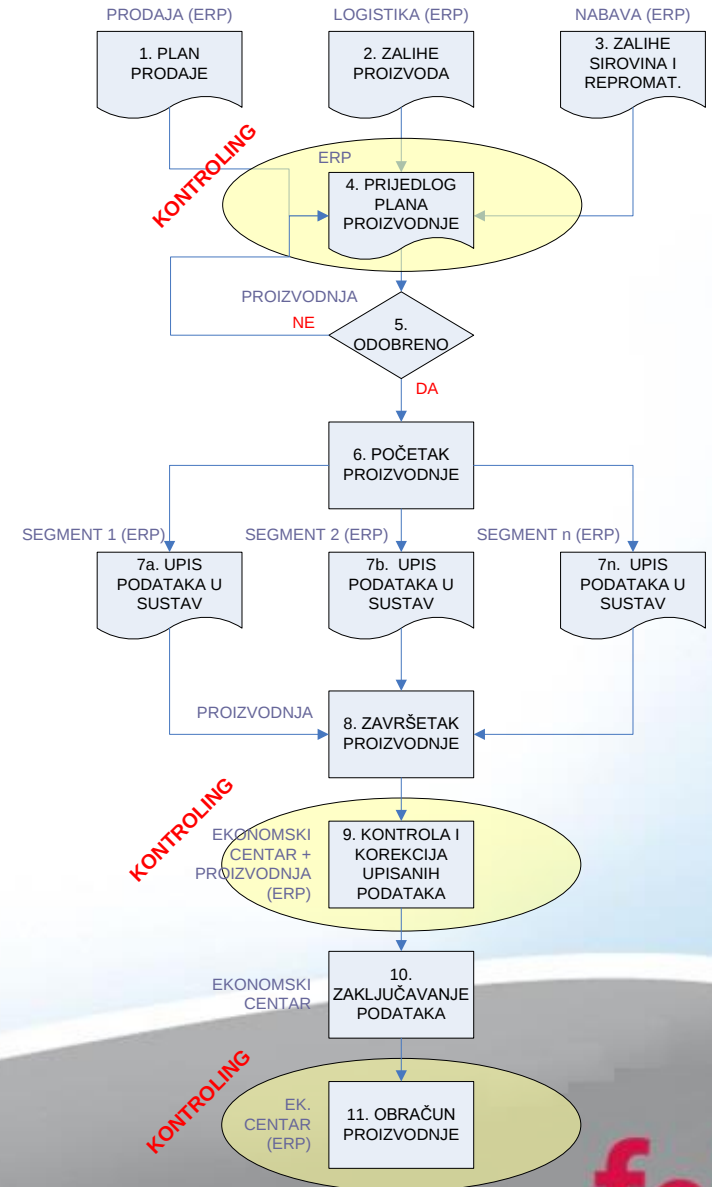
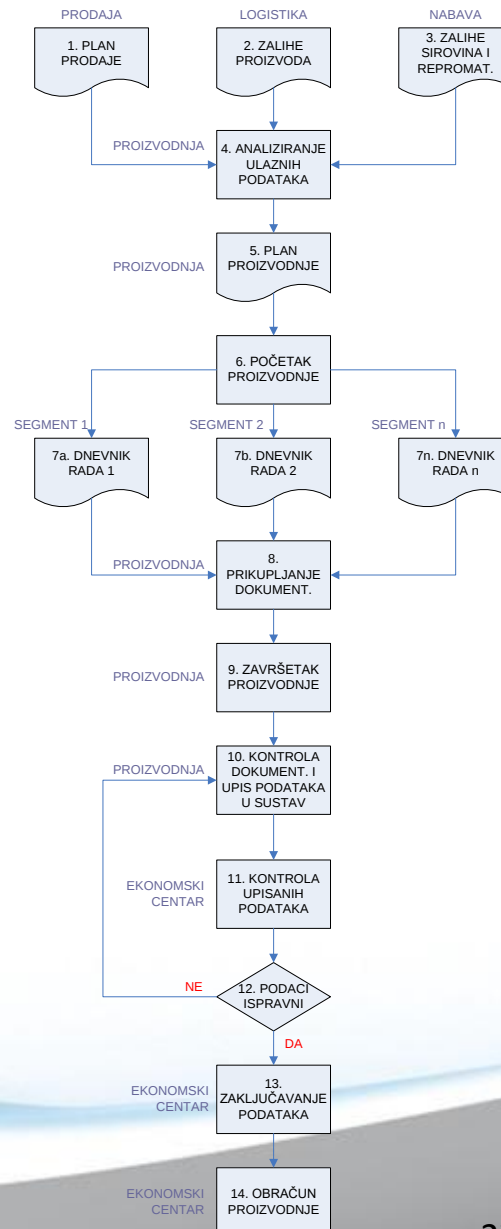
[autor]



5. UVOĐENJE KONTROLINGA

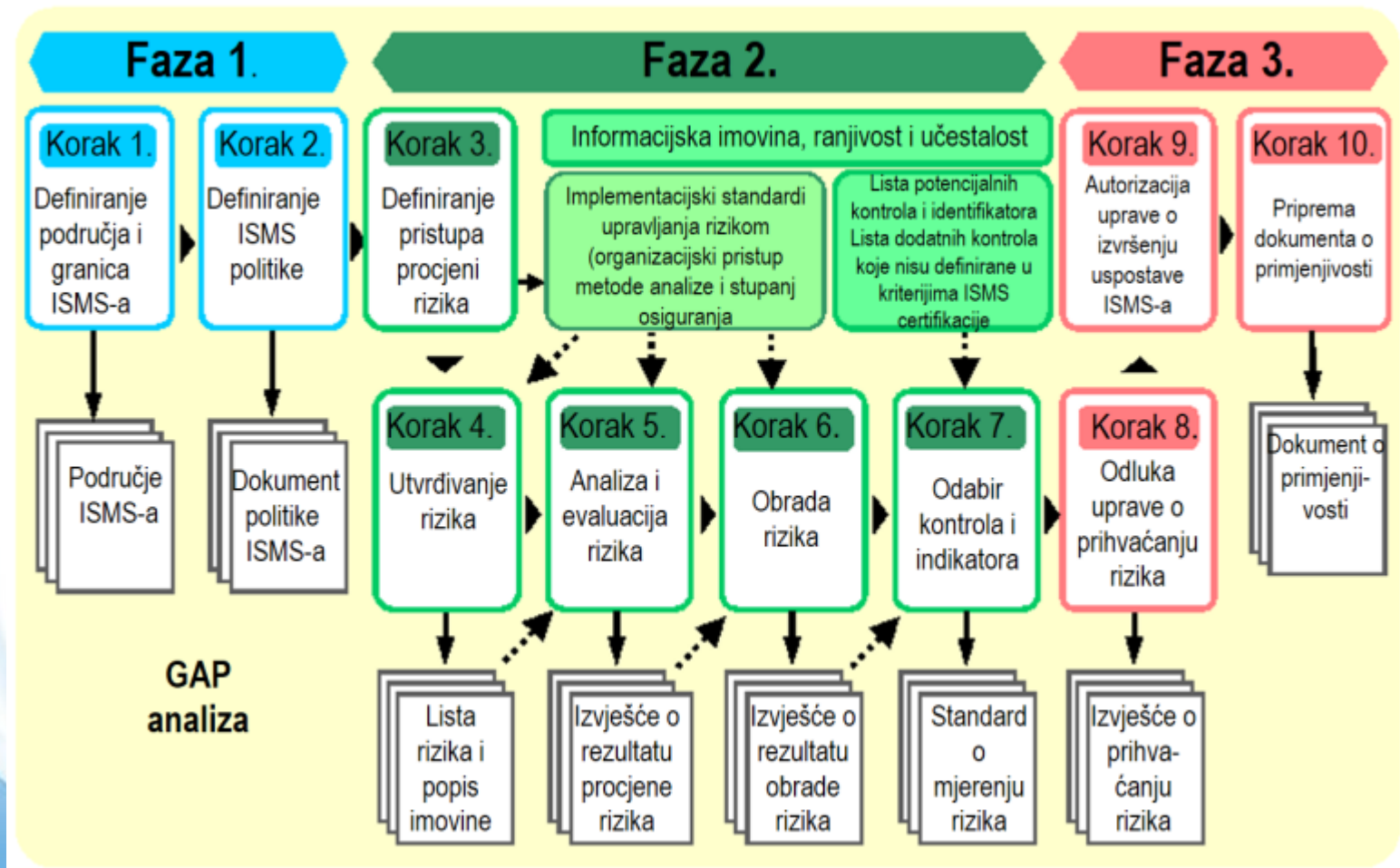
VINDIJA – Kontroling Proizvodnje:

[autor]



5. UVOĐENJE KONTROLINGA

VINDIJA – Kontroling primjene inf.-komunikacijske tehnologije



[Hutinski, 2014c]

Realnost uvođenja kontrolinga:

- ✓ prehrambeni sektor jedan je od najdinamičnijih i najbrže rastućih sektora na tržištu = najveća je dinamika upravo u području koje je specijalnost i imperativ PS Vindija – **asortiman svježih proizvoda s posebnim naglaskom na svježe mlijeko i svježe meso**
- ✓ problem nedostatka pravih informacija u pravo vrijeme



povezivanje podataka kroz cijelu organizaciju, njihovo objedinjavanje na jednom mjestu i mogućnost da svakome prema potrebi budu dostupni u bilo kojem trenutku svakako je imperativ u poslovanju poduzeća

Realnost uvođenja kontrolinga:

- ✓ svako poboljšanje koje kao posljedicu ima dodatnu optimizaciju i racionalizaciju poslovanja s ciljem potpunog uklanjanja ili minimiziranja nedostataka, svakako je dobrodošlo



nakon uspostave kvalitetnog informacijskog sustava i postavljanju novih standarda u poslovanju, dodatan trud i razmišljanja svakako će se uložiti u razvijanje kontrolinga kao organizacijske funkcije

- ✓ kontroling je „desna ruka“ i podrška menadžmentu kojemu je osnovni zadatak ostvariti poslovni cilj
- ✓ prisutnost kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice kod ostalih poduzeća u istoj gospodarskoj grani, rezultati koji pokazuju da se uvođenjem mogu ostvariti samo pozitivni pomaci u poslovanju te složenost organizacijskih jedinica promatranog poduzeća sa velikim brojem zaposlenih predstavljaju osnovni razlog zbog čega bi valjalo razmisliti o uvođenju kontrolinga kao zasebne organizacijske jedinice u promatrano poduzeće

- ✓ kontroling kroz pojedinačne i specifične analize, sustave kontrole i sustave izvješćivanja već danas možemo indirektno pronaći u svim trenutnim organizacijskim jedinicama u promatranom poduzeću



formaliziranje i objedinjavanje tih funkcija u jednu zasebnu organizacijsku funkciju kontrolinga



PRIORITET!!

„Kontroler mora biti lider u učenju i usavršavanju, eksperimentiranju, inoviranju. Dobar kontroler svoju ulogu gradi na znanju i iskustvu, a kvalitetni planovi jak su mjerni instrument kvalitete i znanja kontrolera, kao što je uspješan rast i održivi razvoj poduzeća dokaz da menadžment i kontroling, ali i sve ostale funkcije u poduzeću uspješno usklađuju svoje funkcije i zadatke – na dobrobit svih zaposlenika, vlasnika, investitora i cjelokupne zainteresirane javnosti.”

[Očko i Švigir, 2009; str. 342]

HVALA!