



A L P H A
C A P I T A L I S

Implementacija sustava kontrolinga

Zagreb, Studeni 2018.



Sadržaj

Što je
kontroling?

3

Proces
implementacije
kontrolinga

9

Vremenski tijek
aktivnosti

26

Kontakt

#28



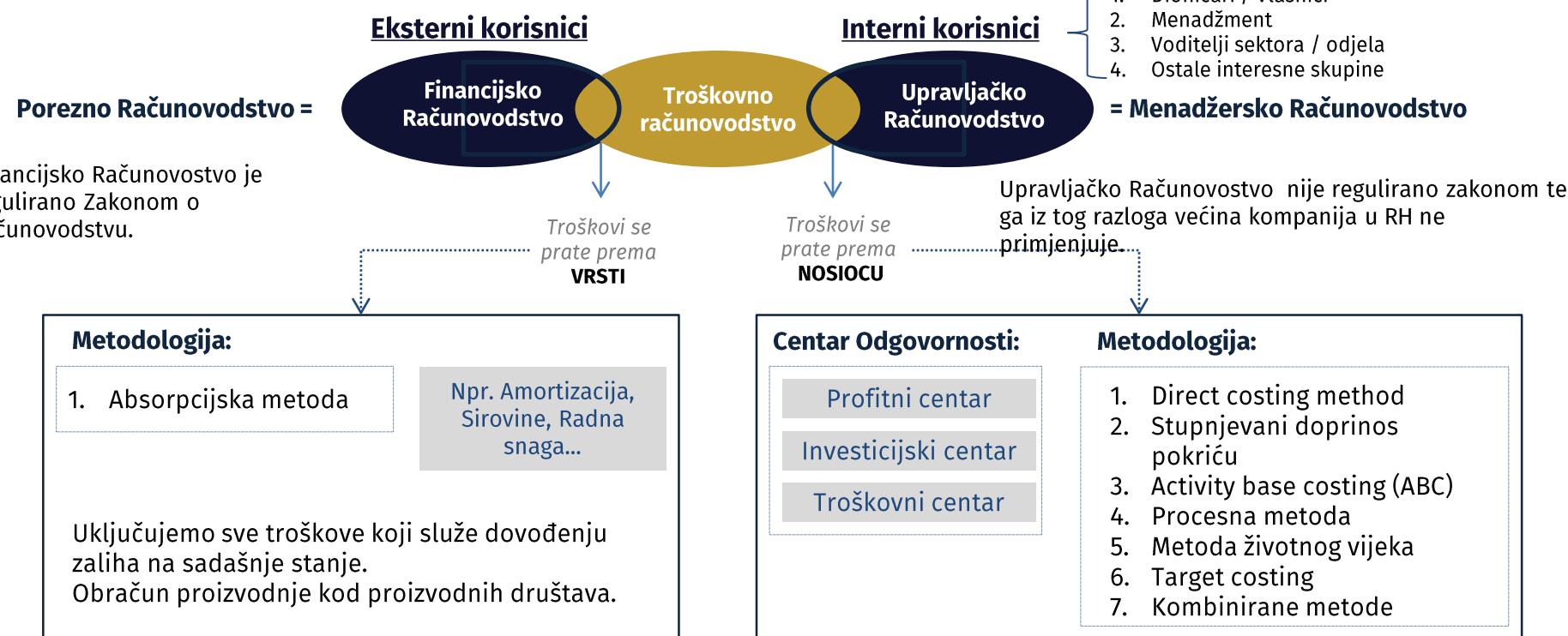
Što je kontroling?





Što je kontroling?

“Kontroling je različit način prikazivanja istih troškova.”



Benefiti implementacije kontrolinga

Vlasnik

- Bolje upravljanje kapitalom
- Praćenje povrata na investiciju
- Veća kontrola nad imovinom



Menadžment

- Definiranje S.M.A.R.T. ciljeva
- Strateško, taktično i operativno planiranje
- Preciznije budžetiranje



Kreditne institucije

- Povećava sigurnost ulaganja
- Pravovremena detekcija rizika
- Kvalitetno izvještavanje

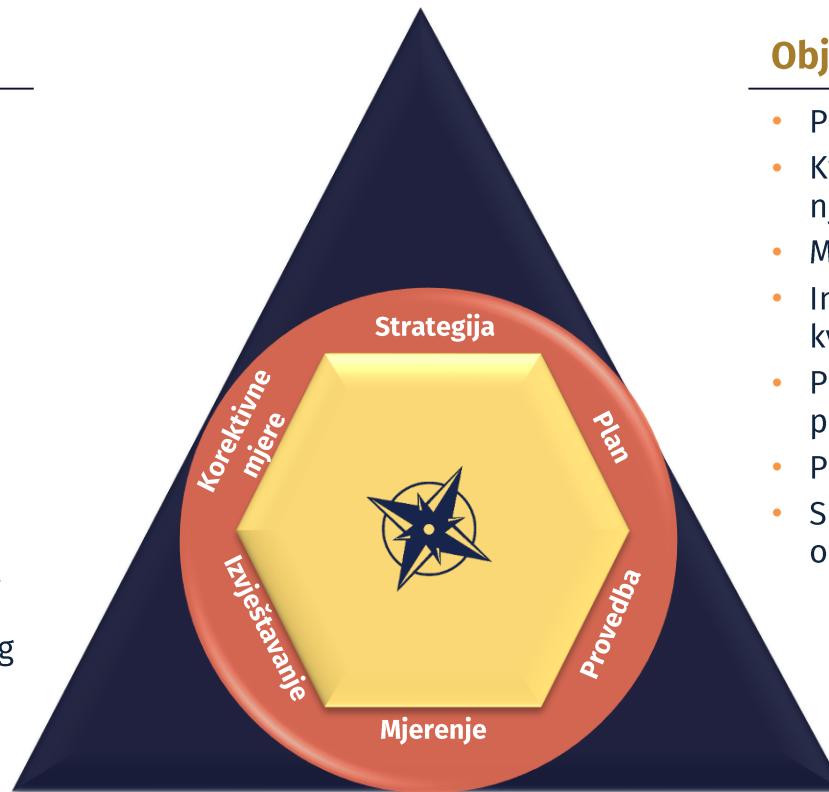


Što je kontroling:

Neovisno tijelo koje ima zadatak pratiti kvalitetne i kvantitativne performanse društva, kako bi se pravodobno otkrilo eventualno smanjenje efikasnosti te projicirali budući mogući scenariji poboljšanja.

Uloga kontrolinga:

- Spajanje dijelova u cjelinu = panoramski pogled na posovanje poduzeća,
- Pomaganje menadžmentu da odlučuje kvalitetno i manje rizično,
- Pomagati kod suvremenog upravljanja i razumijevanja poduzeća u cjelini,
- Promatranje svih funkcija u poduzeću,
- Analiziranje vlastitog poduzeća, konkurenциje, grane u kojoj poduzeće djeluje te cijekupnog tržišta.



Objekti kontrolinga:

- Planiranje,
- Kvantificiranje parametara i njihovih posljedica,
- Mjerenje učinkovitosti,
- Informirati menadžment = kvalitetno odlučivanje,
- Preispitivanje vizije i ciljeva poduzeća,
- Preispitivanje sustava vrijednosti,
- Sustav kontrole - analiza odstupanja.



Kome je potreban kontroling?

Ciklusi razvoja poslovanja

Start up

Rast

Zrelost

Stagnacija

Opadanje

Predstečaj

Kontroling

Financiranje

Restrukturiranje

Revizija



Kome je potreban kontroling?

Upitnik prije implementacije sustava kontrolinga

Strateški ciljevi:

- Imamo li jasne strateške ciljeve?
Da li svaki odjel ima spuštene korporativne ciljeve na razinu svog odjela?
Imamo li ključne pokazatelje uspjeha za svako radno mjesto?
Razlikujemo li jasno poslovne ciljeve od ciljeva kvalitete?

Planiranje:

- Da li smo identificirali rizike?
Da li smo kvantificirali rizike i dodijelili im ocjene?
Da li smo definirali model djelovanja u trenutku nastanka rizika?
Da li smo izradili mjesečne planove?
Da li upravljamo likvidnošću na način da imamo mjesečni budžet?

Organizacijska struktura:

- Da li su formirani odjeli tako da mogu podržati realizaciju ciljeva?
Da li smo oformili profitne i troškovne centre?
Imamo li ažuriranu sistematizaciju radnih mjesata?

Mjerenje rezultata:

- Da li pratimo rezultate na mjesečnoj razini?
Da li ocjenjujemo realizaciju ključnih pokazatelja uspjeha na mjesečnoj razini?
Da li ocjenjujemo kvalitetu dobavljača?
Da li ocjenjujemo zadovoljstvo kupaca?

Sustav nagrađivanja i sustav razvoja karijere:

- Imamo li transparentan sustav nagrađivanja?
Da li su fiksne plaće definirane katalogom radnih mjesata?
Da li je uveden sustav nagrađivanja kroz varijabilni dio plaće?
Da li su definirani uvjeti napredovanja?
Da li redovito radimo evaluaciju kvantitativnih i kvalitativnih postignuća?
Da li imamo KPI za svako radno mjesto?
Da li su poznate destimulacije u slučaju neizvršenja?

Korektivne mjere:

- Da li dajemo povratnu informaciju odgovornim osobama o ostvarenju ciljeva?
Da li imamo jasne korektivne mjere koje će doprinijeti ostvarenju ciljeva?
Da li imamo definirane rokove i odgovorne osobe za korektivne mјere?

Procedure i upute:

- Da li imamo mapu procesa?
Da li imamo upute za upravljanje strojevima i opremom?
Da li imamo propisane procedure vezano za uvođenje novih dobavljača?
Da li imamo upute za obavljanje posla za nove djelatnike?

Izvještavanje:

- Da li radimo obračun amortizacije na mjesečnoj bazi?
Da li radimo obračun proizvodnje na mjesečnoj razini?
Da li izrađujemo mjesečne menadžerske izvještaje (*Dashboard*)?
Da li pripremamo izvještaje za voditelje odjela?
Da li su izvještaji u skladu s bruto bilancem?



Proces implementacije kontrolinga

Proces implementacije kontrolinga



Proces implementacije kontrolinga

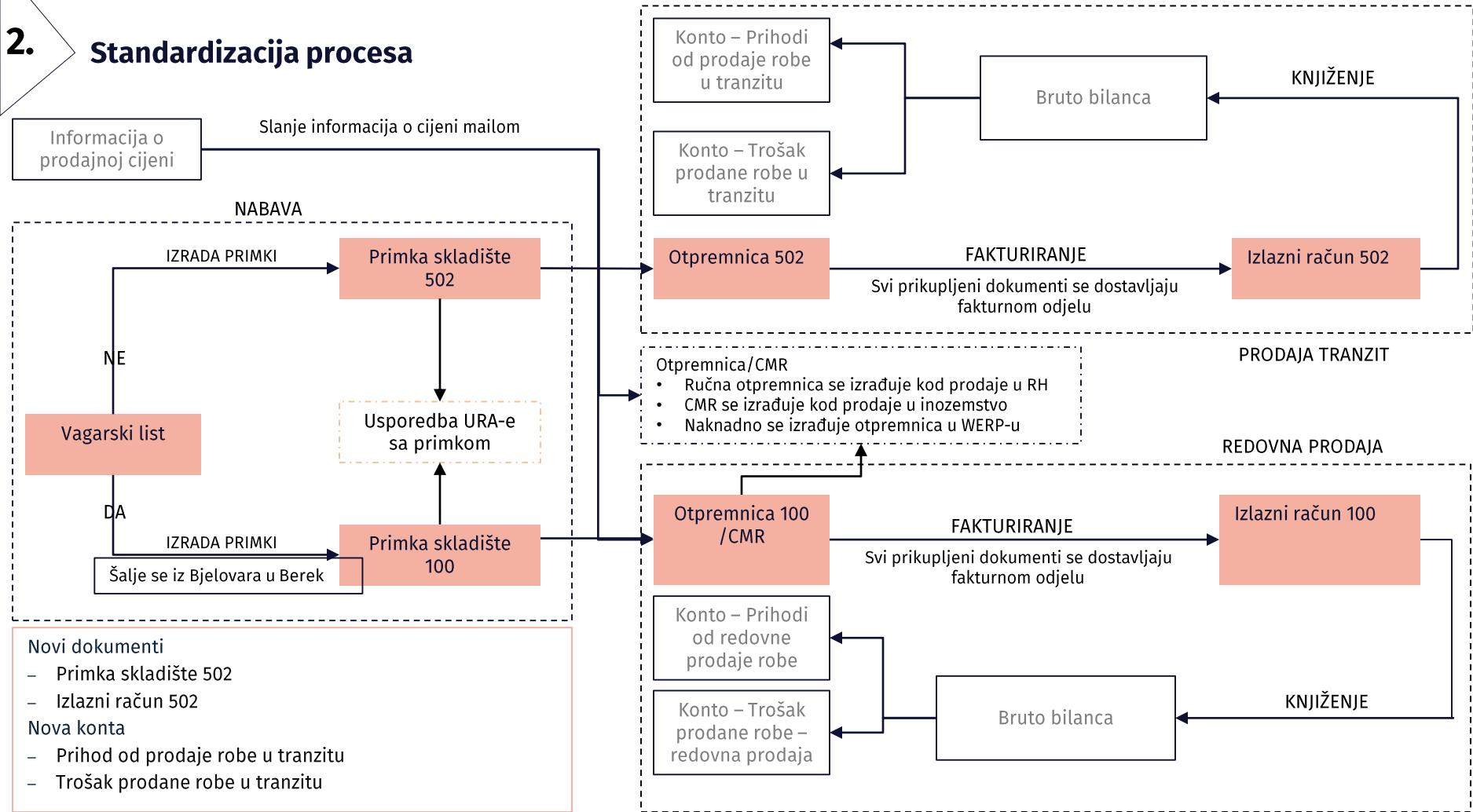
1. Analiza početnog stanja

Cilj	Aktivnosti	Rezultati
<ul style="list-style-type: none">Analiziranje modela poslovanjaUtvrđivanje troškova proizvoda na temelju bruto bilanciDefiniranje vrsta i broja aktivnosti potrebnih za odvijanje poslovanjaPovezivanje zaposlenika sa njihovim zadacimaDobivanje informacija o svim poslovnim procesima i osobama koje su za njih zaduženeUtvrđivanje neprofitabilnih proizvoda i aktivnosti	<ul style="list-style-type: none">Razgovor sa zaposlenicima koji nam mogu predvići opseg aktivnosti, smisao i ciljeve djelovanja te njihova involviranost u projektuAnaliza utrošenih resursa po svakom proizvoduAnaliza aktivnosti po svakom poslovnom modeluSnimanje svih poslovnih modela	<ul style="list-style-type: none">Izračun profitabilnost pojedinog proizvoda/dobavljača/kupcaDefiniranje uskih grla i potencijalnih problemaPovećana transparentnost poslovanjaPrijedlog formiranje troškovnih i profitnih centaraSnižavanje troškovaSmanjivanje rizika otkrivanja pogreške od strane poreznih i drugih nadzora



Proces implementacije kontrolinga

2. Standardizacija procesa



Proces implementacije kontrolinga

2.

Standardizacija procesa (nastavak)

Odgovornosti i rokovi

Proces	Izrada Unos u tablicu	Rok evidentiranja u tablici
Zaprimanje ulaznog računa	?	Max 3 dana nakon nabavke robe
Prikupljanje otpremnica	?	Max 3 dana nakon nabavke robe
Izrada vagarinke	?	Po zaprimanju robe
Izrada primke	?	Max 3 dana nakon nabavke robe
Izrada računa/otpremnice	?	Max 7 dana nakon nabavke robe
Izrada otpremnice	?	Max 7 dana nakon nabavke robe
Izrada izlaznog računa	?	Max 7 dana nakon nabavke robe
Zaprimanje računa za transport	?	Max 7 dana nakon nabavke robe
Izrada računa za transport	?	Max 7 dana nakon nabavke robe
Zaprimanje ulaznog računa	?	Max 7 dana nakon nabavke robe

Proces implementacije kontrolinga

3.

Sistemizacija radnih mesta – definiranje odgovornosti za svako radno mesta

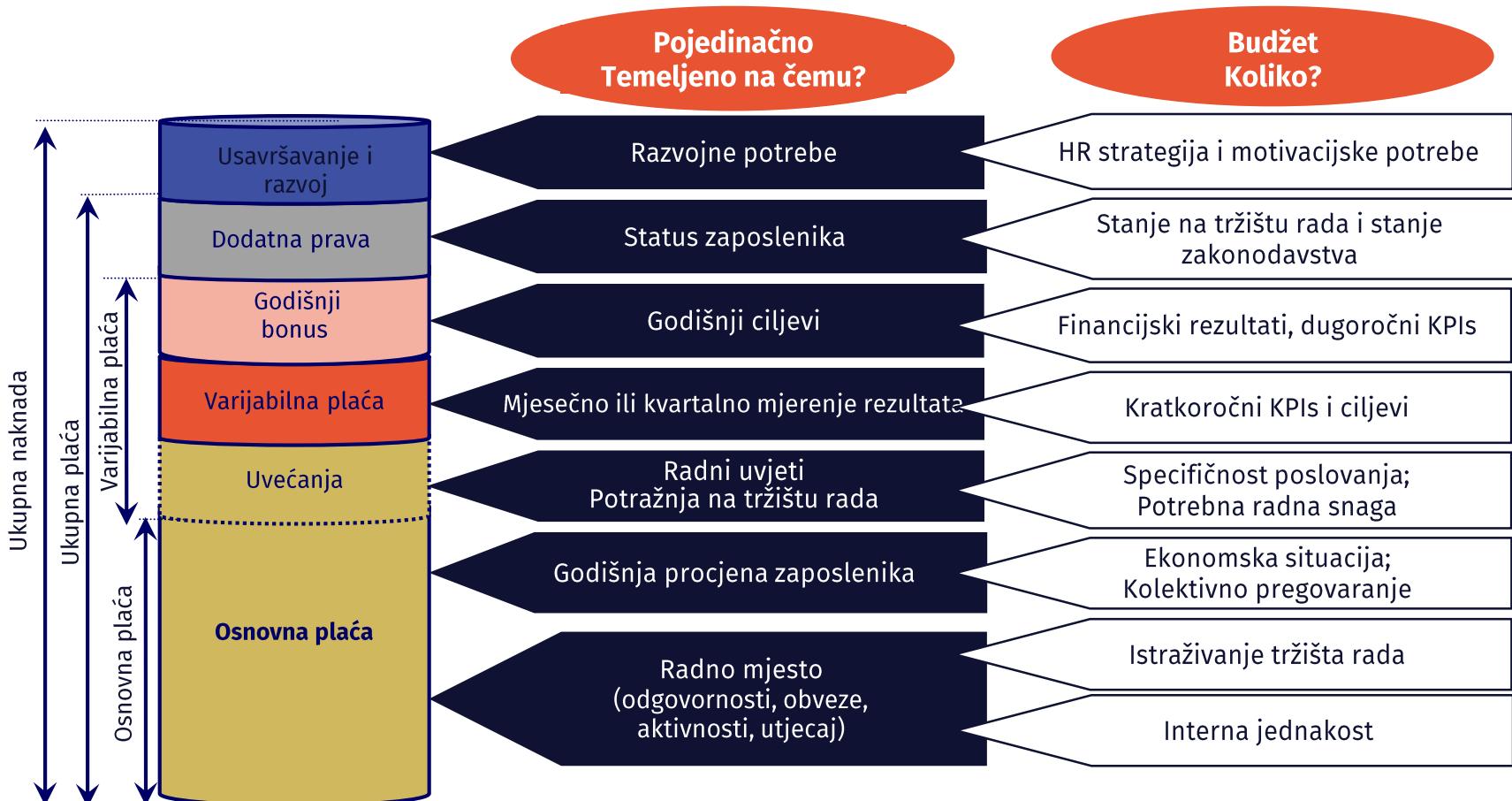
	Nabava	Redovna prodaja	Prodaja tranzit
Zaposlenik 1	<ul style="list-style-type: none"> Datum ulaza robe Registracija vozila Broj otpremnice/CMR-a dobavljača Broj vagarinke Nabavljena količina (t) Vrsta nabavljene robe Kupac (Invest Sedlić ili Sedlić) Dobavljač Prijevoznik Cijena transporta Mjesto utovara 	<ul style="list-style-type: none"> Datum izlaza robe Primka skladište 500 Registracija vozila Broj otpremnice / CMR-a Broj vagarinke Količina (t) Vrsta robe Kupac Prodavatelj Prijevoznik Mjesto istovara Cijena transporta 	<ul style="list-style-type: none"> Datum nabave Registracija vozila (nabava) Vrsta robe Nabavljena količina robe (t) Prodana količina robe Dobavljač Prijelazni kupac / krajnji kupac Mjesto utovara / istovara Prijevoznik Cijena transporta Registracija vozila – isporuka Broj otpremnice / CMR-a
Zaposlenik 2	<ul style="list-style-type: none"> Broj ulaznog računa Broj fakture za prijevoz Cijena prijevoza sa fakture Nabavljena količina ulaznih račun Cijena robe račun (HRK/t) Broj primke Usporediti količinu sa vagarinku i ulaznog računa 	<ul style="list-style-type: none"> Broj ulaznog računa Prodana količina faktura (t) Prodajna cijena faktura (HRK/t) Kupac faktura Broj fakture za prijevoz Cijena prijevoza faktura (HRK/t) Usporediti vrstu robe i količinu sa vagarinku i sa izlaznog računa 	<ul style="list-style-type: none"> Broj izlaznog računa Kupac sa fakture Broj ugovora – ako postoji Prodajna cijena sa fakture ako ne postoji ugovor Ako postoji ugovor usporediti cijenu sa fakture i iz ugovora Usporediti količinu sa otpremnice/CMR-a sa ulaznim i izlaznim računom



Proces implementacije kontrolinga

3.

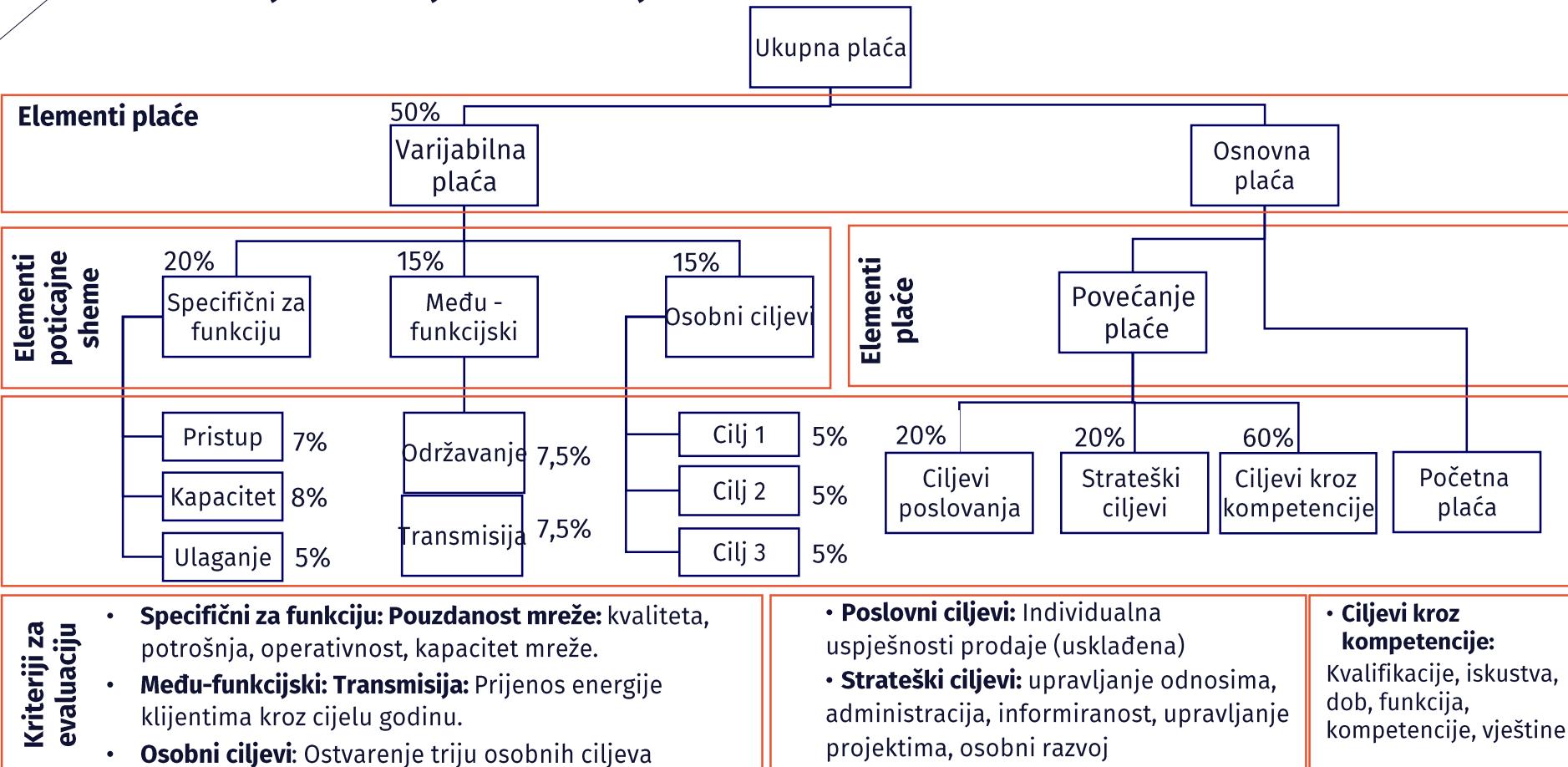
Sistemizacija radnih mjesata – uvođenje bonus sheme



Proces implementacije kontrolinga

3.

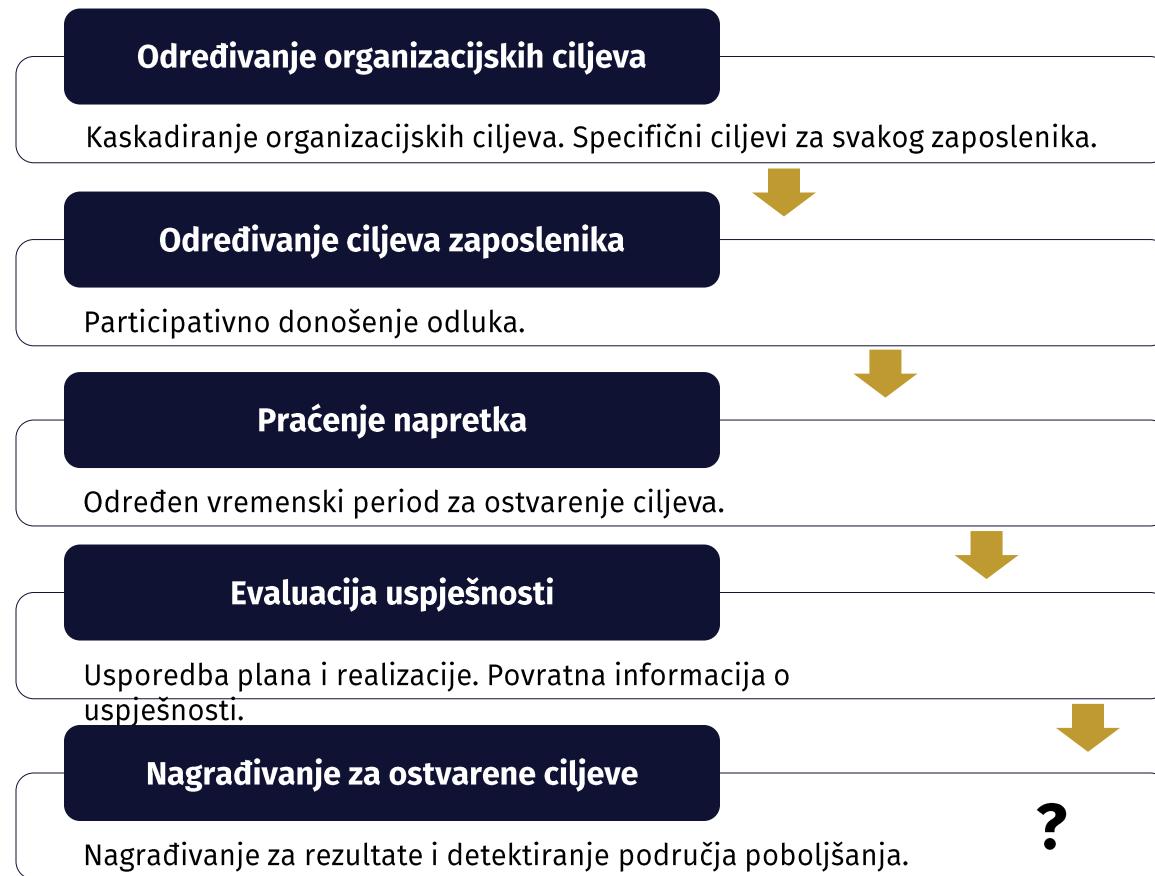
Sistemizacija radnih mesta – uvođenje bonus sheme



Proces implementacije kontrolinga

4.

Balanced Scorecard – spuštanje ciljeva na niže razine



Proces implementacije kontrolinga

5.

Mjerenje ostvarenih rezultata

Mjerenje učinkovitosti, profitabilnosti, likvidnosti, zaduženosti...			
Analiza centra	Analiza odjela	Analiza proizvoda	Analiza kupaca
Profitni centar	Odjel X	Tortelini	A kategorija
Profitni centar (1)	Djelatnik (1)	Pršut	Kupac (1)
Profitni centar (2)	Djelatnik (2)	4 vrste sira...	Kupac (2)
Profitni centar (3)	Djelatnik (3)	Ravioli	Kupac (3)
Troškovni centar	Odjel Y	Ovčji sir	B kategorija
Trošk. centar (1)	Djelatnik (1)	Istarski tartufi...	Kupac (1)
Trošk. centar (2)	Djelatnik (2)	Rezanci i špageti	Kupac (2)
Trošk. centar (3)	Djelatnik (3)	Rezanci...	Kupac (3)

Izmjeriti realizaciju ključnih pokazatelja uspjeha

Utvrđiti odstupanja realizacije od plana

Povratna informacija interesnim stranama i nagradivanje za uspješnu realizaciju

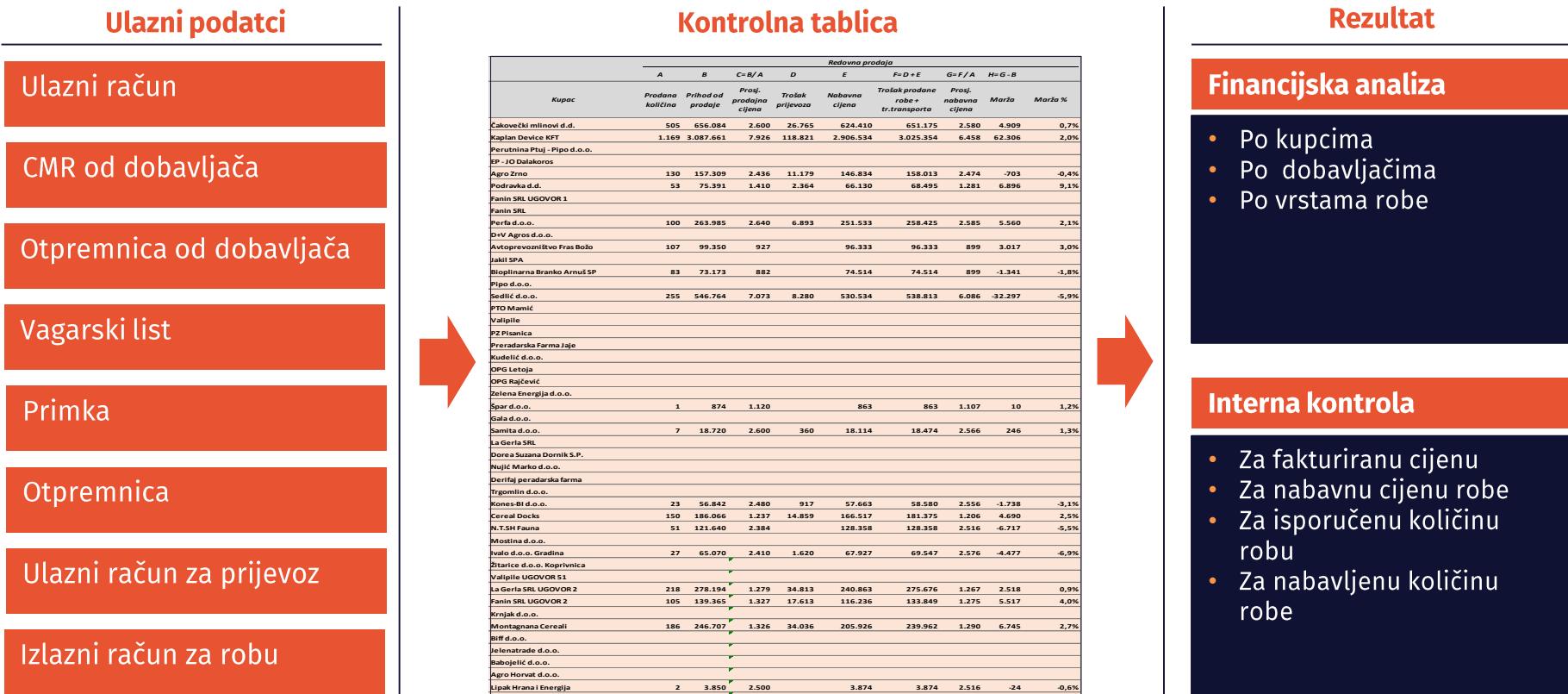
Formiranje i provedba korektivnih mjera

Proces implementacije kontrolinga

5.

Mjerenje ostvarenih rezultata – interna kontrola

Kontrolna tablica = osnova za fin.analizu i interne kontrole





Proces implementacije kontrolinga

6.

Izvještavanje – Plan i odstupanja realizacije

Sažetak: Prihodi, troškovi prodane robe, bruto dobit

u kunama	2016.godina			Ukupno I.kv.2016.	Prosjek I.kv.2016.	2017.godina			Ukupno I.kv.2017.	Prosjek I.kv.2017.
	Siječanj	Veljača	Ožujak			Siječanj	Veljača	Ožujak		
Prihodi										
Veleprodaja	1.523.176	1.796.556	2.014.839	5.334.572	1.778.191	1.197.149	1.329.810	1.758.126	4.285.086	1.428.362
Maloprodaja	38.426	48.924	65.334	152.683	50.894	56.043	65.343	45.885	167.271	55.757
	1.561.602	1.845.480	2.080.173	5.487.255	1.829.085	1.253.192	1.395.154	1.804.011	4.452.357	1.484.119
Troškovi prodane robe										
Veleprodaja	1.247.449	1.462.576	1.660.065	4.370.091	1.456.697	1.098.852	1.501.746	1.592.384	4.192.982	1.397.661
Maloprodaja	23.365	35.200	49.311	107.877	35.959	48.775	74.579	46.406	169.760	56.587
	1.270.815	1.497.777	1.709.376	4.477.968	1.492.656	1.147.627	1.576.325	1.638.791	4.362.743	1.454.248
Bruto dobit										
Veleprodaja	275.727	333.980	354.774	964.481	321.494	98.298	(171.936)	165.742	92.104	30.701
Maloprodaja	15.060	13.723	16.023	44.806	14.935	7.268	(9.235)	(522)	(2.489)	(830)
	290.787	347.703	370.797	1.009.287	336.429	105.565	(181.171)	165.220	89.614	29.871

Odstupanja / Promjene

	Promjena 2017. / 2016.godina				Odstupanje od prosjeka 2017.godina		
	Siječanj	Veljača	Ožujak	I.kv.	Siječanj	Veljača	Ožujak
Prihodi							
Veleprodaja	-21,4%	-26,0%	-12,7%	-19,7%	-16,2%	-6,9%	23,1%
Maloprodaja	45,8%	33,6%	-29,8%	9,6%	0,5%	17,2%	-17,7%
	-19,7%	-24,4%	-13,3%	-18,9%	-15,6%	-6,0%	21,6%
Troškovi prodane robe							
Veleprodaja	-11,9%	2,7%	-4,1%	-4,1%	-21,4%	7,4%	13,9%
Maloprodaja	108,7%	111,9%	-5,9%	57,4%	-13,8%	31,8%	-18,0%
	-9,7%	5,2%	-4,1%	-2,6%	-21,1%	8,4%	12,7%
Bruto dobit							
Veleprodaja	-64,3%	-151,5%	-53,3%	-90,5%	220,2%	-660,0%	439,9%
Maloprodaja	-51,7%	-167,3%	-103,3%	-105,6%	-976,0%	1013,1%	-37,1%
	-63,7%	-152,1%	-55,4%	-91,1%	253,4%	-706,5%	453,1%

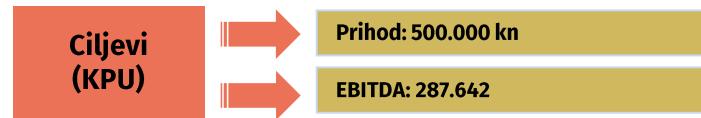


Proces implementacije kontrolinga

6.

Izvještavanje – Primjer mjesecnog izvještaja o ostvarenom rezultatu voditelja

Automat klub: **Zagreb**
 Radno mjesto: **Voditelj kluba**
 Djelatnik: **Marko Marić**



	Ostvareno 2015.god.	Cilj 2016.god.	Ostvareno lipanj 2015	Cilj lipanj 2016	Ostvareno lipanj 2016	Realizacija lipanj 2016
Prihod	5.839.690	6.000.000	470.000	500.000	530.000	106%
Trošak potrošnog materijala	9.046	9.046	900	754	800	106%
Trošak marketinga-kluba	9.405	20.000	1.500	1.667	5.000	300%
Trošak električne energije	93.405	93.405	6.800	7.784	9.000	116%
Trošak grijanja	-	-	-	-	-	-
Trošak pošte i telefona	5.277	5.277	540	440	600	136%
Trošak komunalija	20.706	20.706	1.450	1.726	1.900	110%
Trošak reprezentacije - bonovi	317.350	158.675	17.000	13.223	15.000	113%
Trošak studentskih ugovora	-	-	-	-	-	-
Trošak prijevoza	-	-	-	-	-	-
Trošak plaća - direktni trošak	617.281	408.000	67.000	34.000	34.000	100%
Trošak poreza 25%	1.552.747	1.500.000	117.500	125.000	132.500	106%
Trošak koncesija	340.000	340.000	28.333	28.333	28.333	100%
Manjkovi	-	-	-	-	-	-
	2.965.217	2.555.110	241.023	212.926	227.133	107%
EBITDA (III.)	2.874.473	3.444.890	228.977	287.074	302.867	106%

Preduvjet za isplatu bonusa

	Cilj	Ostvareno	Realizacija
Prihod realizacija =>		500.000	530.000
EBITDA realizacija =>		287.074	302.867
Kumulativ EBITDA =>		1.722.445	1.800.000
			105%



Proces implementacije kontrolinga

6.

Izvještavanje – Tablični prikaz prihoda

Detaljni prikaz realizacije prihoda: kretanje i odstupanje od plana

	Promjena 2017. / 2016.godina				Odstupanje od prosjeka 2017.godina		
	Siječanj	Veljača	Ožujak	I.kv.	Siječanj	Veljača	Ožujak
Veleprodaja							
Veleprodaja	-15,9%	-23,4%	-20,5%	-20,1%	-6,5%	-7,0%	13,5%
003 GLATKO BRAŠNO T-550	28,1%	-30,1%	-3,0%	-9,6%	-27,5%	2,0%	25,5%
003-1 GLATKO BRAŠNO T-400	-38,8%	-50,4%	79,5%	-11,0%	-33,6%	-32,6%	66,2%
003-2 POLUBIJELO I CRNO BRAŠNO	95,1%	-8,9%	-25,4%	-10,6%	-47,9%	-3,9%	51,8%
004 OŠTRO BRAŠNO	317,1%	223,5%	-47,0%	64,8%	28,0%	9,8%	-37,8%
005 INTEGRALNO BRAŠNO	-49,5%	-16,6%	-33,6%	-32,6%	-35,6%	20,3%	15,3%
006 POSIJE I KRMNO BRAŠNO	-40,3%	-62,7%	62,4%	-12,5%	-51,2%	-48,5%	99,7%
007 PŠENIČNA KRUPICA					-100,0%	200,0%	-100,0%
OSTALE ŽITARICE	-0,2%	-72,0%	36,7%	-25,8%	3,3%	-44,9%	41,6%
	-21,4%	-26,0%	-12,7%	-19,7%	-16,2%	-6,9%	23,1%
Maloprodaja							
Maloprodaja	81,1%	-59,8%	-48,4%	-16,1%	85,1%	-40,3%	-44,8%
003 GLATKO BRAŠNO T-550	-16,7%	-31,6%	-30,9%	-26,4%	13,2%	-5,8%	-7,4%
003-1 GLATKO BRAŠNO T-400	862,7%	178,5%	-95,9%	2,7%	-23,5%	115,0%	-91,6%
003-2 POLUBIJELO I CRNO BRAŠNO	-30,7%	-1,0%	-43,0%	-28,1%	-0,9%	5,6%	-4,6%
004 OŠTRO BRAŠNO	-14,4%	-10,8%	72,4%	0,3%	17,2%	4,0%	-21,2%
005 INTEGRALNO BRAŠNO	33,0%	19,6%	-2,4%	14,6%	2,2%	-6,2%	4,0%
006 POSIJE I KRMNO BRAŠNO	-28,6%	-18,6%	-72,4%	-51,4%	20,5%	-15,5%	-5,1%
007 PŠENIČNA KRUPICA	-14,9%	614,1%	38,0%	111,4%	-50,0%	67,6%	-17,6%
OSTALE ŽITARICE	68,4%	-28,7%	31,9%	13,7%	9,8%	-15,6%	5,9%
	45,8%	33,6%	-29,8%	9,6%	0,5%	17,2%	-17,7%
Ukupno:	-19,7%	-24,4%	-13,3%	-18,9%	-15,6%	-6,0%	21,6%



Proces implementacije kontrolinga

6.

Izvještavanje – Mjesečni Dashboard

Izrada mjesecnih izvještaja u skladu s internacionalnim standardima izvještavanja



Analiza odstupanja

Realizirana vrijednost

Ciljana vrijednosti (KPI)

Vrijednost iz prošlog izvještajnog razdoblja

Kumulativ za tekuću godinu

Primatelji izvještaja

Vlasnici

Menadžment

Voditelji odjela, sektora...

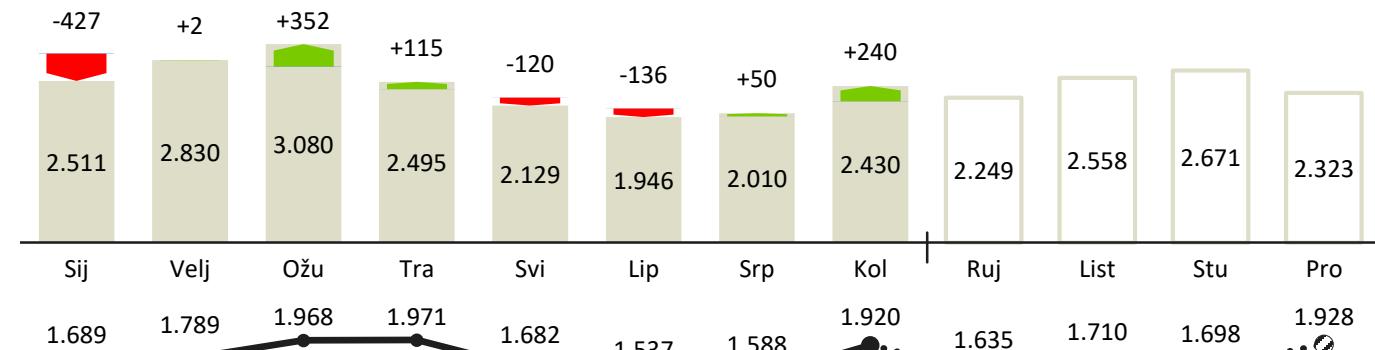


Proces implementacije kontrolinga

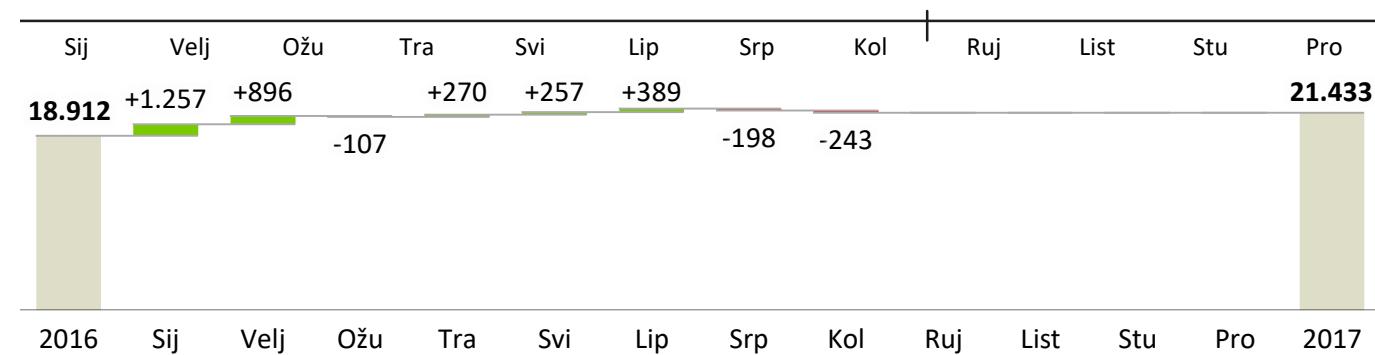
6.

Izvještavanje – Profitabilnost po mjesecima

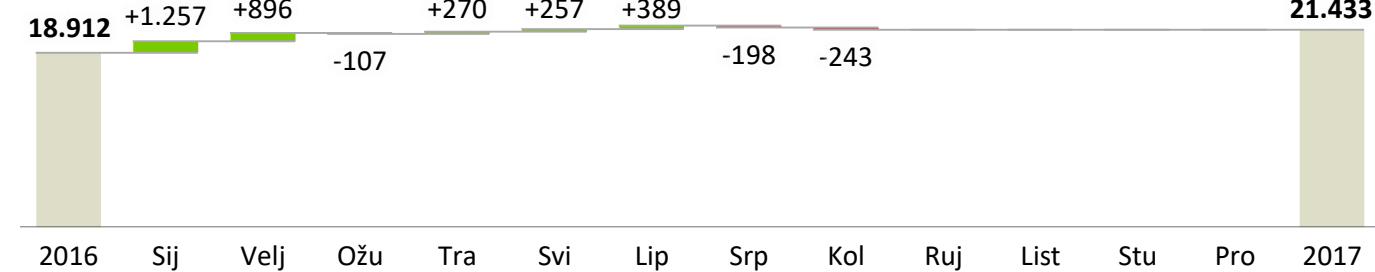
Realizacija prihoda u odnosu na plan po mjesecima za 2017.godinu



Bruto dobit (realizacija + plan) po mjesecima



EBITDA kontribucija (Waterfall)

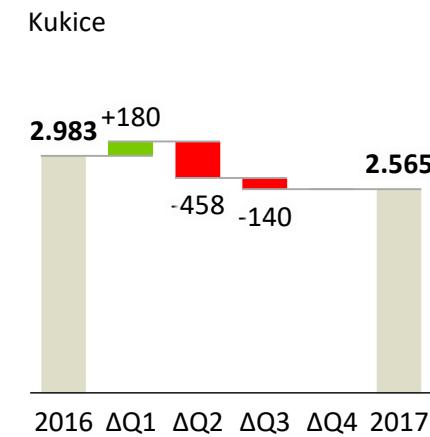
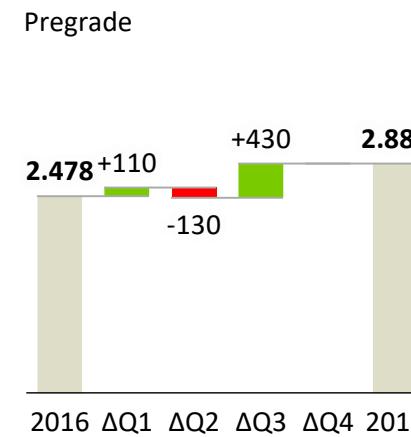
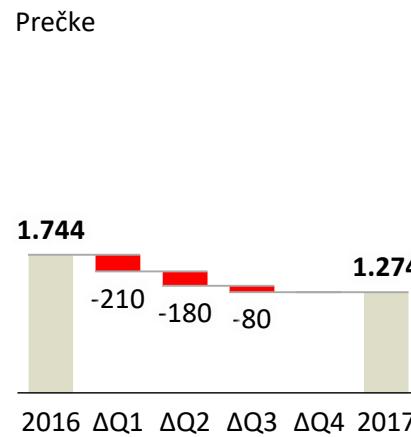
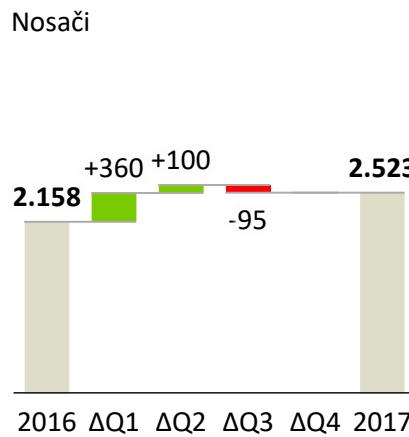
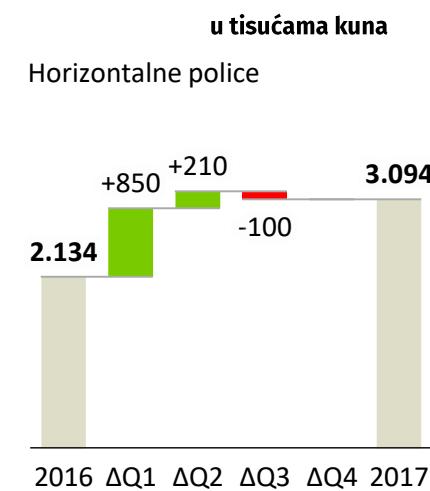
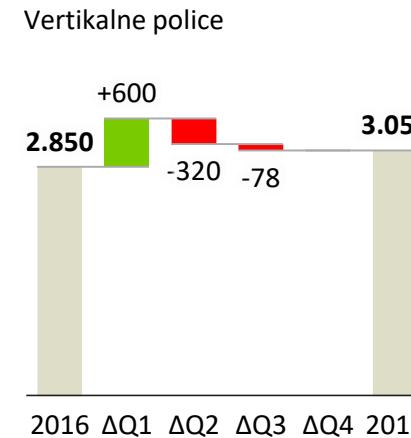
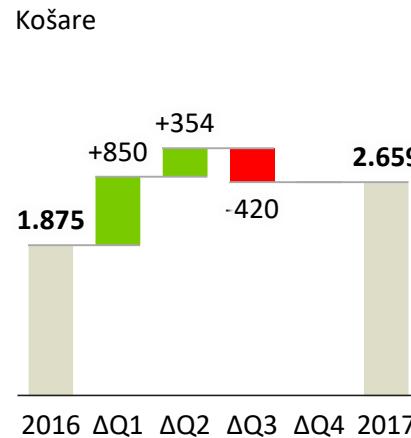
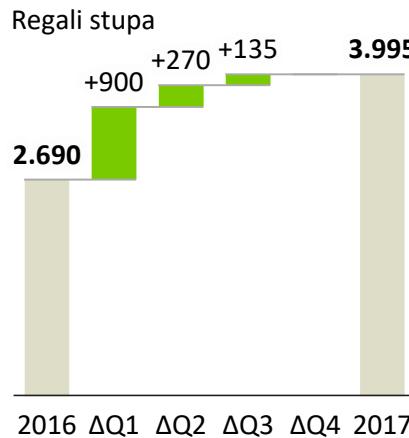




Proces implementacije kontrolinga

6.

Izvještavanje – EBITDA po kvartalima u 2017.godini i po vrsti proizvoda





Proces implementacije kontrolinga

6. Izvještavanje – Odstupanje od plana

Povećanje prihoda u odnosu na prijašnje razdoblje za 16% i premašen plan za 3%.

Najbolji rezultat ostvaren u Splitu a najlošiji u Poreču.

Lako ćemo d.o.o.

Prihodi u tisućama kuna

Period: Siječanj - Rujan 2018.godine

	2017	Odstupanje 2017	Odstupanje 2017 %	2018	Odstupanje Plan	Odstupanje Plan %	Plan
Zagreb istok	608	+182	+30	790	+40	+5	750
Zagreb zapad	478	+174	+36	652	+52	+9	600
Varaždin	350	+19	+5	369	-21	-5	390
Osijek	340	+62	+18	402	+42	+12	360
Karlovac	102	+24	+24	126	-50	-28	177
Centralna Hrvatska	1.878	+461	+25	2.339	+63	+3	2.277
Rijeka	500	-107	-21	393	-238	-56	316
Pula	929	+140	+15	1.069	+77	+24	1.024
Poreč	205	-15	-7	190	+45	+4	428
Krk	475	+161	+34	637	-31	+9	583
Crikvenica	234	+40	+17	274	-93	-10	304
Sjeverni Jadran	2.343	+220	+9	2.562	-54	-3	2.655
Dubrovnik	15	+2	+12	17	+6	+60	11
Metković	26	+16	+63	42	-8	-15	50
Južni Jadran	41	+18	+44	59	-1	-2	61
Hvar	147	+3	+2	150	+15	+11	135
Brač	489	-4	-1	486	+59	+14	426
Otoči	636	-0	-0	636	+75	+13	561
Split	22	+73	+336	95	+75	+376	20
Zadar	278	+186	+67	464	-18	-4	482
Šibenik	292	-62	-21	230	+56	+32	174
Srednji Jadran	592	+197	+33	789	+113	+17	676
Republika Hrvatska	5.490	+896	+16	6.386	+156	+3	6.229

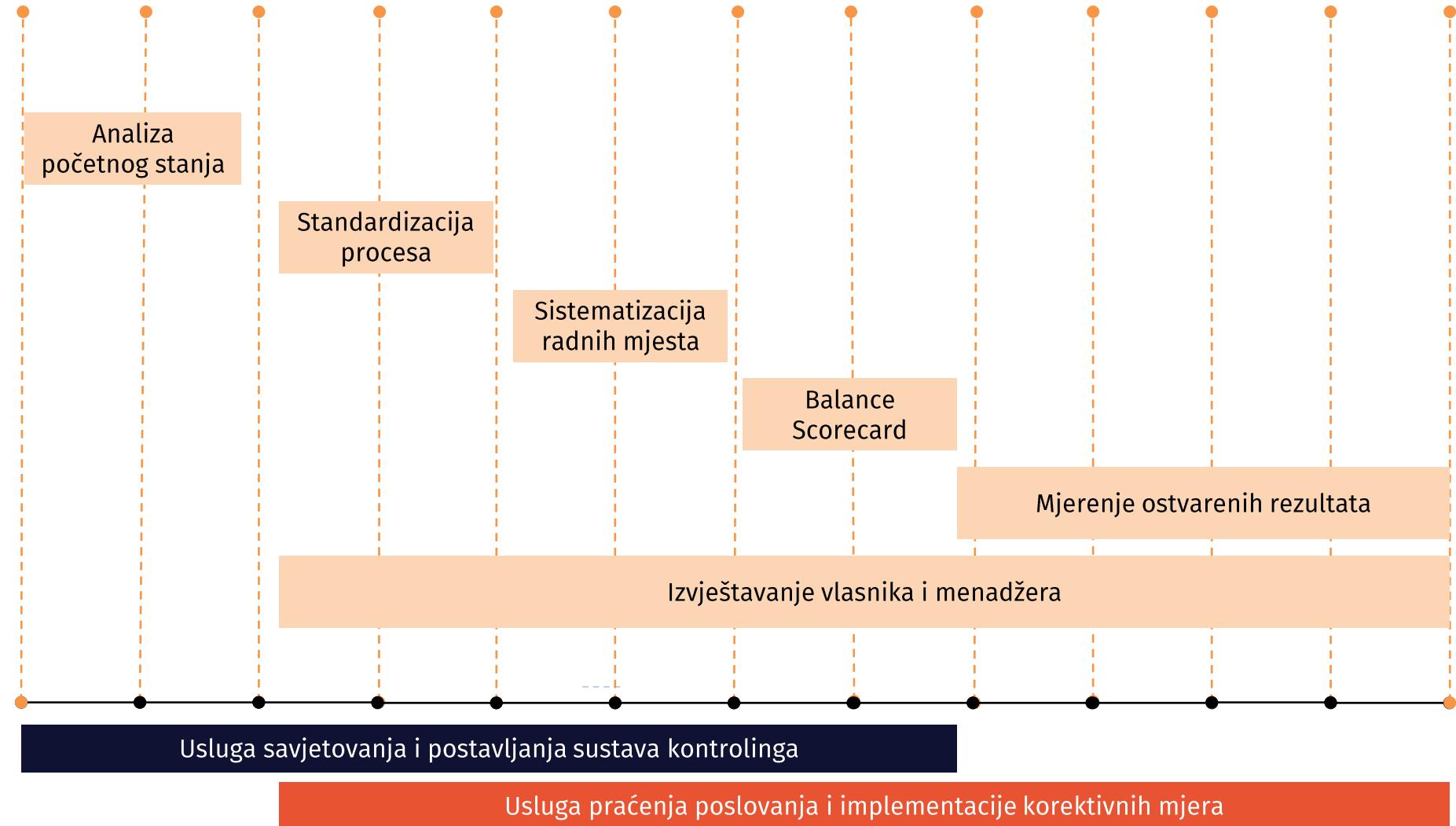
① Poslovnicu u Poreču treba smanjiti, prodati ili ugasiti.

② U regiji Sjeverni Jadran treba povećati udio na tržištu na 27% i korigirati politiku cijena



Vremenski tijek aktivnosti

Vremenski tijek aktivnosti





Kontakti



ALPHA CAPITALIS d.o.o
Ulica grada Vukovara 284, 1.kat „Centar Almeria”
10 000 Zagreb
Hrvatska

www.alphacapitalis.com
info@alphacapitalis.com

**Danijel Pevec
Partner**

Mail: pevec.danijel@alphacapitalis.com
Tel: +385(0)1 580 6656
Mob: + 385 99 2401 771

A L P H A
C A P I T A L I S

