

Implementacija kontrolinga u poduzeće iz sektora prehrambene industrije

Kos, Goran

Supplement / Prilog

Publication year / Godina izdavanja: **2017**

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

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-14**



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 UVODENJU KONTROLINGA**

2. KONTROLING

Vindija

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

[Ojvan, 2012; str. 11]



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

2. KONTROLING

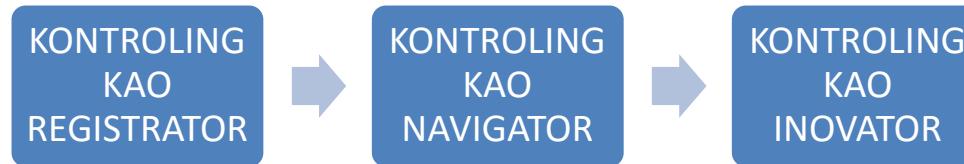
Kontroler je ekonomski konzultant i partner menadžmenta koji pomaže u poboljšanju uspješnosti poslovanja poduzeća.
Kontroleri oblikuju i prate proces menadžmenta u pronalaženju ciljeva, planiranju i usmjeravanju i time nose suodgovornost za ostvarivanje ciljeva. On uspoređuje, analizira, mjeri, subjektivno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

[Mreža znanja, 2012; str. 8]

2. KONTROLING

Vindija

Razvoj kontrolinga:



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

Koncepcije kontrolinga:

- ✓ računovodstvena
- ✓ informacijska
- ✓ upravljačka



Vrste kontrolinga:

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

[Osmanagić Bedenik, 2007a; str. 85]

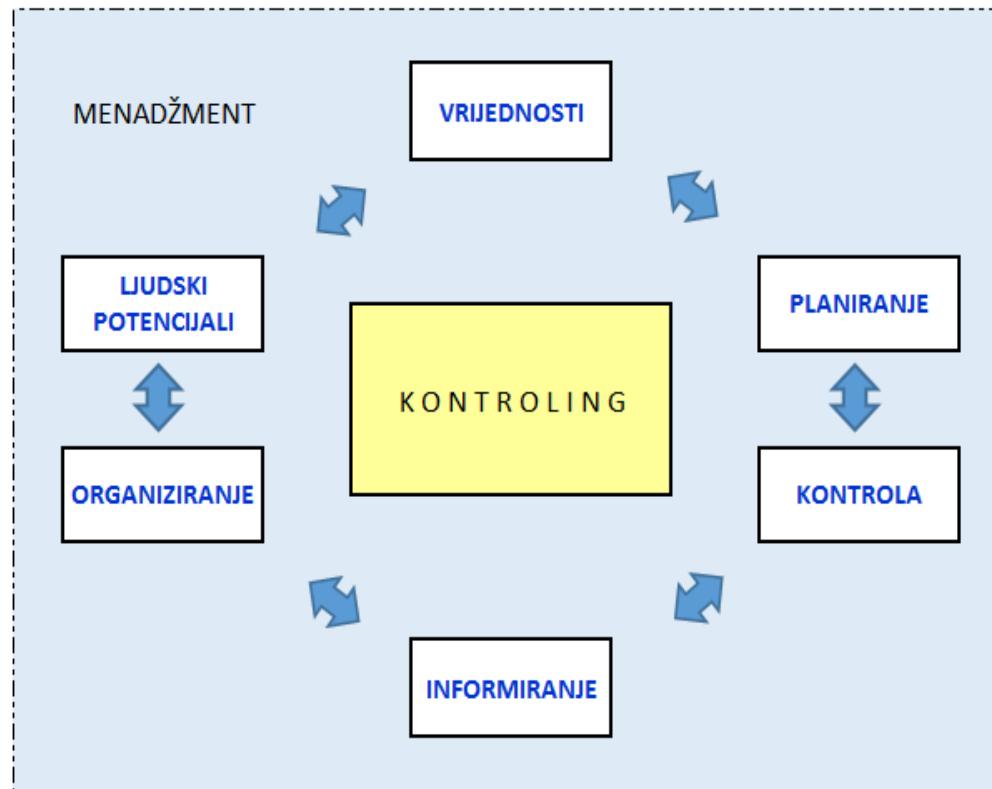


**STRATEŠKI
KONTROLING**

**OPERATIVNI
KONTROLING**

2. KONTROLING

Objekti kontrolinga:



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

2. KONTROLING

Vindija

Povezanost kontrolinga i informacijskog sustava:

Kvalitetan informacijski sustav danas predstavlja temelj za kvalitetno funkcioniranje kontrolinga



ZADATAK: u moru različitih informacija odabratи 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

2. KONTROLING

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

Vindija

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 Doprinos pokrića fiksnih troškova Scoring Investicijski proračun Obračun cijene Proračun	Analiza odstupanja Analiza uzroka	ABC analiza Bilančni indikatori ranog upozorenja Izvješćivanje Obračun troškova	Osobne upute Samousklađivanje Planovi Programi Organizacijski plan Plan raspoređivanja suradnika Opis radnih mjesta Opis ovlaštenja Pravilnici Smjernice	Sustavi poticanja Sustavi rukovođenja Sustavi nagrađivanja
STRATEŠKI	Vizija Misija	Činitelji uspjeha Krivulja iskustva Životni vijek	Nadzor kvalitete Analiza odstupanja Analiza uzroka	Sustavi ranog upozorenja Strateški radar	Ustrojstveni priručnici Ustroj procesa Podjela rada	Strukturiranje rada Sustavi motiviranja Sustavi razvoja suradnika

Benchmarking

SWOT analiza
TOWS matrica
BCG matrica
Strategijska bilanca
Portfelj

Oblikovanje karijere

3. IZDVOJENA ISTRAŽIVANJA

Vindija

- ✓ 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]

3. IZDVOJENA ISTRAŽIVANJA

Vindija

- ✓ 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



[Vindija, 2016b]



povjerenje potrošača



**tradicija prehrambene proizvodnje
na najvišem nivou**

4. OPIS PODUZEĆA

Vindija

Poduzeće danas:

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



[autor prema Vindija, 2016b]

4. OPIS PODUZEĆA

Proizvodni assortiman:

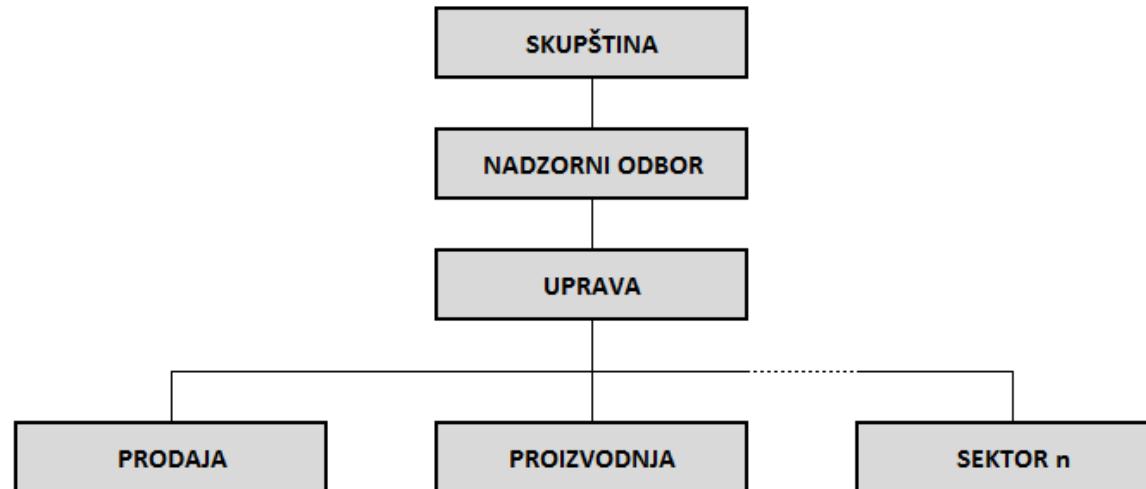
- ✓ preko 1.000 različitih proizvoda
- ✓ godišnje se preradi preko 200 milijuna L mlijeka



4. OPIS PODUZEĆA

Vindija

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
<ul style="list-style-type: none"> • dugogodišnja prisutnost na tržištu i visoki udio proizvoda na tržištu • širok proizvodni assortiman 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
<ul style="list-style-type: none"> • širenje assortimana proizvoda • investiranje u inovativne tehnologije • održavanje postojećih te investiranje u nove proizvodne pogone i otvaranje novih radnih mjesto • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurenčija • 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

Vindija

Analiza okoline – TOWS matrica:

[autor]

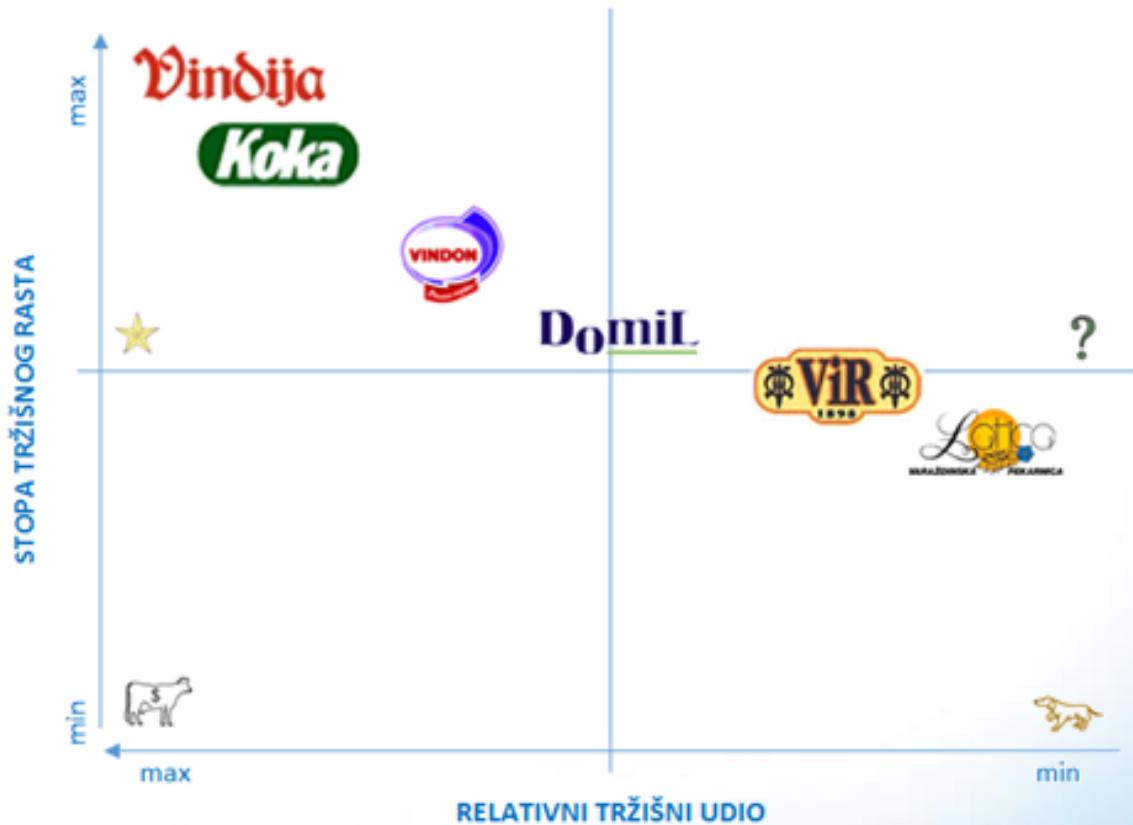
Unutarnje Vanjsko	Snage (S)	Slabosti (W)
Prilike (O)	S-O strategija (max-max) Neprestanim ulaganjem u znanje i proizvodnu opremu omogućiti širenje proizvodnog asortimana i tržišta.	W-O strategija (min-max) Modernizacijom informacijskog sustava u proizvodnji dodatno pomoći razvoju kontrolinga kao zasebne 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]



5. UVODENJE KONTROLINGA

Vindija

- ✓ 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

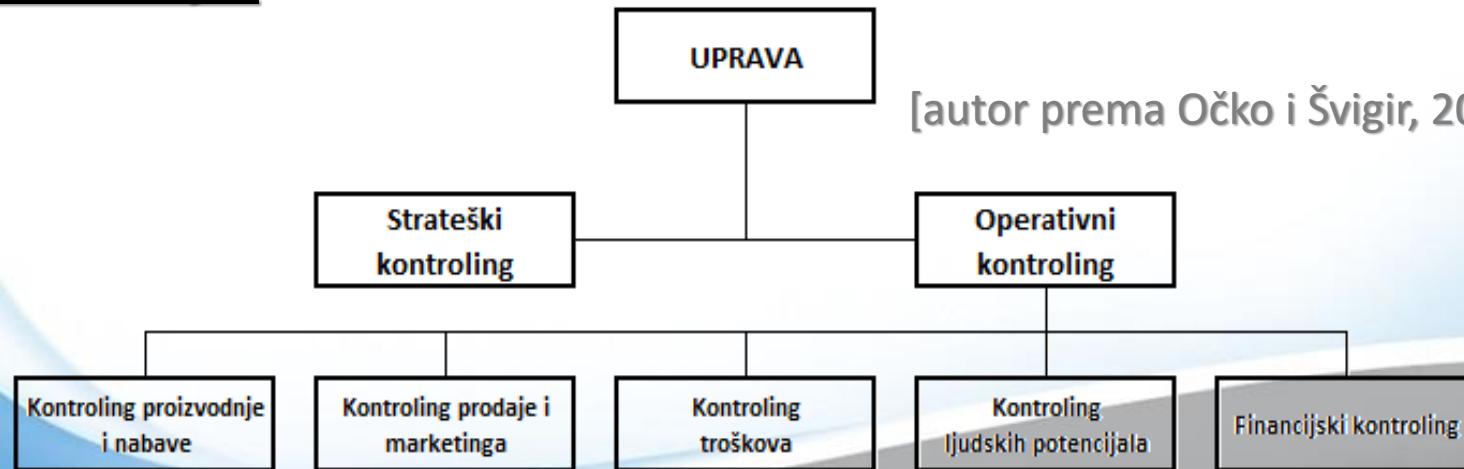
5. UVODENJE KONTROLINGA

Vindija

Preduvjeti:

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

Pozicioniranje:



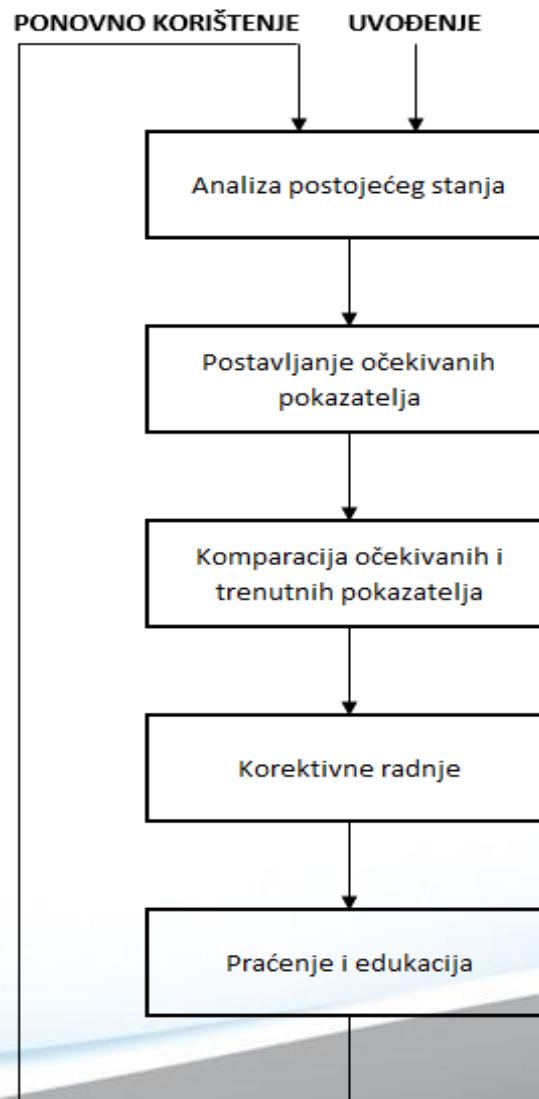
[autor prema Očko i Švigir, 2009; str. 27]

5. UVODENJE KONTROLINGA

Vindija

Faze uvođenja:

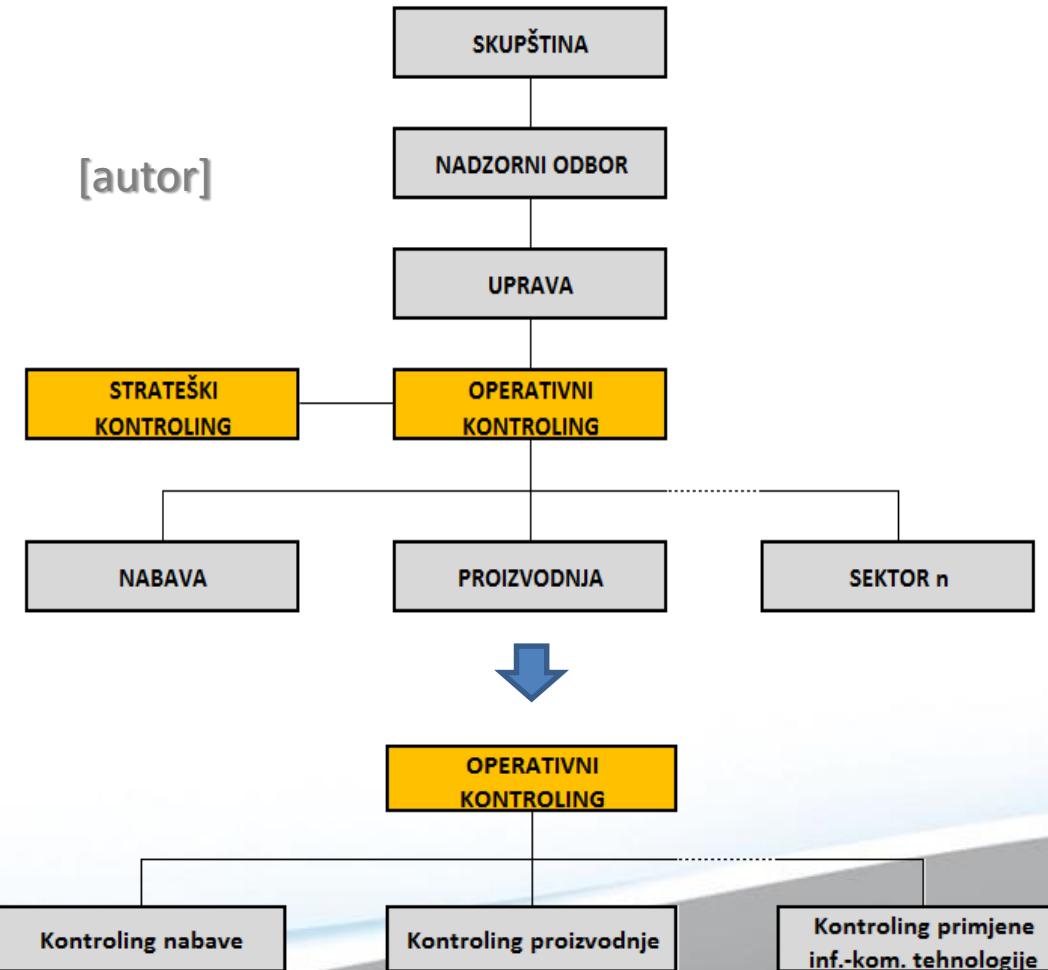
[autor prema Akrani, 2011]



5. UVODENJE KONTROLINGA

Vindija

VINDIJA – prijedlog nove organizacijske sheme:

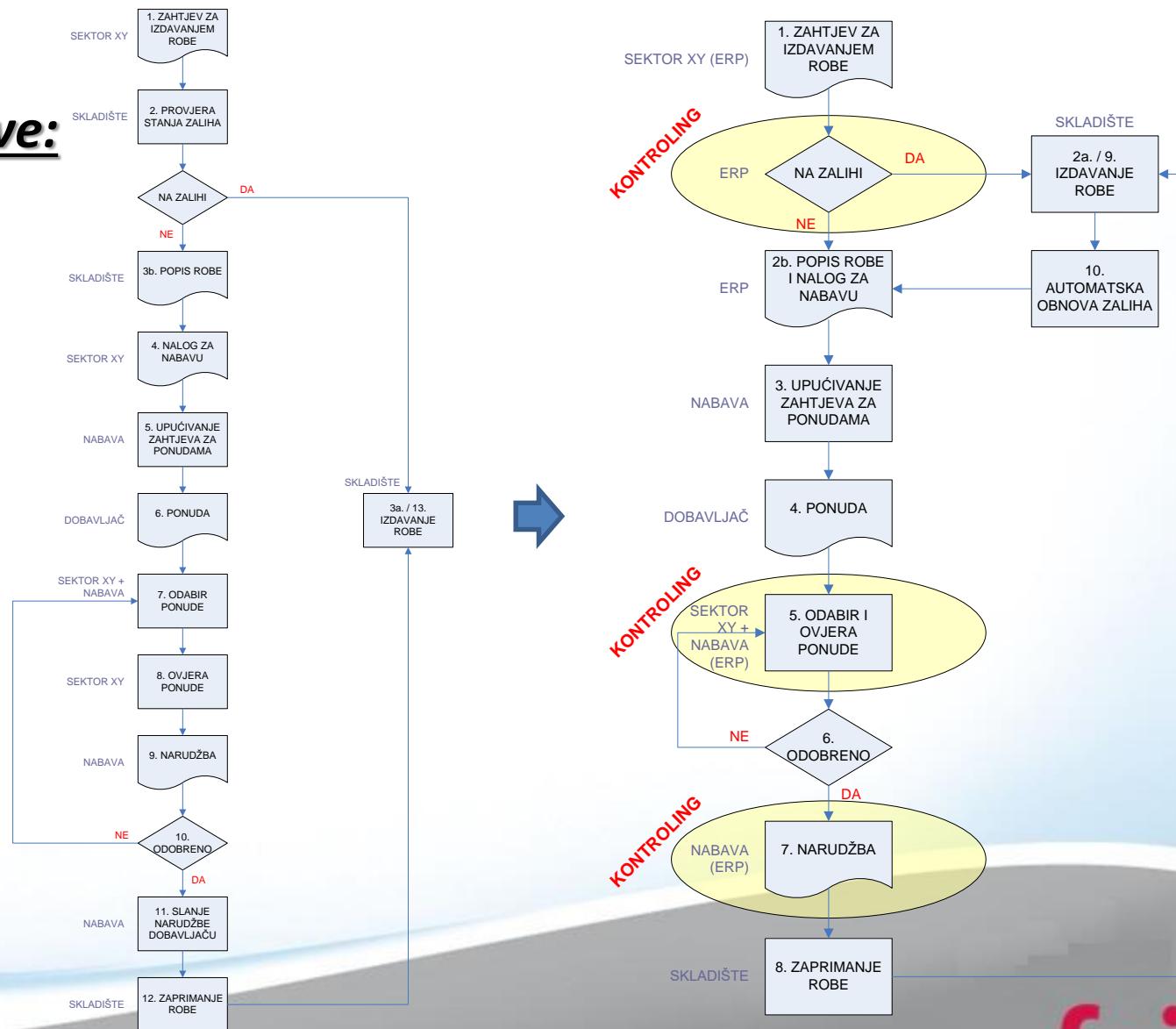


5. UVODENJE KONTROLINGA

Vindija

VINDIJA – kontroling Nabave:

[autor]

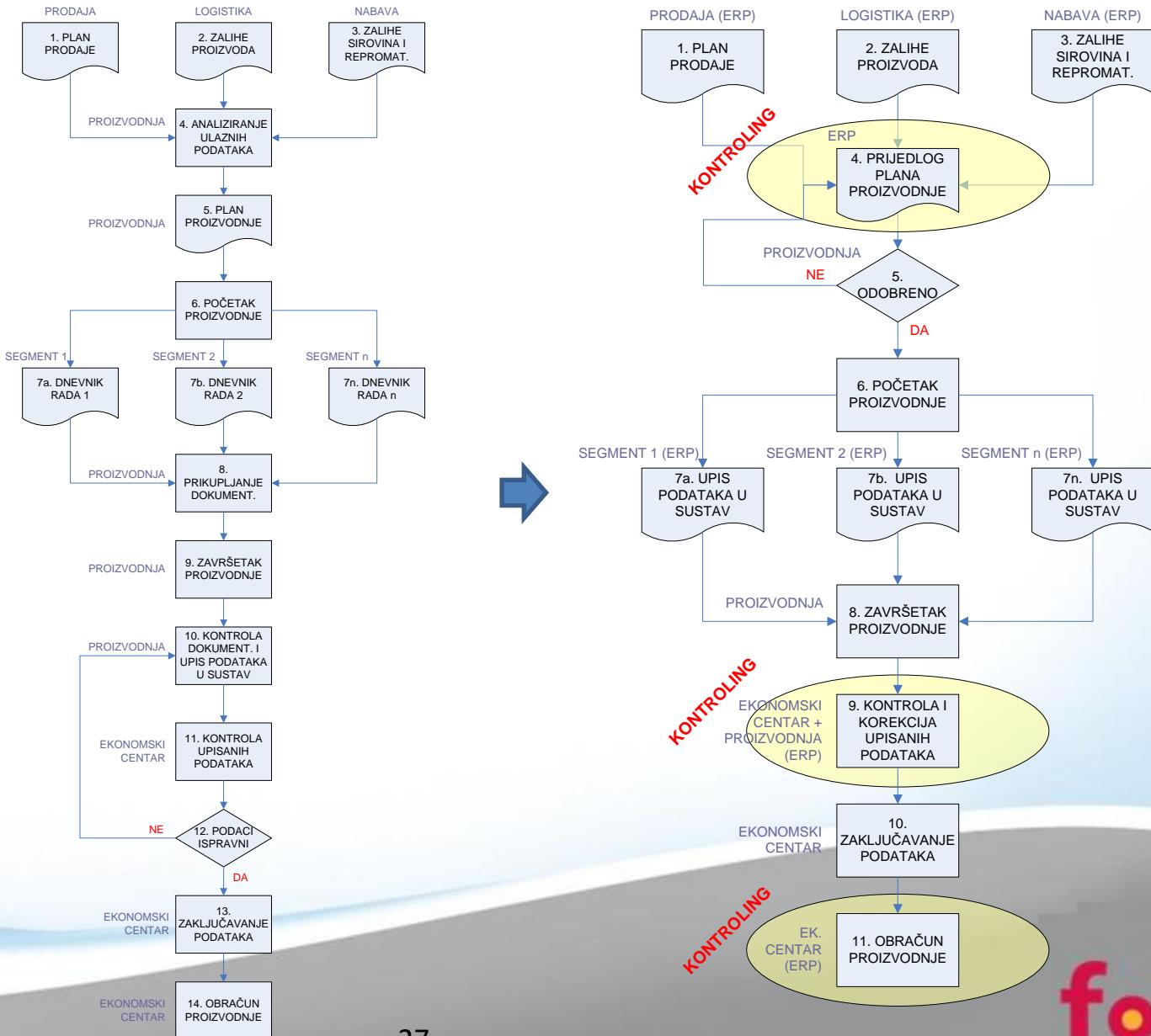


5. UVODENJE KONTROLINGA

Vindija

VINDIJA – Kontroling Proizvodnje:

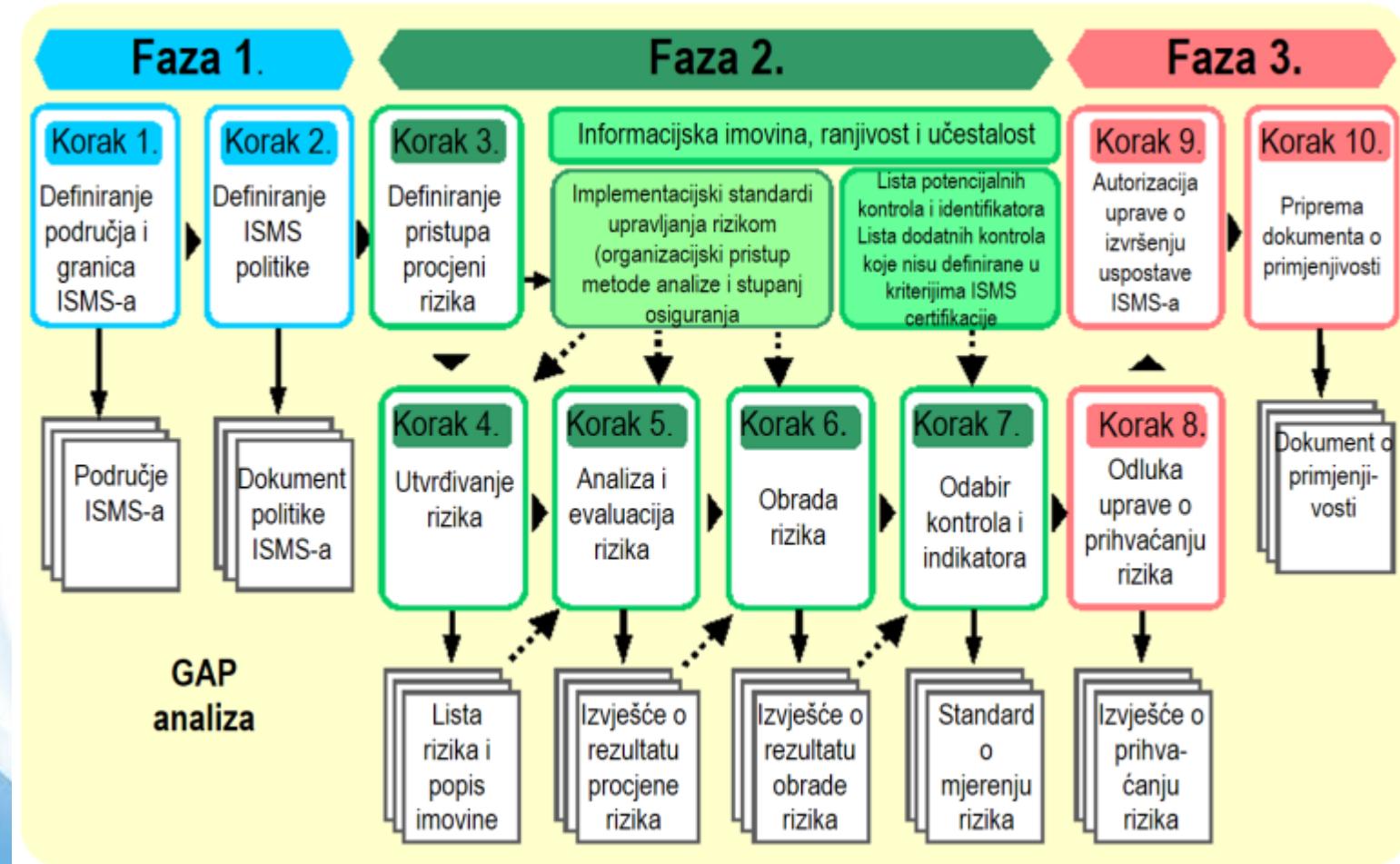
[autor]



5. UVODENJE KONTROLINGA

Vindija

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

6. ZAKLJUČAK

Vindija

- ✓ 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

6. ZAKLJUČAK

Vindija

- ✓ 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!!

6. ZAKLJUČAK

„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!