Značaj kriznog kontrolinga u organizaciji

Novosel, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:089529

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-28**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište
Sjever

Završni rad br. 386/TGL/2018

Značaj kriznog kontrolinga u organizaciji

Sara Novosel, 0998/336

Varaždin, rujan 2018. godine

Sveučilište
Sjever

Tehnička I gospodarska logistika

Završni rad br. 386/TGL/2018

Značaj kriznog kontrolinga u organizaciji

Student

Sara Novosel, 0998/336

Mentor

Vesna Sesar, univ.spec.oec., MBA

Varaždin, rujan 2018. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za tehničku i gospodarsku logistiku

PRISTUPNIK: Sara Novosel | MATIČNI BROJ: 0998/336

DATUM: 07.09.2018 | KOLEGIJ: Porezni sustav i kontroling

NASLOV RADA: Značaj kriznog kontrolinga u organizaciji

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: Crisis controlling in organization and its significance

MENTOR: Vesna Sesar, MBA | ZVANJE: predavač

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. Ivana Martinčević, univ.spec. oec.,predsjednik
2. Vesna Sesar, MBA,mentor
3. izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član
4. doc.dr.sc. Igor Klopotan, zamjenski član
5.

VŽ KC

MMI

Zadatak završnog rada

BROJ: 386/TGL/2018

OPIS

U današnje vrijeme, gospodarstvo i ekonomija stvaraju nestabilno konkurentsko okruženje, a na sve oštrije konkurentsko okruženje utječu i potrošači čiji su zahtjevi i potrebe sve zahtjevnije. Turbulentna okolina i aktualni gospodarski uvjeti prisiljavaju poduzeća na brzo i fleksibilno prilagođavanje promjenama. Preduvjet za to je učinkovit sustav menadžmenta i kontrolinga koji moraju imati gotovo sinergijski učinak u cilju optimizacije poslovanja. Poslovna je kriza neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju poduzeća, ograničenog trajanja s ambivalentnim ishodom. Prema egzistencijalnim ciljevima poduzeća govori se o krizi likvidnosti, uspjeha i potencijala. Upravo taj potencijal poduzeća nalazi se u rukama kontrolinga koja ga zna otkriti i umije razviti, te uskladiti sa strateškim i operativnim ciljevima poduzeća. Kontroling je stručna podrška menadžmentu; istraživanjem zadataka, instrumenata i informacijskog toka kontrolinga moguće je otkriti pripremljenost poduzeća na moguću krizu.

U radu je potrebno:
— opisati i pružiti teorijski pregled instrumenata kontrolinga
— opisati što je to kriza
— opisati odabrane alate strateškog i operativnog kontrolinga koje je moguće koristiti u poduzećima
— iznijeti zaključak

ZADATAK URUČEN: 12.09.2018 | POTPIS MENTORA: Vesna Sesar

REPUBLIKA HRVATSKA SVEUČILIŠTE SJEVER

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, SARA NOVOSEL *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ZNAČAJ KRIZNOG KONTROLINGA U ORG... *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Sara Novosel
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, SARA NOVOSEL *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ZNAČAJ KRIZNOG KONTROLINGA U ORGANIZACI *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Sara Novosel
(vlastoručni potpis)

Predgovor

Ovim radom dokazujem svoje zaključno znanje i završetak obrazovanja na Sveučilištu Sjever sa stručnim studijem Tehničke i gospodarske logistike. Tema završnog rada je izabrana iz interesiranosti prema kolegiju Porezni sustavi i kontroling. Sami kontroling je predavala univ. spec. oec., MBA Vesna Sesar kojoj ujedno zahvaljujem na savjetima i prijelozima koji su pomogli kod pisanja završnog rada.

Sažetak

Poslovna je kriza neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju poduzeća ograničenog trajanja s različitim ishodima. Kontroling je stručna podrška menadžmentu koji, istraživanjem zadataka, instrumenata i informacijskog tijeka kontrolinga, mogu otkriti pripremljenost poduzeća na krizu. Rezultati istraživanja pokazuju kako su poduzeća u Hrvatskoj dominantno usmjerena na informacije iz prošlosti i unutrašnjosti poduzeća, dominiraju zadaci i instrumenti operativnog upravljanja, te su stoga poduzeća više pripremljena na operativnu, a manje na stratešku krizu.

Zbog toga koriste instrumente operativnog, a ne strateškog kriznog menadžmenta.
Rezultati pokazuju kako poduća koriste instrumente operativnog, no ne i strateškog kriznog menadžmenta.

Ključne riječi: kontroling, organizacija kontrolinga. krizni kontroling, krizni menadžment.

Summary

The business is a crisis of unplanned and unwanted period in the company's business operations of limited duration with a variety of outcomes. Controlling is the professional support to management who, research tasks, instruments and information workflow controlling, can reveal the preparedness of the company at the crisis. The results of the research show that enterprises in Croatia are predominantly focused on the information from the past and the Interior is dominated by companies, tasks and instruments of governance, and are therefore more companies prepared on an operative, and less on the the strategic crisis.

Therefore, use of instruments, and not a strategic crisis management. The results show how service is available using the operating instruments, but not the strategic crisis management.

Keywords: controlling, controlling organization. crisis controlling, crisis management.

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Pojam kontrolinga i njegova organizacija u RH 3
2.1. Menadžment 4
2.2. Organizacija kontrolinga 6
2.3. Analiza poslovanja 8
2.4. Kontroling u RH 10
3. Kriza u poduzeću i uloga kriznog kontrolinga 12
3.1. Uzroci krize 13
3.2. Krizni kontroling 14
3.3. Krizni menadžment 15
4. Instrumenti kriznog kontrolinga 17
4.1. Strateški kontroling 19
4.1.1. Uravnotežena karta ciljeva (BSC) 19
4.1.2. SWOT analiza 21
4.1.3. PESTLE analiza 22
4.1.4. BCG matrica 23
4.1.5. Analiza potencijala 26
4.2. Operativni kontroling 27
4.2.1. Metode upravljanja troškovima 27
4.2.2. Analiza točke pokrića 28
4.2.3. Analiza kontribucijske marže 29
4.2.4. Analiza investicijskog proračuna 29
4.2.5. Analiza odstupanja 29
5. Zaključak 31
6. Literatura 33
Popis slika 35
Popis tablica 36

1. Uvod

U današnje vrijeme, gospodarstvo i ekonomija stvaraju nestabilno konkurentsko okruženje, a najviše uvoz iz drugih zemalja. Negativnom poslovanju također utječu i potrošači koji su najbitniji poduzećima. Njihovi zahtjevi i potrebe su sve veće. Pošto postoji puno proizvođača koji proizvode iste ili slične namjernice, gledaju one proizvode kojima je cijena realna i kvaliteta dobra. Sva poduzeća nastoje pronaći najbolji način poslovanja kako bi postigla što veću dobit te opće zadovoljstvo svih svojih zaposlenika. Činjenica je kako svako poduzeće, bez obzira na dobro poslovanje na duži period, strateški odabrano vodstvo te visokokvalitetan i osposobljen kadar, doživi barem jednom, a često i više puta, neku kriznu situaciju.

Poslovna je kriza neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju poduzeća, ograničenog trajanja s ambivalentnim ishodom. Prema egzistencijalnim ciljevima poduzeća govori se o krizi likvidnosti, uspjeha i potencijala. Turbulentna okolina i aktualni gospodarski uvjeti prisiljavaju poduzeća na brzo i fleksibilno prilagođavanje promjenama. Preduvjet za to je učinkovit sustav menadžmenta i kontrolinga.

Jedan od najvažnijih aspekata kriznog menadžmenta jest krizno komuniciranje. U kriznoj situaciji, stručnjaci za odnose s javnošću štite i brane organizaciju, kao i svakog uključenog pojedinca, od napada na njihov poslovni ugled. Šteta nastala zbog nepostojećeg plana kriznog komuniciranja podrazumijeva gubitak prihoda poduzeća, povećanje troškova i gubitak reputacije istoga. Organizacija mora reagirati brzo, predviđajući događaje i reakcije, ako želi sačuvati ugled tvrtke te posredno osobni ugled svakog djelatnika, pa i njihovih obitelji.

Loše krizno komuniciranje potpomaže krizi da svoj stupanj i širinu problema zadržava ili povećava dok dobro krizno komuniciranje prenosi u javnost realniju sliku stanja na način koji se manje odražava na samo poduzeće kao i na samu javnost. Bitno je ukazati da ukoliko poduzeća nisu pripremljena na kriznu situaciju, a naročito ako nemaju pripremljen plan komunikacije, vrlo se lako može uništiti godinama stvarani ugled poduzeća kao i povjerenje u segmentaciji ciljnih javnosti.

Organizacija je ta koja bi im trebala pomoći spriječiti da dođe do krize. Znamo i po sebi, čim imamo organizirani dan, u manjem smo stresu i više toga možemo napraviti. Naravno, uvijek postoje iznimke koje nam mogu plan poremetiti. Tako je i u poslovanju, krize, odnosno, problemi se ne mogu do kraja spriječiti i riješiti. U poslovanju je potreban timski rad između zapolenika jer bi se tako jedino moglo spriječiti na najbolji mogući način. Zbog toga je potrebno steći povjerenje sa zaposlenicima kako bi se i oni bili zadovoljniji sa radnim mjestom.

Kontroling je stručna podrška menadžmentu; istraživanjem zadataka, instrumenata i informacijskog toka kontrolinga moguće je otkriti pripremljenost poduzeća na moguću krizu. Podrazumijeva i poslovni proces unutar poslovne organizacije koji treba biti uređen na način da prati sadašnje stanje, ali i procjenjuje buduće poslovanje poduzeća.

Na svim organizacijskim razinama, posebno kod velikih poduzeća, kontroling pomaže ubrzati proces kolanja informacija i donošenja odluka te stvoriti pretpostavke za pravovremeni odgovor menadžmenta na prilike i opasnosti iz okruženja te krizne situacije. Budući su poslovne organizacije počele prepoznavati ulogu kontrolinga, unatrag nekoliko godina povećala se potražnja za zapošljavanjem stručnjaka za kontroling. O njemu se sve više govori u kontekstu upravljanja malim i srednjim poduzećima, hotelima pa čak i jedinicama lokalne uprave.

Kontroling je glavni za upravljanje poslovnim rezultatom u poduzeću, to obuhvaća koordinaciju, i vezu planiranja i informiranja, te analizu i kontrolu ljudskih, materijalnih, financijskih i informacijskih resursa kako bi se ostvarili željeni ciljevi. To je zapravo bitan instrument upravljanja koji pomaže menadžeru u procesu odlučivanja.

Zadaci se kontrolinga izvode iz temeljnih ciljeva poduzeća i praktičnih potreba menadžmenta. Tako na primjer kada tvrtke dolaze u krizu iz nekih razloga, tek tada se počinje razmišljati o uvođenju nekih novih zanimanja, kao kontroling, koje bi mogle popraviti situaciju. Tada oni analiziraju prošla događanja i predviđaju buduća.

Cilj rada je pružiti teorijski pregled instrumenata kontrolinga. U radu su prikazani odabrani operativni i strateški instrumenti kao dijelovi kontrolinga. U razdobljima poslovne krize potrebni su adekvatni isnstrumenti kriznog kontrolinga koji nude alternativna rješenja sadašnjih i budućih problema.

To je tema koji ću dalje detaljnije objašnjavat. Zašto poduzeća dovode sebe u krizu? Zašto odmah u početku ne poduzimaju neke mjere i alate kako bi poduzeće još bolje poslovalo? Da li stvarno kontroling može izvući poduzeće iz krize i koliko je djelotvoran?

2. Pojam kontrolinga i njegova organizacija u RH

Kontroling je nastao od engl.riječi „Controlling“ što znači upravljanje. Ono je nastalo u SAD-u kao rješenje za brz i uspješan razvoj gospodarstva, a najviše je nastao zbog promjena između ponude i potražnje koja je stvarala probleme za menadžment.

Može se objasniti i kao funkcija u menadžerskom sustavu koja je usmjerena povećanju efikasnosti o činjenicama i metodama, na osnovi čega je moguće povećati stupanj menadžerske spremnosti pri suočavanju s promjenama u poduzeću i izvan njega. Kroz svoje djelovanje ujedinjuje kvalitetu, viziju, misiju i ciljeve poduzeća i time predstvalja aktivnost menadžmenta. Cilj mu je postići uskađenost aktivnosti poduzeća i njegovih strateških, taktičkih i operativnih ciljeva. [1] Zadaci kontrolinga se izvode iz temeljnih ciljeva poduzeća i praktičnih potreba menadžmenta:

Temeljni ciljevi poduzeća → Zadaci kontrolinga ← Potrebe menadžmenta [2]

Temeljni zadaci kontrolora upravljanja su:

- Pripremiti informacije za odlučivanje,
- Pratiti i kontrolirati njihovu realizaciju,
- Omogućiti upravljanje u stvarnom vremenu,
- Davati savjete ohrabrenja svim sudionicima u poduzeću,
- Koordinirati sve upravljačke aktivnosti,
- Unapređivati informacije u skladu s potrebama organizacije poduzeća,
- Pružati stalnu pomoć putem raznih tehnika i metoda,
- Pametno savjetovati i motivirati sudionike u poduzeću u vertikalnoj i horizontalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća [3]

Proces kontrolinga se sastoji od četiri koraka:

1. određuju se standardi željenih rezultata,
2. utvrđuje se način na koji se uočavaju događanja u poduzeću, kao i informacija o tomu kontrolnoj jedinici,
3. kontrolna jedinica uspoređuje te informacije sa standardima,
4. ako ono što se stvarno događa ne odgovara standardima, kontrolna jedinica određuje izvršavanje akcija izmjene i naredbu šalje onomu tko je treba izvršiti.

Konačnu odluku uvijek donosi menadžer, a kontroler je može pripremati, usklađivati pojedine aktivnosti te prema potrebi nadgledati njihovu realizaciju.

Dakle, kontroling je usko vezan uz menadžment koji se može difnirati na sljedeći način:

- Menadžment je odgovoran za ostvarivanje uspješnog poslovanja.
- Kontroling je zadužen za osiguravanje načina kako to postići te nadzor toga procesa. [3]

Ne čudi stoga da je u početnoj fazi razvoja kontroling bio dio sustava računovodstva, a njihove aktivnosti međusobno su se preklapale i nadopunjavale. No, promjene u smislu jačanja konkurencije pokazale su potrebu intenzivnijeg prikupljanja informacija, a što je postala nova dimenzija i zadatak kontrolinga.

2.1. Menadžment

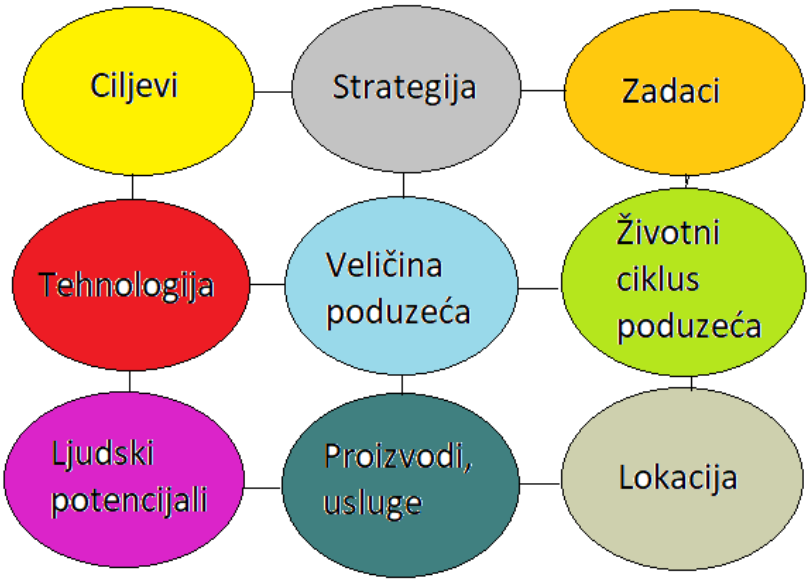
Menadžment je funkcija koja koordinira ljudski rad da izvrše planirane ciljeve koristeći dostupne resurse u poduzećima i organizacijama. Opća definicija upravljanja (menadžmenta) glasi: „Menadžment je proces što ga ostvaruje jedna ili više osoba, a sastoji se u koordiniranju aktivnosti drugih osoba kako bi se postigli rezultati koje jedna osoba ne bi mogla sama postići.“ [2, p. 1]

Kako bi ostvario cilj, sastoji se od pet funkcija:

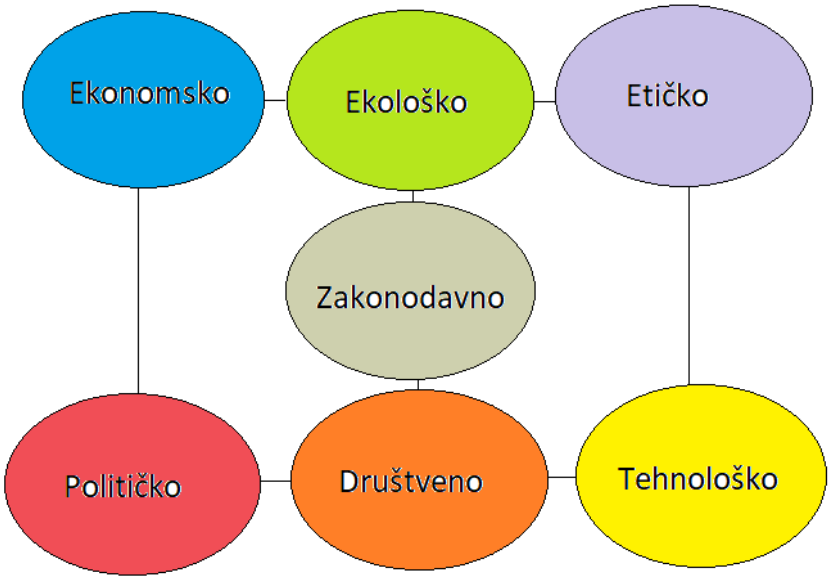
1. Planiranje- osnova razmišljanja svakog menadžera i temelj za uspješno poslovanje poduzeća.
2. Organiziranje- skup aktivnosti potrebne za ostvarenje efikasnog rada, ostvarenje planova.
3. Kadrovsko popunjavanje- je zapravo upravljanje ljudskim resursima.
4. Vođenje- utjecaj na zaposlenike da oni spremno prihvate zadatak i riješe ga, da rade pouzadno i marljivo.
5. Kontroliranje- funkcija kojom menadžer nadzire poslovne aktivnosti bitne za ostvarenje zadanih ciljeva.

Pošto mu je svrha proučavanje društvene organizacije, ono je i akademska disciplina odnosno, društvena znanost. Menadžment je zapravo proces postizanja željenih rezultata kroz efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa.

Svakodnevno je suočen naglim promjenama, unutarnjim i vanjskim. Unutarnja okruženja se tiču slabosti i snage, dok vanjska okruženja predstavljaju prilike i prijetnje poduzeću.



Slika 2.1. Unutarnja okruženja



Slika 2.2. Vanjska okruženja

U središtu razmišljanja svakog menadžmenta je stav kako svaka organizacija treba imati svoju strategiju.

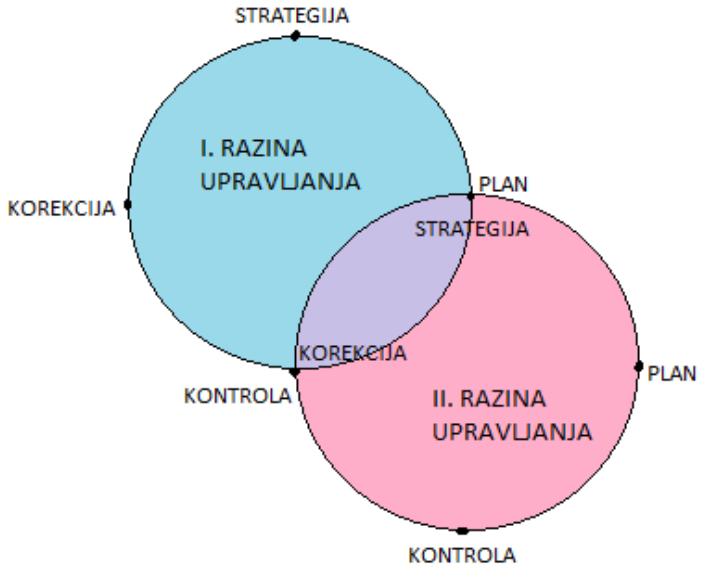
Kontrolori kao partneri menadžmentu pružaju vrlo važan doprinos uspješnoj oragizaciji. Djeluje kao podrška menadžmentu u ciljanom prilagođavanju poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama te mu tako olakšava da rješenjima ide sadašnjim i budućim problemima u susret.

Kontroleri su ti koji oblikuju i prate mandžerski proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja, brinu za savjestan odnos prema budućnosti, integriraju pojedinačne poduzetničke ili organizacijske ciljeve i planove, osiguravaju kvalitetu podataka i informacija, obavezni su djelovati kao ekonomska savjest za dobrobit poduzeća ili organizacije.

2.2. Organizacija kontrolinga

Lanac kontrolinga upućuje na povezanost faza kontrolinga prema razinama upravljanja i odgovornosti:

I. razina upravljanja je najviša, tu se formira strategija i izrađuje plan,
II. niža razina upravljanja gdje plan postaje strategija. [2, p. 8]



Slika 2.3. Lanac upravljanja i kontrole [2, p. 7]

Organizacija je pojam koji je najbitniji kako u bilo kojem poslovanju, koji su kompliciraniji, tako i u običnim životnim poslovima. Organizacija poduzeća se ne može krojiti konfekcijski, već samo po mjeri, što znači da će veličina i složenost poslovanja odrediti i obujam poslova i broj izvršilaca poslova koji spadaju u kontrtoling. [2, p. 8]

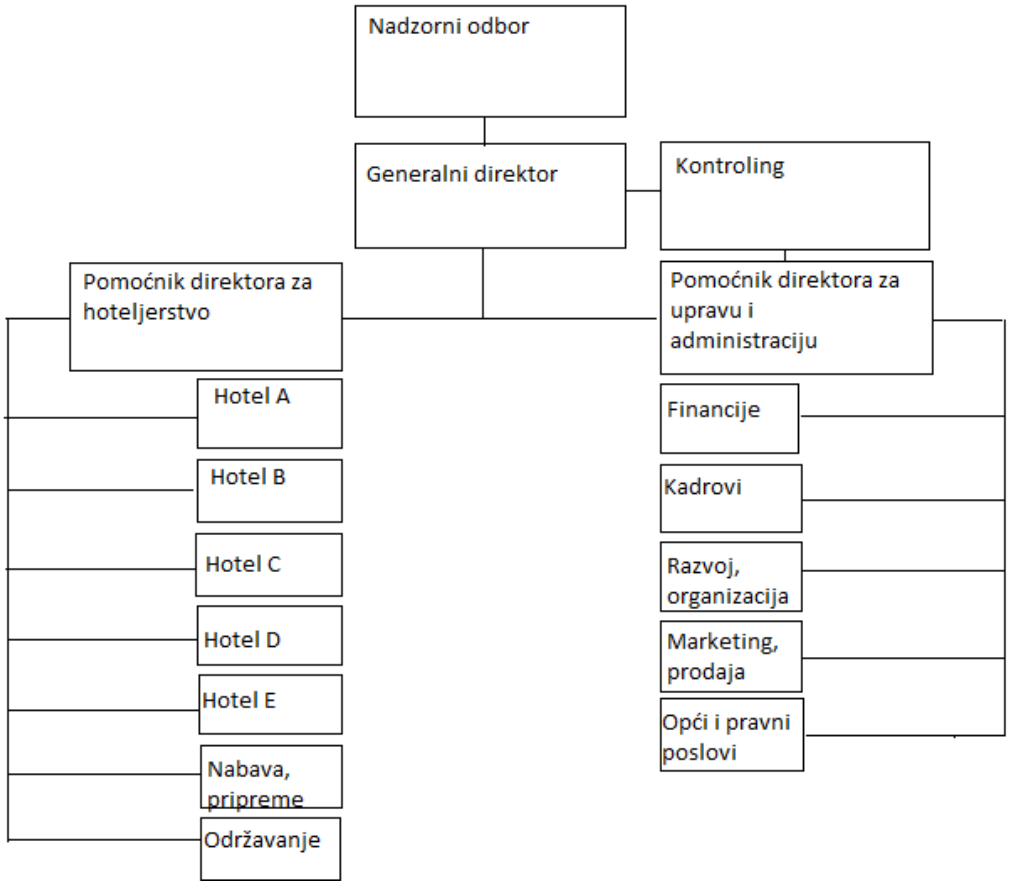
Organizacijom se riješi već pola posla, lakše je pratiti tržište, zaposlenike, konkurenciju i slično. Sa dobrom organizacijom teže će doći do nekih kriznih situacija. Tako je i kod kontrolinga najbitnija organizacija.

Ono se ostvaruje kroz više poslova i zadataka: planiranje poslovnih rezultata, utvrđivanje standarda i njihovo unapređenje, sustav praćenja i obračuna ostvarivih poslovnih rezultata, informiranje o ostvarenim poslovnim rezultatima, odstupanje od standarda, analiza uzroka i posljedice odstupanja, predlaganje mjera da nema odstupanja, nadzor nad realizacijom korektivnih odluka, analiza ostvarenja poslovnih rezultata i analiza faktora koji su utjecali na to ostvarenje, analiza sadašnjeg stanja resursa i uvjeta za buduće planiranje. [2, p. 8]

Kako bi se organizacijski ciljevi mogli ostvarivati u promjenjivom okruženju, uz intenzivnu konkurenciju i sve zahtjevnije kupce, potrebno je kontinuirano provoditi unaprjeđenje poslovnih procesa i aktivnosti. Osnovicu za kontinuirano unaprjeđenje poslovanja može osigurati upravo kontroling.

U Hrvatskoj i općenito zapadnim zemljama, kontroling nije previše razvijen. No međutim, kako je kod nas gospodarstvo loše, puno poduzeća ulazi u krize i ubrzo propadaju. Tada su počeli sa uvođenjem nekim noviteta, poput kontrolinga. Ubrzo su vidjeli da pomaže, i to je razlog zašto vjeruju kako kontroling donosi jačanju konkurentnosti organizacije.

Kod nas su rijetka istraživanja na tu temu, ali postoji Boris Lalovac koji je detaljnije istraživao kontroling na primjeru hotelskih poduzeća u Hrvatskoj. Prema tim rezultatima je dokazao kako kontroling pridonosi uspjehu poduzeća, te povećava vjerojatnost poslovnog uspjeha.



Slika 2.4. Kontroling u hotelskim poduzećima [2, p. 13]

Velika i srednja poduzeća imaju potrebu za posebnom službom, a u manjim poduzećima taj posao može obavljati jedna osoba (analitičar poslovanja ili kontrolor upravljanja). Kako bi kontroleri pružili kvalitetnu podršku kod ostvarivanja ciljeva organizacije, nužno je da njihov rad bude, u što većoj mjeri, standardiziran.

2.3. Analiza poslovanja

Po svom zadatku i sadržaju, analiza poslovanja čini temelj ili menadžerske ili upravljačke kontrole ili kontrolinga. Kontroling je proizašao iz teorije i prakse razvoja organizacije rada i poslova, i u sebi objedinjuje sve administrativne poslove kao što su informatika, analiza, izvještaj, računovodstvo i planiranje, a svoje ishodište ima u istraživanju poslovanja. [2, p. 23]

Ekonomska analiza poslovanja je zasebna i specifična ekonomska disciplina čiji je objekt istraživanja poslovanje poduzeća, pa prema tome spada u mikroekonomske discipline, a čini jednu od pojedinačnih znanosti o ekonomiji poduzeća. [2, p. 23]

Ekonomiju poduzeća čini četrnaest pojedinačnih disciplina: upravljanje poduzećem, istraživanje tržišta, razvoj proizvoda i metoda proizvodnje, ekonomika materijala, ekonomika proizvodnje, ekonomika prodaje, ekonomika financiranja poduzeća, oporezivanje poduzeća,

računovodstvo, ekonomika zaposlenika, znanost o organizaciji, ekonomska informatika te analiza i vrednovanje poduzeća. [2, p. 23]

Tehnika upravljanja rezultatima se temelji na visokom stupnju istraživačko-analitičkih aktivnosti. Zadaci analize poslovanja se temelje na zahtjevima upravljanja i metodološkom prirodom ekonomske analize poslovanja.

Iz toga proizlaze slijedeći zadaci:

- Spoznati ukupnost potencijala poduzeća, odnosno omogućiti spoznaju šansi i rizika u okruženju, te slabosti i jakih strana u poduzeću,
- Cjelovito spoznati i dijagnosticirati relevantne upravljačke probleme postojećeg stanja poduzeća,
- Stvarati podloge za efektno strategijsko i efikasno operativno upravljanje,
- Sukladno svojoj metodološkoj naravi i tvrdnji, temeljenoj na poduzetništvu, intrapoduzetništvu i inovativnosti, inicirati promjene i kontinuirano poboljšanje efektivnosti i efikasnosti. [2, p. 25]

Svako poduzeće mjeri nekim faktorima utjecaj na poslovanje, smjer djelovanja pojedinog faktora (pozitivni ili negativni) i jačina djelovanja (manji, srednji, veliki). Ti faktori su podloga za daljnje poslovanje, planiranje i kako bi se umaljili ili potpuno eliminirali negativni utjecaji.

Cilj je svake analize poslovanje povećati efektivnost i efikasnost poslovanja. Svoj cilj i zadatak eknomska analiza ostvaruje putem:

- postupka dijagnosticiranja poslovnog poremećaja,
- informiranja o uzrocima i posljedicama poremećaja,
- postupka pripreme poslovne odluke. [2, p. 26]

Da bi se izbjegli problemi i krizne situacije, svaki analitičar mora uočiti i prepoznati poslovni poremećaj tako da se odmah uključe instrumenti. Instrumenti koji se tada koriste su informacije o poslovanju, poslovni pokazatelji i normala.

Uspoređivanje postojećeg stanja analize s normalom utvrđuje se odstupanje (pozitivno ili negativno), a jedno s drugim može biti malo, srednje ili veliko. Negativno odstupanje naravno predstavlja nekakav poslovni poremećaj a njegovo rješavanje ovisi o veličini. Manja svakidašnja je moguće riješiti uz manja ili nikakva ulaganja operativnim odlukama. Srednja i velika je potrebno rješavati taktičkikm i strateškim odlukama kroz duže razdoblje.

2.4. Kontroling u RH

Kontroling u Republici Hrvatskoj javlja se devedesetih godina prošlog stoljeća kada su već postojali odjeli plana i analize, a o veličini poduzeća ovisilo je da li je on bio smješten samostalno ili u okviru odjela računovodstva i financija općenito. Veliki dio hrvatskih poduzeća nema spremne instrumente mjerenja koji će pomoći menadžmentu da ispravno odlučuje o tome što i kako treba reducirati, a što treba ostati na životu i u doba najveće krize.

To znači da će mnogi menadžeri i u ovim kriznim trenucima, kao i do sada, upravljati poduzećima u velikoj mjeri na bazi vlastite intuicije i slobodne procjene. Problem je u tome što sada pogrešaka smije biti daleko manje, a i puno su skuplje. [4]

Neke od karakteristika hrvatskih poduzeća u kojima se javila potreba za uvođenjem i razvojem kontrolinga su:

- objedinjena funkcija vlasnika i menadžera,
- centralizirano upravljanje,
- autokratski stil odlučivanja,
- stihijski formirane organizacijske strukture,
- stihijska kadrovska politika ili izostanak bilo kakve kadrovske politike,
- nedostatak kvalitetne komunikacije,
- tradicionalno računovodstvo usmjereno prvenstveno ka eksternom izvještavanju,
- izvještavanje oslonjeno na porezne propise,
- informacijski sustav koji ne podržava moderni sustav upravljanja,
- nedostatak permanentne edukacije zaposlenih.

Osim što su rijetki stručnjaci koji se bave kontrolingom u Hrvatskoj, rijetka su poduzeća koja ga koriste u pravom smislu riječi, a kada su istraživanja u pitanju ona su jako rijetka.

Situacija u Hrvatskoj je takva zato što su menadžeri uglavnom usmjereni na kratkoročne ciljeve koje se ostvaruju u godini dana. Da bi se uveo kontroling potrebno je uvesti dosta vremena i strpljenja. Kod nas se puno govori o menadžerskim vještinama koje su uglavnom usmjerene na pitanja upravljanja ljudima, motiviranja, vođenja, timskog rada, komuniciranja i sl. Da, to su svakako potrebne vještine, ali apsolutno nedovoljne da bi se moglo ozbiljno upravljati poduzećem koje ima imovinu vrijednu milijune eura. [4]

2015. godine u hotelu Sheraton se održavala konferencija o kontrolingu u organizaciji. Nakon rasprave je održan niz zanimljivih predavanja iz kontrolerske prakse, što je bila jedinstvena prilika za upoznavanje sa svakodnevnim izazovima kontrolera te su se mogli iz prve ruke upoznati s konkretnim učincima kontrolinga po pitanju postizanja što učinkovitijeg poslovanja. [5]

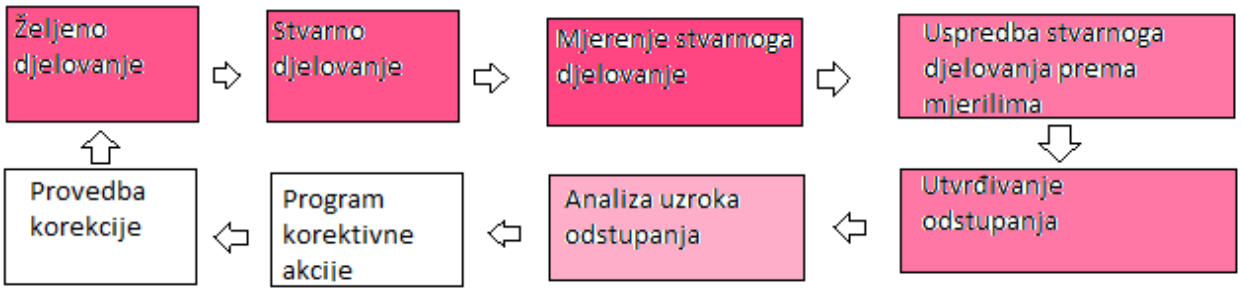
3. Kriza u poduzeću i uloga kriznog kontrolinga

Upravljanje je nastalo i razvilo se u SAD-u kako bi omogućio brz i uspješan razvoj gospodarstva. Upravljačka funkcija, koja danas čini najznačajniju funkciju, se razvila iz administrativne funkcije. Proces upravljanja pokriva ukupno poslovanje poduzeća i poslovanje njihovih pojedinih dijelova, a obuhvaća tri osnovna zadatka: upravljanje radom i organiziranje, upravljanje proizvodnjom i operacijama i upravljanje ljudima. [2, p. 1] Važnost plana i kontrole u upravljačkoj kontroli su jednaka 50:50.

Proces se sastoji od četiri koraka:

1. Određuju se standardi željenih rezultata,
2. Utvrđuje se način na koji se uočavaju događanja u poduzeću, kao i način slanja informacija o tomu kontrolnoj jedinici,
3. Kontrolna jedinica uspoređuje te informacije sa standardima,
4. Ako ono što se stvarno događa ne odgovara standardima, kontrolna jedinica određuje izvšavanje akcija izmjena i naredbu šalje onomu tko je treba izvršiti. [2, p. 3]

Mjerenje i upravljanje su dvije vrlo bitne aktivnosti upravljačke kontrole. Kontrola omogućava realizaciju planova i ciljeva poduzeća i prema tome je potrebna svim menadžerima. Zbog toga se umjesto izraza „upravljačka kontrola“ koristi izraz „menadžerska kontrola“. Posebno je naglašena preventivna kontrola (kontrola unaprijed), koja ima prednost pred korektivnom kontrolom (kontrola unatrag).



Slika 3.1. Povratna veza upravljačke kontrole [2, p. 3]

Također, vrlo bitno stavka je informacija. Veza između upravljačke kontrole i informiranja su poslovne odluke koje se donose na temelju informacija iz okruženja i unutarnjih informacija. Upravljačka kontrola je dio unutarnjih informacija.

Temeljni zadaci upravljanja su pripremiti informacije za odlučivanje, pratiti i kontrolirati njihovu realizaciju, omogućiti upravljanje u stvarnom vremenu, davati savjete ohrabrenja svim sudionicima u poduzeću, koordinirati sve upravljačke aktivnosti, unapređivati informacije u skladu s potrebama organizacije poduzeća, pružati stalnu pomoć putem raznih tehnika i metoda, savjetovati i motivirati sve sudionike u poduzeću u vertikalnoj i horizontalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća. [2, p. 5]

Za efikasno upravljanje poslovnim rezultatom važno je postojanje definiranih ciljeva i mogućnost njihova mjerenja. Negativna odstupanja od ciljeva upućuju na nužno poduzimanje akcija za korekciju, odnosno postavljanje novih ciljeva. Zbog toga, zadani ciljeva moraju biti realni. Zadaci kontrolinga se izvode iz temeljnih ciljeva poduzeća i praktičnih potreba menadžmenta. Jedan od najvažnijih ciljeva svakog poslovanja je ostvariti što bolje poslovne rezultate i uspjeh.

3.1. Uzroci krize

Svaka je kriza po sebi drugačija i jedinstvena, pa se ne može potpuno razviti rješenje koje će riješiti problem. Najveći i najčešći uzrok su financijski rezultati. Tada strada kompanija kod dioničara i partnera, moral zaposlenika opada što je također i drugi razlog koji dovodi do krize. Naime, nezadovoljstvo zaposlenika, nepodobni uvjeti za rad, neredovite plaće, sve to dovodi do nezadovoljstva. To može dovesti i do sudskih tužbi koje ne trebaju biti financijski štetne, ali utječu na ugled poduzeća.

Mediji su ti koji šire takve informacije koje su još bolje „napuhane“ što još više negativno utječe. U uzroke se još može navesti i neka ozljeda, smrt zaposlenika na radnom mjestu, eksplozije, požari.

Pad u prodaji se događa upravo zbog tih medija gdje propada reputacija, i naravno, kupci žele kupovati proizvode za koje nisu čuli neke negativne komentare, koji su bolje pristupačniji i po jeftinijoj cijeni. Pad u prodaji dovodi i do manjka profita. I kada se taj profit i nezadovoljstvo kupca spoji, dolozi do propasti, odnosno krize.

Simptomi krize se mogu sagledavati obzirom na različite načine definiranja krize. Promatra li se poslovna kriza s aspekta ciljeva poduzeća, tada se govori o:

- strateškoj krizi- obilježava opasnost gubitka potencijala uspjeha i konkurentne sposobnosti,
- krizi uspjeha- smatra se smanjenje dobitaka i pojava gubitka koja umanjuje vlastiti kapital,
- krizi likvidnosti i s tim povezanim indikatorima- održava se putem problema likvidnosti; nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, a nastali gubitci se ne mogu pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost (nesposobnost plaćanja). [6]

3.2. Krizni kontroling

Na riječ kriza, pogotovo kod nas u Hrvatskoj, svi pomisle na gospodarsku krizu, recesiju, propadanje poduzeća, poduzeća pred stečajem. Postoje brojne definicije krize, a sve definicje imaju tri jednake značajke:

- Veličina-kriza nije neki manji incident već veliki događaj,
- Šteta-odnosi se na štetnosti koje utječu na vrijednost tvrtke, ljudi, reputaciju,
- Neočekivanost-podložno interpretaciji jer se za većinu kriza moglo očekivati. [6]

Jedna od najpoznatijih definicija krize polazi od Bortona 1993. gdje se naglašava sposobnost organizacije da se nosi s teretom koje joj krizu nameće, a ono glasi: *„Kriza je situacija s kojom su suočeni pojedinac, grupa ili organizacija, s kojom se ne mogu nositi upotrebljavajući normalne rutinske procedure i u kojima se stres proizvodi naglim promjenama.“* [6]

Upravljanje krizom nije isto što i upravljanje rizicima, kontrola katastrofa i hitne situacije, nego je sveukupni zbroj načela i aktivnosti koji se temelji na kriznom misaonom sklopu, a ono uključuje niz faza zaštite:

1. Identificiranje i procjena ranjivih i slabih točaka u organizaciji.
2. Sprječavanje da se ranjivost pretvore u krizu.
3. Planiranje za potencijalnu krizu.
4. Određivanje kada je kriza nastupila i koje mjere treba poduzeti.
5. Učinkovito komuniciranje tijekom krize.
6. Praćenje krize i prilagođavanje intervencije u hodu.
7. Izoliranje tvrtke od krize jačanjem reputacije i kredibiliteta. [6]

Važno je da u poduzeću jedna osoba bude posebno zadužena za to i da s tim koordinira sve aktivnosti. Ne donosi odluke samostalno, već mora o svemu sa ostalima raspravljat i proučit.

U kriznim situacijama, kontroling je nezamjenjiv bez obzira što je nautralna pratnja uspješnog poslovanja.

Krizni kontroling ima ulogu u svakoj fazi upravljanja krizom:

- Kod anticipativnog upravljanja krizni kontroling uvodi i osigurava korištenje instrumenata preventivnog i proaktivnog djelovanja.
- Kod identifikacije krize, pruža stručnu pomoć i podršku u korištenju instrumenata, osobito kod oblikovanja indikatora krize i definiranje veličine njihvove vrijednosti.
- Kod reaktivnog upravljanja je stručno odgovoran za prikaz situacije, alternativne prijedloge nastavka poslovanja te prikaz strategijskih i operativnih posljedica. [6]

3.3. Krizni menadžment

Krizni menadžment je korporacijska strategija kojom se korporacija nosi s velikim smetnjama u redovnom funkcioniranju poslovanja. Kao što je i prije navedeno, bitno šteti reputaciji nekog poduzeća, organizacije i sprječava da ostvare korporacijsku misiju, viziju i planove.

Specijalisti i menadžeri osiguravaju da se krize predvide i izbjegnu, a kada to nije moguće, da njihovi negativni efekti budu što manji. Sprječava da ostvare povoljne i uzajamno korisne odnose sa svojim dionicama, te može doći do tih mjera da oslabi izglede kompanije na tržišno natjecanje.

U većini literatura, definicija o menadžmentu naglašava posljedice za vrijednosti, kapital, odnose sa drugima, štetnost koja utječe na poslovne partnere.

Uspješno upravljanje krizom uključuje nekoliko koraka:

1. Provođenje ocjene krize,
2. Formuliranje planova koji predviđaju aktivnosti u slučaju da nešto krene krivo,
3. Kreiranje kriznih timova,
4. Stalno usavršavanje kriznih timova i stvaranje osjećaja njihove važnosti. [6]

Postoje tri bitne odluke koje razlikuju krizu od ostalih neugodnih događaja: iznenađenje, prijatnja i kratko vrijeme za odgovor. Budući da su krize neočekivani događaji koje je nemoguće u cijelosti isplanirati, ne može se njima upravljati nekim rutinskim postupcima. Čim se više ne primjenjuju rutinske procedure, naglo povećava prijatenja organizaciji, ljudima, ponekad i samom njezinom opstanku.

Poslovna kriza je zajednički problem kriznih menadžera i zaposlenika kojoj je potreban neophodan timki postupak. Jedna osoba nije u mogućnosti samostalno uočiti problem, već treba oblikovat tim koji imaju znanja iz područja ekonomije, financija, kontrolinga, psihologije i mnogih drugih disciplina koje naglašavaju složenost i primjenu kriznog menadžmenta. Zbog toga je potrebno steći i održati povjerenje za međusobnu suradnju. Planiranje upravljanja kriznim situacijama bavi se pružanjem najboljeg odgovora na krizu. [6]

Uspješno upravljanje krizom zahtijeva razumijevanje kako se nositi s krizom. Sastoji od izbjegavanja krize, ublažavanja krize i oporavka krize.

Postoje 3 faze u bilo kojem upravljanju krizama:

- Dijagnoza predstojećeg problema ili opasnih signala,
- Odabir odgovarajuće strategije preokreta,
- Provedba procesa promjena i njegovo praćenje. [6]

Iako se kontroling ne temelji isključivo na računovodstvenim informacijama, najznačajniji izvor informacija za potrebe kontrolinga čine upravo računovodstvene informacije. Kontrolori moraju biti sposobni povezivati sva područja (financija i računovodstva, revizije, statistike, matematike i informatike, organizacije, menadžmenta i psihologije) s ciljem sastavljanja smislenih izvještaja koji će se moći promjenjivati u svim organizacijskim sektorima. Zapravo je ekonomski konzultant i partner menadžmenta i pomaže u poboljšanju uspješnosti poslovanja poduzeća.

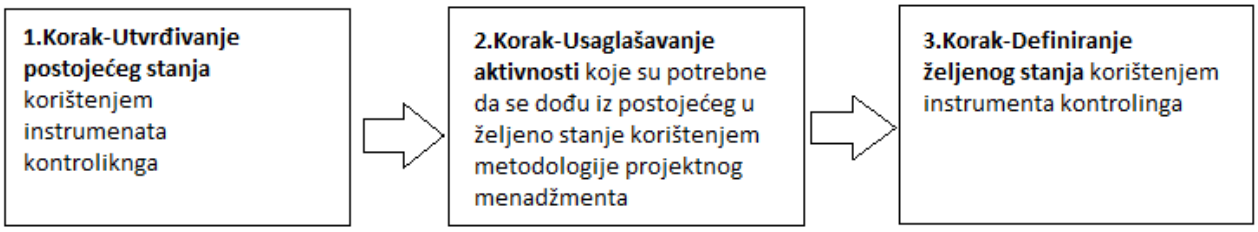
Vještine i znanja koja su potrebna za menadžera:

- Upravljanje organizacijom,
- Vođenje i planiranje rada,
- Vođenje i organizacija timova,
- Vođenje projekta,
- Rukovođenje računalnim tehnologijama,
- Menadžerske poslovne vještine. [3]

4. Instrumenti kriznog kontrolinga

Kada poduzeće dođe do nekog nepovoljnog razdoblja, kontroling pomaže menadžeru da sagleda ono bitno i da sagleda posljedice pojedinih odluka. Zato postoje instrumenti kriznog kontrolinga kako bi menadžerima olakšalo odluku. Također, instrumenti su bitni zbog pogleda u budućnost poduzeća. Različiti instrumenti kontrolinga upotrebljavaju se za različite ciljeve, a vrlo često je mogućnost uporabe povezana s poznavanjem tih instrumenata, postavkama upravljanja poslovanjem, kao i samom razinom interno razvijenih poslovnih procesa i sustava.

Svaki instrument zasebno ima različitu namjenu kod uporabe i ovisno o ciljevima koje žele postići, upotrebljavaju i različite dimenzije. Uporaba instrumenata se provodi kroz koncept PAŽ (P-postojeće stanje, A-aktivnosti, Ž-željeno stanje).



Slika 4.1. Koncept PAŽ za uspješno ostvarivanje ciljeva [7]

Preskakanje ili površno provođenje koraka, u poslovnoj praksi može dovesti do nepotpunih ili krivih postupanja u radu ili proizvodnji. Krivi postupci mogu dovesti i do velikih gubitaka u kojima radnici ostaju bez posla i poduzeće propadne jer nemaju dovoljno financijskih sredstava.

Postoji strateški i operativni kontroling. Veza strateškog i operativnog upravljanja poslovnim rezultatom je u vremenskoj dimenziji i definiciji poslovnog rezultata, te da je strategijsko upravljanje makromenadžment, a operativno upravljanje mikromenadžment. [7]

Razina primjene instrumenata kontrolinga govori o tome u kojoj mjeri poduzeća upotrebljavaju instrumente koji pomažu boljem strateškom i operativnom upravljanju poslovanjem

Strateški instrumenti kontrolinga	Operativni instrumenti kontrolinga
Strateško planiranje	Operativno planiranje
Analiza jakosti i slabosti	Analiza odstupanja
GAP analiza	Analiza doprinosa pokrića / kontribucijske marže
Analiza scenarija	Analiza pokazatelja (produktivnost, profitabilnost, rentabilnost, ekonomičnost, efikasnost i dr.)
Analiza potencijala	Analiza investicijskog proračuna
PESTLE analiza	Metode upravljanja / obračuna troškova
7-K model	Metode vrednovanja poslovnih partnera
Kano model	Analiza točke pokrića
Porterovih „pet sila”	Obračun troškova procesa, kvalitete, okoliša i dr.
Analiza konkurencije	ABC / Paretova analiza
Analiza okruženja	XYZ analiza
Analiza životnog vijeka proizvoda	Scoring modeli
Portfolio analiza	
BCG matrica	
GE-McKinsey matrica	
BSC / SBSC	
Six Sigma	
Obračun ciljnih troškova	
Benchmarking	
Sharehoder Value Analysis	
EVA (Economic Value Added)	
MVA (Market Value Added)	

Tablica 4.1. Strateški i operativni instrumenti kontrolinga [7]

Strateški instrumenti kontrolinga	Operativni instrumenti kontrolinga
Uravnotežena karta ciljeva (BSC)	Metode upravljanja troškovima
SWOT analiza	Analiza točke pokrića
PESTLE analiza	Analiza kontribucijske marže
BCG matrica	Analiza investicijskog proračuna
Analiza potencijala	Analiza odstupanja

Tablica 4.2. Pet odabranih strateških i operativnih instrumenata kontrolinga [7]

4.1. Strateški kontroling

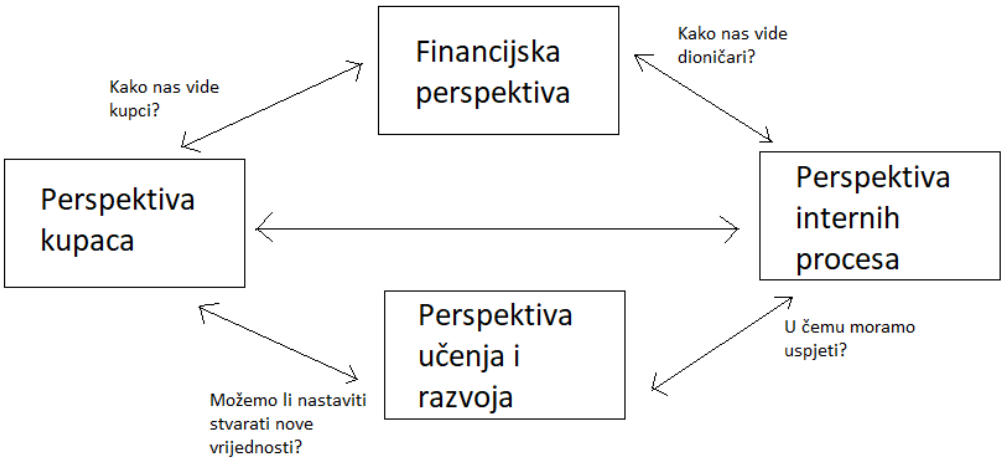
Strateški kontroling se temelji na pretežno vanjskim informacijama te na inovacijama i poslovnoj mašti. Prilagođava poduzeća raznim promjenama u okruženju i zamišljenom poslovnom rezultatu. Ima težište u dugoročnim ciljevima poduzeća, odnosno na procjenjivanje budućih rezultata, potencijala i rizika u poslovanju. Bavi se procjenjivanjem trendova kretanja ključnih poslovnih varijabla kao što su tržište, tehnologija, želje i potrebe kupaca, dostupnost resursa te sukladno tome ocjenjivanjem mogućnosti budućega razvoja, odnosno prilagođavanja poduzeća identificiranim promjenama, kao i ocjenjivanjem rizika pojedine razvojne opcije.
Obuhvaća sljedeće poslove:

- Analizu okruženja (tžište, gospodarske i društvene trendove),
- Analizu poduzeća (slabosti, snage, resurse),
- Utvrđivanje strateških pravaca,
- Odabir optimalnih strategija,
- Izradu strategijskih planova,
- Praćenje ostvarenja zacrtanih planova. [7]

4.1.1. Uravnotežena karta ciljeva (BSC)

Balanced Scorecard ili Sustav uravnoteženih ciljeva nudi odgovor na pitanje koje je predradnje poduzeće potrebno obaviti da bi se postigao financijski uspjeh. Smisao Sustava uravnoteženih ciljeva nije zamjena financijskih pokazatelja nefinancijskima, već je to njihovo nadopunjavanje i integracija u cjeloviti sustav. Nastoji svakog zaposlenika upoznati sa strateškim ciljevima poduzeća i strategijama za njihovo ostvarivanje i motivirati ga da u ostavrenje strateških ciljeva uključi i vlasitit doprinos.

Robert Samuel Kaplan (američki računovođa) i David P. Norton (američki poslovni teoretičar) odredili su četiri perspektive koje je potrebno razmatratati istodobno i svaka perspektiva se mora prilagođavati različitim situacijama u poduzećima. To su: financijska perspektiva, korisnička perspektiva, perspektiva poslovnih procesa, edukacijsko-razvojna perspektiva. Te osnovne pespektive moguće je nadopuniti u skladu s ključnim čimbenicima uspjeha, npr. perspektiva kvalitete. [8]



Slika 4.2. Četiri perspektive Sustava uravnoteženih ciljeva [8]

Primjer: Poslovni je subjekt proizvođač madraca. Na domećem tržištu ima nekoliko konkurenata. Misija: udobnost spavanja treba pružiti svima. Zadane su slijedeće strateške odrednice koje treba smjestiti u stratešku mapu: niže cijene, rast neto dobiti, sudjelovanje na sajmovima, prihodi od prodaje među prvih 5, radno vrijeme prodavaonica, potrebno radno iskustvo zaposlenika za napredovanje, edukacija zaposlenih o računalnoj tehnologiji, kontinuirani rast ROI. Nakon popunjavanja BSC-a s navedenim strateškim odrednicama, jedna perspektiva ostaje prazna. Zadatak: popunite praznu perspektivu s barem tri strateške odrednice po izboru i pridružite im ciljeve prema misiji i ponuđenim strateškim odrednicama.

FINANCIJSKI ASPEKT	KORISNIČKI ASPEKT	ASPEKT POSLOVNIH PROCESA	EDUKACIJSKO-RAZVOJNI ASPEKT
-niže cijene -rast neto dobiti -prihodi od prodaje među prvih 5 -kontinuirani rast ROI	-sudjelovanje na sajmovima -radno vrijeme prodavaonica	-količina proizvoda -broj neispravnih proizvoda -postotak pravovremenih isporuka	-potrebno radno iskustvo zaposlenika za napredovanje -edukacija zaposlenih o računalnoj tehnologiji

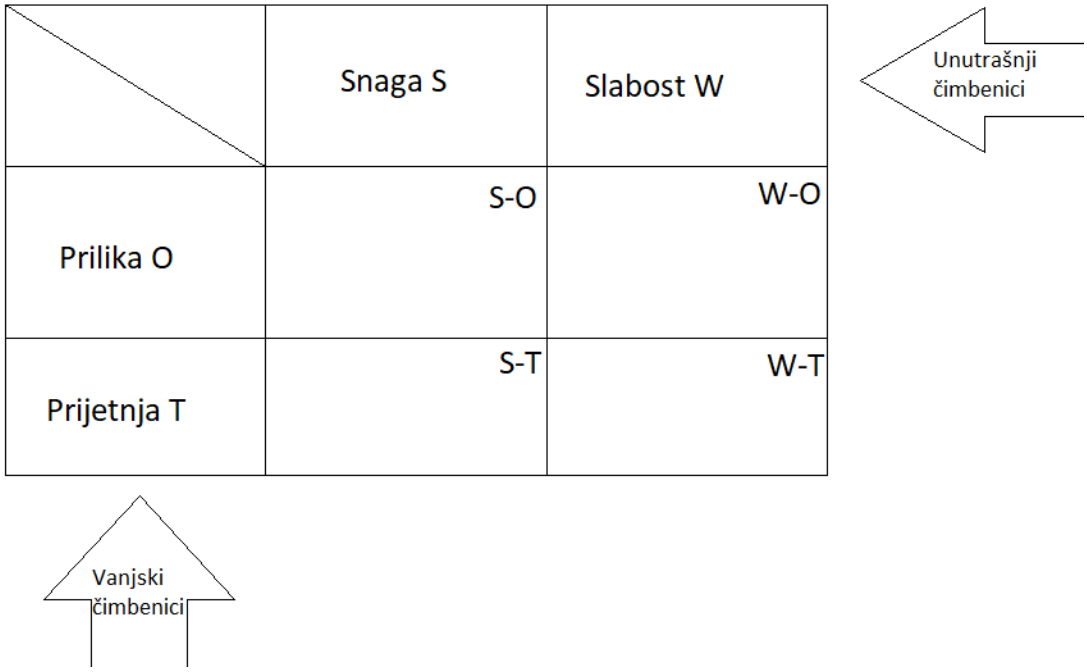
Slika 4.3. Rješenje zadatka BSC-om [8]

Aspekt poslovnih procesa je ostao prazan pa smo popunili sa tri strateške odrednice. [8]

4.1.2. SWOT analiza

Jedan je od instrumenata kojim menadžer kreira strategiju. Kroz četiri čimbenika nastoji prikazati snage, slabosti, prilike i prijetnje nekih pojava ili situacija. Analiza se prikazuje kao unutrašnja okruženja snage i slabosi organizacije koje predstavljaju sadašnjost temeljenu na prošlosti, dok vanjska okruženja prilike i prijetnje predstavljaju budućnost temeljenu na prošlosti i sadašnjosti. [8]

Vrlo često se i u sklopu SWOT analize može pronaći i naziv TOWS matrica. To se ovisi o organizaciji poduzeća, što im je bitno, na što prvo obraćaju pažnju. Nekima je logičnije da prvo obrate pažnju na vanjske prilike i prijetnje ukoliko žele osvojiti tržište ili dio tržišta, a tek nakon toga gledaju unutarnje snage i slabosti. To je i moderan način poslovanja jer se orijentira na potrošača/kupca koji je danas ujedno i najbitnija stavka poslovanja jer on vodi glavnu riječ.



Slika 4.4. Izgled SWOT analize [8]

Primjer: Izradite SWOT analizu institucije na kojoj studirate.

	SNAGE (s) -iskustvo -znanje -imidž -obrazovani profesori	SLABOSTI (w) -nema diplomski u VŽ-u za sve smjerove
PRILIKE (o) -edukacija -razvoj -uvođenje noviteta	S-O (max-max) -rade visoko-obrazovani profesori koji dolaze iz raznih gradova RH, stalno se dodatno obrazuju i educiraju -sveučilište se širi i razvija	W-O (min-max) -sveučilište se razvija i uvode se noviteti, ali još uvijek fale diplomski za sve smjerove kojih ima u preddiplomskom
PRIJETNJE (t) -konkurencija	S-T (max-min) -postoje profesori koji dolaze iz drugih sveučilišta i postoji mogućnost da im uvijeti neće više pasati ili obećanja neće biti ispunjena	W-T (min-min) -osigurali su diplomski u Koprivnici, ali da je u Varaždinu više studenata bi išlo dalje na doškolovanje

Slika 4.5. primjer SWOT analize [8]

4.1.3. PESTLE analiza

PESTLE ili PEST analiza je politička, sociološka, ekonomska i tehnološka metoda analize poslovnog okruženja. Analizira okolinu, tržišta u nastojanju ili već postojeće i pruža pregled vanjske situacije. [8]

Politička okruženja se uzimaju kao faktor prilikom ulaska na strano tržište, razmijevanje političkih prilika napostojećem ili novom tržištu, zato je i iznimno važan.

Ekonomska okruženja se odnose na samu ekonomiju, bogatstvo države, nacije ili regije koje utječu na strateško planiranje. Kada se radi o gospodarskom zdravom području u kojem potrošači imaju potencijala, tvrtke će se lakše odlučiti za prodaju dobara ili usluga na takvom području.

Sociološko ili demografsko okuženje „skeniranjem“ prati trendove i faktore populacije koja je uključena u tržište. Mogu predstavljati ili prednost ili prijetnju strategiji. Uključuje stupanj obrazovanja na lokanom području koje je bitno za potencijalnu radnu snagu i potencijalne klijente.

Tehnološko okruženje se ne odnosi samo na računala i sustava za poslovno upravljanje, već i na infrastrukturu potrebnu za podršku modernim sustavima. Strategija organizacije može biti pogođena tehnološkim promjenama jer se i kroz najmanji stupanj globalne prisutnosti pokušava doći do milijuna potencijalnih kupaca na ekonomičan način.

Primjer: Napravite PEST analizu za projekt pokretanja proizvodnje automobila.

SEGMENT OKOLINE		SNAGA UTJECAJA	ZNAČAJ	UKUPNA OCJENA
POLITIČKA	1.Porezna politika 2.Propisi o zaštiti okoliša 3.Trgovinski dogovori	+5 +5 +4	10 8 6	50 32 24
				106
EKONOMSKA	1.Kamatne stope 2.Moć kupaca 3.Stupanj zaposlenosti	4 -5 -3	9 8 5	36 -40 -15
				-19
SOCIJALNA	1.Životni standard 2.Domovinski standard 3.Uloga žena i muškaraca	-4 -4 +3	7 6 8	-28 -24 24
				-28
TEHNOLOŠKA	1.Postupnost 2.Kvaliteta i standard 3.Promjene	+4 -5 -4	7 6 5	28 -30 -20
				-22
				37

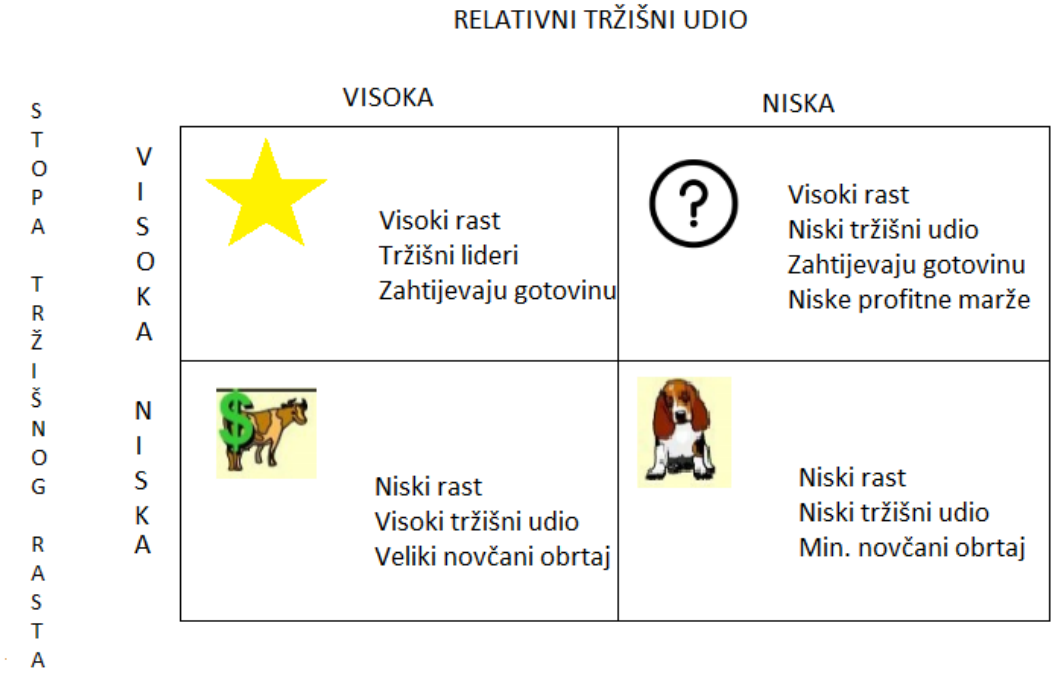
Slika 4.6. Primjer PEST analize [8]

4.1.4. BCG matrica

BCG matricu je razvila Boston Consulting Grupa 60-ih godina prošlog stoljeća. Koristi se i naziv Matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela. Oblikuju je poslovna sposobnost i tržišna privlačnost. Najviše se koristi kako bi se procjenilo koliko su isplative i održive razne poslovne jedinice ili različiti proizvodi/usluge koje organizacija ima u ponudi. Svaki dio na matrici predstavlja veličinu posla, a pozicija govori o potencijalnom uspjehu poslovanja.

Dijele se na tri parametra: relativni tržišni udio (poslovna snaga i konkurentska sposobnost), tržišni rast (privlačnost neke djelatnosti i tržišta) te veličina ostvarene prodaje. Da bi bili lakše pamtljivi, dijelovi matrice se zovu krava muzara, zvijezda, pas i upitnik. [8]

Krave muzare su lideri na tržištima koje donose velike količine novaca. Zvijezde imaju potencijal i izniman profit, a s financijskog aspekta su samostalne jer iz vlasitih izvora financiraju razvoj. Upitnici su proizvodi u koje tvrtka treba ulagati jer su na tržištu koje je promjenjivo i brzorastuće, ali njihov položaj je upitan. Zanemare li se takvi proizvodi, u kratkom vremenu će pasti u kategoriju psa gdje nema tržišni udio niti sama industrija više nije perspektivna.



Slika 4.7. Izgled BCG matrice [8]

Primjer: Poduzeće „DAN“d.d. je specijalizirano poduzeće koje djeluje na području sjeverozapadne Hrvatske te se bavi prodajom odjeće za sve uzraste, djecu, mladež i odrasle. U tablici je prikazan udio poduzeća „DAN“ na tržištu u odnosu na vodeće konkurente.

POSLOVNO PODRUČJE	Prosječni godišnji rast proedaje u branši	Tržišni udio na području sjeverozapadne Hrvatske	Tržišni udio vodećeg konkurenta na istom području	Udio poslovnog područja u ukupnom prihodu
Odjeća za djecu do godine dana	15%	10%	22%	40%
Odjeća za djecu (10-15 god.)	7%	9%	15%	20%
Odjeća za mladež (18-23 god.)	12%	5%	10%	15%
Odjeća za odrasle	10%	7%	12%	25%

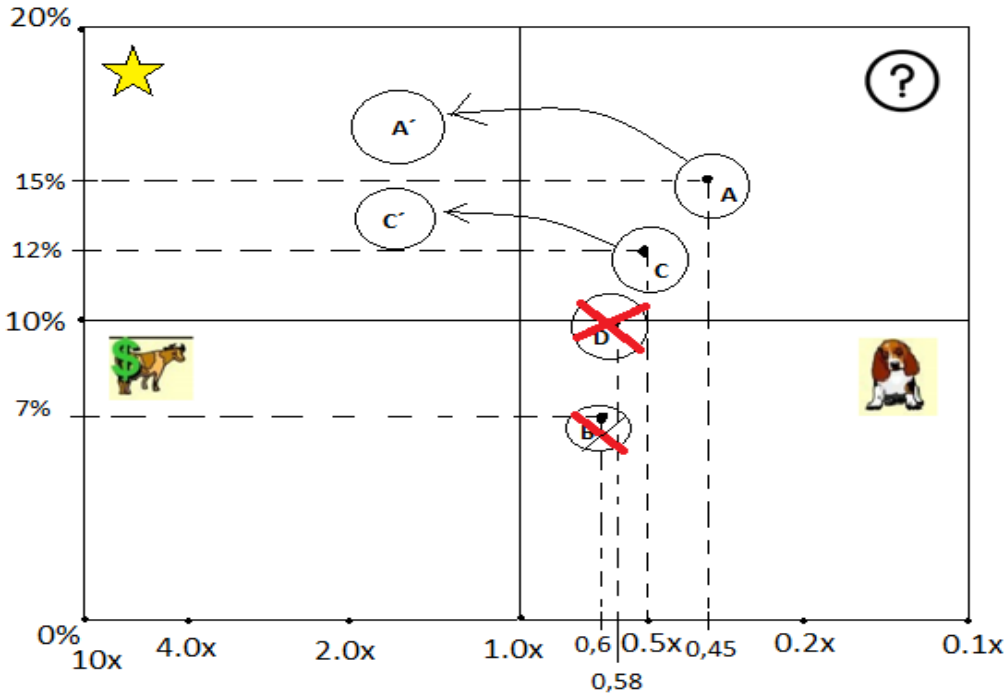
Tablica 4.3. Udio poduzeća „DAN“ na tržištu u odnosu na vodeće konkurente [8]

Zadaci:

1. Nacrtajte BCG matricu za poduzeće „DAN“ d.d.
2. Što mislite o kvaliteti strateškog upravljanja poduzeća „DAN“: da li su svoj novac uložili u optimalni skup „businessa“ ? Što Vam o tome govori položaj poslovnih područja na BCG koja predstavlja poduzeće „DAN“? Što biste savjetovali vlasnicima-kako da poboljša kvalitetu pozicioniranja svojih poslovnih područja (što napustiti/u što dodatno ulagati/što „izmusti“)?
3. Kako bi vlasnici morali preraspodijeliti prihod kojeg stvaraju pojedina poslovna područja? Kako biste tu odluku stavili u kontest strateške analize pomoću BCG matrice?

Rješenje: Prvo treba podijeliti postotke Tržišnog udjela na području sjeverozapadne RH i Tržišnog udjela vodećeg konkurenta na istom području iz prethodne tablice.

A=10% : 22%=0,45 / B=9% : 15%=0,6 / C=5% : 10%=0,5 / D=7% : 12%=0,58



Slika 4.8. Rješenje zadatka BCG matricom [8]

„A“ i „C“treba zadražat, investirat kroz zaduženje, dok „B“ i „D“treba eliminirat, stvara troškove. Struktrura je jako loša. [8]

4.1.5. Analiza potencijala

Predstavlja ključnu veličinu u sustavu upravljanja, te se govori o različitim pokazateljima koji se koriste za upravljanje poduzećem i njegovim poslovanjem. Može se provoditi jednokratno, no kao sustav ranog otkrivanja mora se provoditi periodično jer otvara nove mogućnosti u strateškom ranom spoznavanju slabih signala. Ima za cilj na najučinkovitiji način podržati razvoj zaposlenika, prepoznajući i nudeći im za njih najpogodnije područje za rad.

U uvjetima stabilnog okruženja bila je dovoljna orijentacija istraživanja i poslovanja poduzeća na učinak, dok je danas u turbulentnim uvjetima poslovanja, potrebna orijentacija na analizu potencijala kao suvremeni instrument istraživanja poslovanja poduzeća i sustava ranog upozorenja.

Uključuje: adaptaciju (podrazumijeva prilagođavanje na unutranje i vanjske promjene u užem i širokom okruženju), motivaciju, komunikaciju i funkciju.

Analizom potencijali se nastoji doći do spoznaje o potencijalnim jakim i slabim stranama. Snage i slabosti se sa jedne strane dijele na marketing činitelje (proizvod, cijene, pomocije, koncepciju, kanale prodaje), a sa druge strane na činitelje poduzeća. [9]

Pažnja se također posvećuje i analizi tržišta koje obuhvaća tržište nabave i prodaje, branšu i konkurenciju. Kod analize tržišta, gospodarskog razvoja tehnologije i ekologije, iskazuju se sudovi kao prilika, neutralno ili opasnost. Način provođenja analize potencijala sučeljavanjem prilika i opasnosti šireg i užeg okruženja, te snaga i slabosti poduzeća, kreativni je proces kojim se mogu otkriti rani signali poslovne krize. Ukoliko prilika iz poduzeća nailazi na snagu, to je zasigurno šansa za razvoj poslovanja poduzeća. No, u suprotnom slučaju, ako promjena okruženja ili opasnost nailazi na slabost poduzeća, radi se o (potencijalnom) riziku koji može utjecati na dugoročni opstanak poduzeća. [10]

4.2. Operativni kontroling

Operativni kontroling se temelji na internim informacijama, postojećim resursima i na optimalnoj primjeni poznatih ekonomskih i tehničkih rješenja koje služe za interno upravljanje poslovanjem. Prilagođava postojeće resurse poduzeća sa definiranim tekućim poslovnim rezultatom. Izvršni je dio strategijskog upravljanja, a obuhvaća direktno upravljanje poslovnim rezultatom u skladu sa zadacima definiranim godišnjim planom poslovanja koji se razrađuju za kraće vremenske jedinice (polugodišnje, tromjesečne, mjesečne, tjedne, dnevne) ili po pojedinim organizacijskim cjelinama unutar poduzeća.

Veza strateškog i operativnog upravljanja poslovnim rezultatom je u vremenskoj dimenziji i definiciji poslovnog rezultata, te da je strateško upravljanje makromenadžment, a operativno upravljanje mikromenadžment. [7]

4.2.1. Metode upravljanja troškovima

Da bi se proces upravljanja troškova što bolje realizirao, potrebno je prikupiti i obraditi podatke o troškovima. Potrebno ih je razvrstati i klasificirati s obzirom na različite aspekte promatranja. Poznavanje različitih podjela troškova omogućuje lakše promatranje njhovih reakcija u različitim uvjetima te njihovo rangiranje prema važnosti u različitim okolinama. [11]

Dijele se na:

- Prirodne vrste troškova (troškovi sredstava za rad, troškovi predmeta rada, troškovi radne snage, troškovi usluga, porezi i doprinosi),
- Troškovi prema mjestima i nosiocima (usmjerena na utvrđivanje stvarnih ili budućih performansi centara odgovornosti),
- Troškovi prema dinamici poslovanja (fiksni, varijabilni, miješani i diskrecijski troškovi),
- Troškovi s gledišta njihove usporedbe i predviđanja (stvarni, planski, standardni, marginalni, prosječni troškovi),
- Troškovi s gledišta menadžerskih odluka (opravdani i neopravdani, izbježivi i neizbježivi, oportunitetni, transakcijski, interne cijene u ulozi troškova, troškovi konkurentnosti),
- Troškovi s obzirom na kalkulativni obuhvat (apsorbirani, preapsorbirani, neapsorbirani). [11]

4.2.2. Analiza točke pokrića

Instrument planiranja i kontrole uspjeha kojim se utvrđuje prag dobitka, odnosno točka pokrića poslovanja. U osnovnom modelu se linearnoj promjeni prihoda nekog proizvoda suprotstavljaju linearni troškovi, i to ovisno o količini proizvodnje. Kod malih količina proizvodnje nekog proizvoda ukupni troškovi mogu premašivati njegov ukupan promet, i to zbog pojave fiksnih troškova. Kritična količina proizvodnje i prodaje kod koje dolazi do izjednačavanja kumuliranih prihoda i troškova naziva se točkom pokrića ili pragom dobitka.

Ovakav jednostavni model analize točke pokrića za jedan proizvod te za konstantne prodajne cijene i konstantne varijabilne jedinične troškove može se proširivati u različite smjerove za više proizvoda, za nelinearne proizvodne i troškovne funkcije itd. Također postoje dinamička i stohastička analiza točke pokrića. [12]

4.2.3. Analiza kontribucijske marže

Definira se kao marginalna kontribucija tj.doprinos pokrića koji se prikazuje putem jednadžbe.

Marža kontribucije=ukupan prihod-ukupni varijabilni troškovi

Marža kotribucije po jedinici=prodajna cijena po jedinici-varijabilni troškovi o jednici

Ako se marža kontribucije uključi u matematički model prikazan kod metode jednadžbe dobit će se slijedeće:

$$Mk\text{-}FT=D$$

$$mk \times q\text{-}FT=D$$

MK-marža kontribucije.

mk-marža kontribucije po jedinci. [13]

4.2.4. Analiza investicijskog proračuna

Investicijski proračun je proračun dugoročnog ulaganja kapitala. U teoriji i praksi razvili su se brojni postupci inevsticijskog proračuna.

Dijele se u skupine:

a) Statički postupci (usporedba troškova, usporedba dobitka, povrat ulaganja, amortizacijski proračun, odnosno razdoblje povrata),
b) Dinamički postupci (metoda vrijednosti kapitala, anuitetska metoda, metoda interne kamatne stope),
c) Simultani modeli (uklanja se nedostatak primjene prethodnih metoda jer se njima ocjenjuje prednost pojedinih investicijskih objekata odvojeno od ostalih područja u poduzeću). [14]

4.2.5. Analiza odstupanja

Metoda odvajanja ukupnog odstupanja varijabli opsega, troškova i vremenskog plana u specifične komponente odstupanja koje su povezane s definiranim faktorima i utječu na varijable opsega troškova i vremena.

Izračunata odstupanja spadaju dvije kategorije:

1. Povoljno odstupanje- pozitivno, bolje od planiranog,
2. Nepovoljno odstupanje- negativno, lošije od planiranog.

Analiza odstupanja se može izvesti na više načina:

a) Klasično izvješće: prodaja-budžet ili troškovi-budžet
b) Izravna usporedba kategorija: stvarne vrijednosti u odnosu na prethodnu godinu
c) Predviđanje: mjesečno odstupanje i prognoza kraja godine

Iako je analiza odstupanja složena, zdrav razum bi trebao biti vodilja procesa kako bi bilo jednostavnije. [15]

5. Zaključak

U ovom radu, kriza se definira kao neplanirani i neželjen proces koji šteti ciljevima. Najbolji način koji postoji za uočavanje problema je timski rad. Dobiti poštovanje i povjerenje zaposlenika je bitan element. U radu je objašnjeno kako su organizacija i kontroling vrlo bitni elementi u poslovanju. Menadžment i kontroling su usko vezani. Kontroling djeluje kao podrška menadžmentu u ciljanom prilagođavanju poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama te mu tako olakšava da rješenjima ide sadašnjim i budućim problemima u susret. Pomaže u očuvanju postojeće vrijednosti i stvaranje nove vrijednosti. Uloga kontrolinga veže se za osiguravanje stručne podrške menadžmentu kako najviše hijerarhijske razine, tako i na nižim razinama. Kontroling predstavlja stručnu pomoć u upravljanju i vođenju društva u smislu sastavljanja i prezentiranja izvještaja, planiranja, budžetiranja, analize poslovnoga rezultata, unaprjeđenja sustava informiranja.

Uz operativni kontroling koji se uvodi u sve većem broju poduzeća, jača interes za strateški kontroling. Strateški kontroling usmjeren je na ispunjavanje vizije i misije, odnosno dugoročnih ciljeva poduzeća, a za potrebe prikupljanja informacija primjenjuju se i unutarnja i vanjska orijentacija. Bavi se procjenjivanjem trendova kretanja ključnih poslovnih varijabla kao što su tržište, tehnologija, želje i potrebe kupaca, dostupnost resursa te sukladno tome ocjenjivanjem mogućnosti budućega razvoja, odnosno prilagođavanja poduzeća promjenama, kao i ocjenjivanjem rizika pojedine razvojne opcije

Krizni menadžment je proces upravljanja poslovnom krizom koji se ostvaruje putem tri faze, i to: preventivnim upravljanjem, identifikacijom te reaktivnim upravljanjem. Najznačajniji dio kriznog menadžmenta je svakako korištenje instrumenata i metoda za sprječavanje krize, jer se na taj način u ranoj fazi identifcira i zaustavlja krizni razvoj te kriza traje kraće i posljedice su manje. Kako bi imao što bolje efikasniju odluku, menadžer mora prije jasno definirati ciljeve i njihove mogućnosti ispunjenja. Što znači da ciljevi trebaju biti realni, odnosno da ih je moguće ostvariti.

Na prve znakove krize, menadžeri žele odmah znati odgovore: koji dio poduzeća stvara gubitke, tko je počeo slabiti, koji segment poslovanja postaje teret kojeg se treba riješiti. Ako u poduzeću postoji uređeni sustav kontrolinga, ta i slična pitanja dobit će odgovor u vrlo kratkom vremenu, dok će se drugi naći u problemu kada shvate da nemaju kvalitetne mehanizme za brzo, efikasno i što je najvažnije - ispravno rješavanje slabih točaka.

Mjera uspjeha svakog poduzeća ili organizacije treba imati za cilj ostvarenje većih prihoda, odnosno maksimalnu korist od povrata raspoloživih sredstava.

Organizacija je vrlo bitna stavka kako u životu tako i u poslovanju. Ono se ostvaruje kroz više poslova i zadataka: planiranje poslovnih rezultata, utvrđivanje standarda i njihovo unapređenje, sustav praćenja i obračuna ostvarivih poslovnih rezultata, informiranje o ostvarenim poslovnim rezultatima, odstupanje od standarda, analiza uzroka i posljedice odstupanja, predlaganje mjera da nema odstupanja, nadzor nad realizacijom korektivnih odluka, analiza ostvarenja poslovnih rezultata i analiza faktora koji su utjecali na to ostvarenje, analiza sadašnjeg stanja resursa i uvjeta za buduće planiranje.

Analiza poslovanja čini temelj ili menadžerske ili upravljačke kontrole ili kontrolinga. Ekonomska analiza poslovanja je zasebna i specifična ekonomska disciplina čiji je objekt istraživanja poslovanje poduzeća, pa prema tome spada u mikroekonomske discipline, a čini jednu od pojedinačnih znanosti o ekonomiji poduzeća

U Hrvatskoj, krizni menadžment se odnosi uglavnom na prepoznavanje krize likvidnosti i krize uspjeha.

6. Literatura

[1] A. D. Nataša Rupčić, »Pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta,« 1 6 2013. Available: https://hrcak.srce.hr/118469.

[2] I. A. Holjevac, »Kontroling, Upravljanje poslovnim rezultatom,« Rijeka, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998, p. 7.

[3] M. znanja, »Kontroling poslovanja,« 2012. Available: http://mrezaznanja.hr/test/wp-content/uploads/2012/03/Kontroling-u-poslovanju.pdf.

[4] S. Škramić, »Kontroling kao spas u kriznim vremenima,« 20 4 2009. Available:http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/kontroling-kao-spas-u-kriznim-vremenima-114043.

[5] P. dnevnik, »Kontroling kao ključ boljeg poslovanja u RH,« 17 4 2015. Available:http://www.poslovni.hr/hrvatska/kontroling-kao-kljuc-boljeg-poslovanja-u-hrvatskoj-294280.

[6] M. Tafra-Vlahović, »Upravljanje krizom,« u *procjene, planovi, komunikacija*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", 2011, p. 335.

[7] M. Meter, »Instrumenti kontrolinga,« 2017. Available:http://www.poslovnaucinkovitost.eu/images/pdf/Knjiga_Instrumenti_kontrolinga.pdf.

[8] I. M. V. S. Krešimir Buntak, »Poslovno upravljanje,« u *Zbriska zadataka, 2.izdanje*, Varaždin, Centar za digitalno nakladništvo, Sveučilište Sjever, 2015, p. 200.

[9] P. dnevnik, »Analiza poslovanja,«. Available: http://www.poslovni.hr/leksikon.

[10] D. Dojčinović, »Analiza potencijala,« 11 2 2010. Available: http://www.ebizmags.com/analiza-potencijala-poduzeca/.

[11] M. Drljača, »Metode upravljanja troškovima,« 2004. Available:https://bib.irb.hr/datoteka/580523.Metode_upravljanja_trokovima.pdf.

[12] P. dnevnik, »Analiza točke pokrića,«. Available: http://www.poslovni.hr/leksikon/analiza-tocke-pokrica-67.

[13] H. Perčević, »Model točke pokrića,«. Available:http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko_racunovodstvo/To%C4%8Dka%20pokri%C4%87a.pdf.

[14] P. dnevnik, »Investicijski proračun,«. Available: http://www.poslovni.hr/leksikon/investicijski-proracun-683.

[15] P. učinkovitost, »Analiza odstupanja,«. Available:http://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/analiza-odstupanja-u-excelu-3-najbolja-nacina-za-izradu-izvjestaja.

[16] P. Sikavica, Temelji menadžmenta, Zagreb: Školska knjiga, 2008.

Popis slika

Slika 2.1. Unutarnja okruženja.....5
Slika 2.2. Vanjska okruženja 5
Slika 2.3. Lanac upravljanja i kontrole [2, p. 7].....6
Slika 2.4. Kontroling u hotelskim poduzećima [2, p. 13] 8
Slika 3.1. Povratna veza upravljačke kontrole [2, p. 3] 12
Slika 4.1. Koncept PAŽ za uspješno ostvarivanje ciljeva [7] 17
Slika 4.2. Četiri perspektive Sustava uravnoteženih ciljeva [8].....20
Slika 4.3. Rješenje zadatka BSC-om [8].....20
Slika 4.4. Izgled SWOT analize [8] 21
Slika 4.5. primjer SWOT analize [8] 22
Slika 4.6. Primjer PEST analize [8] 23
Slika 4.7. Izgled BCG matrice [8].....24
Slika 4.8. Rješenje zadatka BCG matricom [8] 26

Popis tablica

Tablica 4.1. Strateški i operativni instrumenti kontrolinga [7] 18
Tablica 4.2. Pet odabranih strateških i operativnih instrumenata kontrolinga [7] 18
Tablica 4.3. Udio poduzeća „DAN“ na tržištu u odnosu na vodeće konkurente [8]..... 25