

Operativni kontroling

Jučer, danas, sutra

mr. sc. Nikola Cvjetković



3. susret članova "Kluba kontrolera", 14.06.2012., Zagreb

Kontroling

- Jedna od najmlađih poslovnih funkcija u poduzeću koja je nastala sredinom prošlog stoljeća kao odgovor na povećanje kompleksnosti poslovanja
- Kontroling se može definirati kao funkcija i podsustav menadžmenta kojima se pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta, čime se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama, povećava vitalnost poduzeća i njegova tržišna akceptabilnost
- Iz definicije se jasno može vidjeti da je kontroling direktna pomoć menadžmentu odnosno da je kontroling funkcija koja menadžmentu olakšava vođenje poduzeća.



Proces kontrolinga

Proces kontrolinga podrazumijeva:

- Povezivanje stručnih znanja više različitih funkcionalnih područja
- Razumijevanje utjecaja jednog problema ili rješenja na druga područja
- Razumijevanje među stručnjacima različitih profila i mišljenja
- Suradnju u procesu upravljanja (definiranju ciljeva, planiranju, kontroli, informiranju, organiziranju i upravljanju ljudskim potencijalima) različitih funkcionalnih područja
- Izradu više alternativa kao prijedloga rješenja problema
- U relativno kratkom vremenu oblikovanje prijedloga za rješavanje uskih grla
- Višedimenzionalno razmišljanje u rješavanju složenih problema



Strategijski i operativni kontroling

- Strategijski kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu radi povećanja razine efektivnosti poslovanja
- Osnovni instrumenti koje strategijski kontroling koristi su:
 - Instrumenti strategijskog planiranja (strategijski činitelji uspjeha, koncept krivulje iskustva, životni vijek proizvoda, SWOT analize, strategijska bilanca, portfolio analize, strategijski proračun, itd.)
 - Kontrole (strategijska kontrola)
 - Informiranja (tihi signali, strategijski radar)
 - Organiziranja (oblikovanje organizacijskog procesa i ustrojstva sukladno poslovnoj strategiji)
 - Upravljanja ljudskim potencijalima (izvođenje strategije upravljanja ljudskim potencijalima iz poslovne strategije poduzeća)



Strategijski i operativni kontroling

- Operativni kontroling zadužen je za povećanje efikasnosti poslovanja
- Instrumenti kojima se operativni kontroling služi su:
 - Instrumenti operativnog planiranja (usporedni obračun troškova, račun doprinosa pokriću, scoring-modeli, investicijski proračun, operativni proračun, obračunske cijene, itd.)
 - Kontrole (operativna kontrola, analiza uzroka i odstupanja)
 - Informiranja (operativno informiranje i izvještavanje, ABC-analize, pokazatelji i sustavi pokazatelja, itd.)
 - Organiziranja (operativno usklađivanje organizacijskog procesa i ustrojstva)
 - Upravljanja ljudskim potencijalima (usklađivanje sustava nagrađivanja sa sustavom daljnjeg obrazovanja, oblikovanja karijere i strukturiranja rada).



Planiranje, informiranje, kontrola

- Najčešći instrumenti operativnog kontrolinga
- Pogodni za uvođenje putem naprednih informacijskih sustava
- S aspekta upravljanja poslovnim rezultatom poduzeće mora odrediti optimalan način uvođenja sustava operativnog kontrolinga



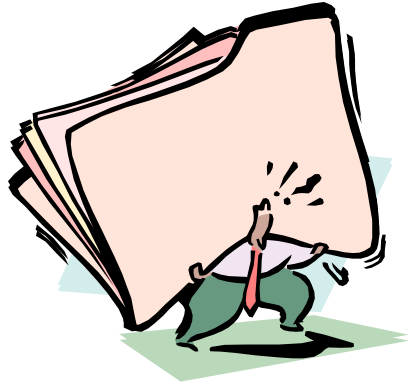
Operativni kontroling - Jučer

- Zasebni sustavi izvještavanja po odjelima
- Dupliranje posla unosa podataka
- Predugo trajanje usklađivanja podataka
- Različiti formati podataka
- Ručna priprema izvještaja
- Izvještavanje ovisi o pojedincima i dugo traje

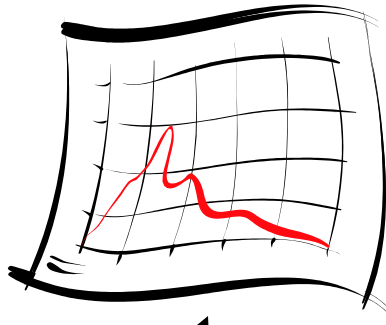


Operativni kontroling - Jučer

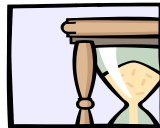
Marketing



Izveštaji



Financije



Usklađivanje podataka



Operativni kontroling – Korak naprijed

- Uspostava instrumenata operativnog (taktičkog) kontrolinga kroz DW i BI rješenja
- Istraživanje poslovanja pomoću dubinske analize podataka
- Postavljanje sustava odgovornosti zasnovanog na instrumentima operativnog kontrolinga
- Povećanje uloge kontrolinga kao internog konzultanta, a smanjenje uloge proizvođača izvještaja



Operativni kontroling – Korak naprijed

Potrebne informacije (odražavaju strukturu upravljačkih problema)



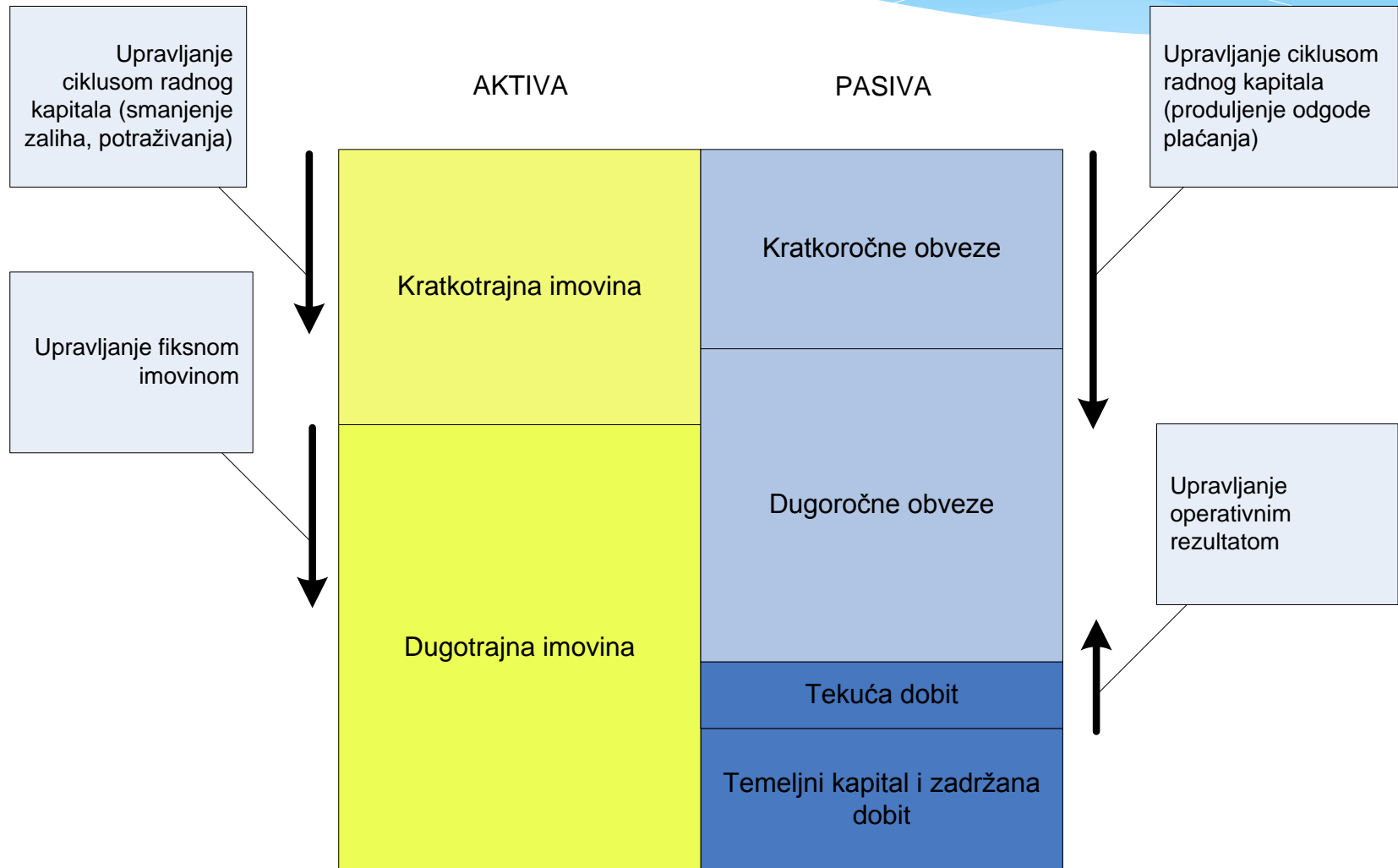
Tražene informacije
(donositelj odluke
želi ih imati prilikom
odlučivanja)

**Idealna situacija - presjek maksimalan
(dobro strukturirani problemi)**

Ponuđene informacije
(postoje u informacijskom sustavu)

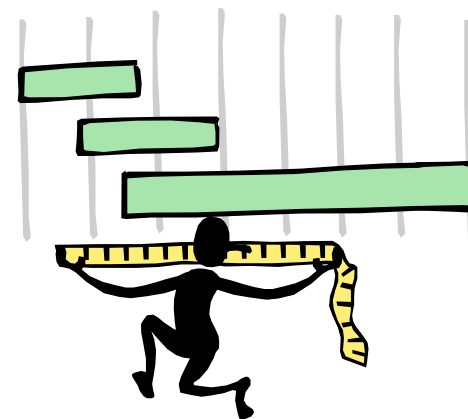


Operativni kontroling – DWH/BI

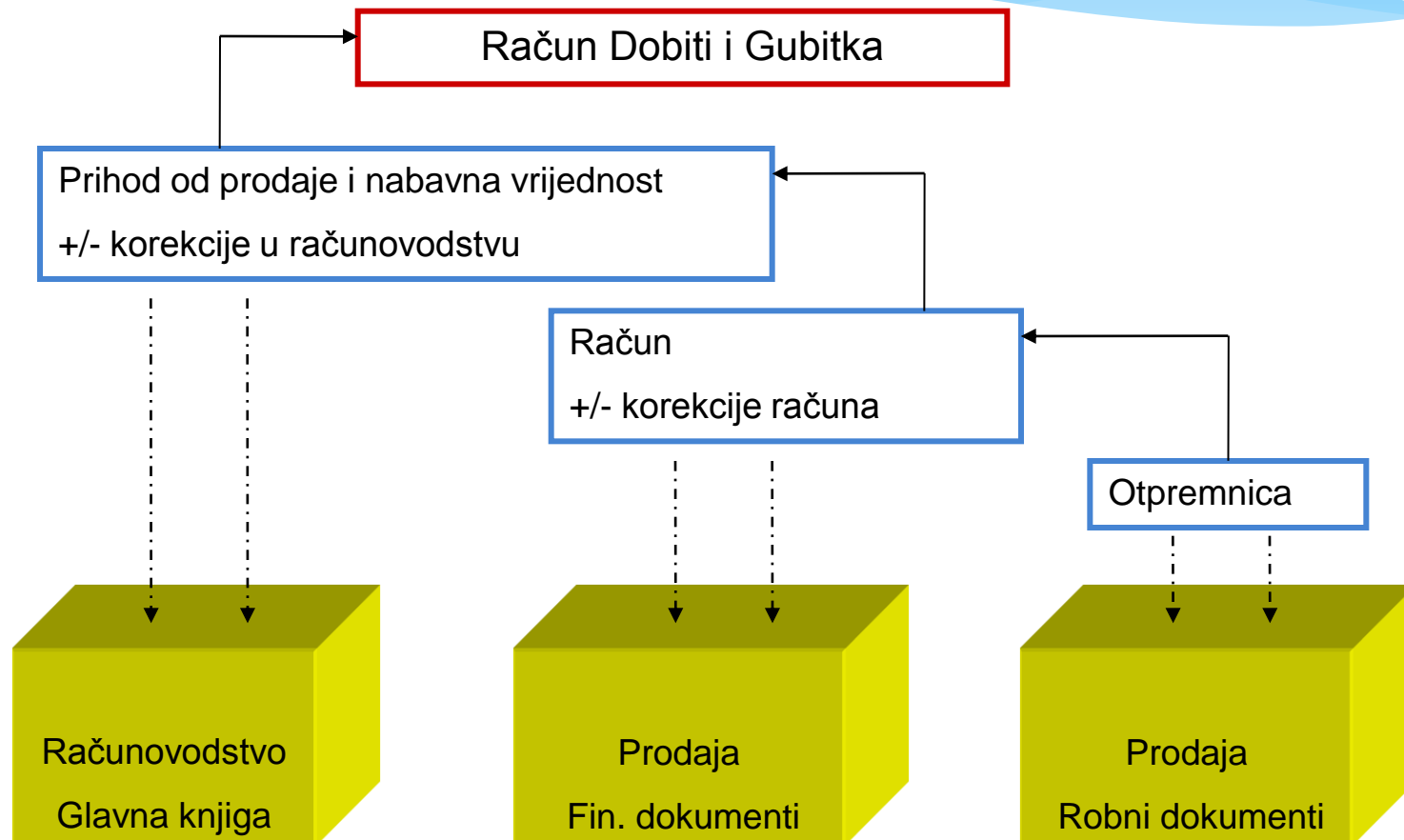


Operativni kontroling – DWH/BI

- snimka postojećeg transakcijskog sustava
- promjene na transakcijskom sustavu
- definiranje mjera i dimenzija te opsega projekta
- testiranje različitih aplikacija koje bi mogle podržati naše zahtjeve
- izrada skladišta podataka (baza)
- izrada DWH sturktura
- testiranje
- izrada izvještaja



Analiza operativnog rezultata



Analiza operativnog rezultata

Desktop Intelligence - Analiza izvješća 2008. godine - AWITROG analitički AI

AWIT

Indikator	Dejstvo	Plan	Ostvarenost
Operativni rezultat	2.177.742.728,38	2.144.042.027,07	2.285.762,92
Operativni rezultat	334,78%	882,07%	888,56%
Operativni rezultat (neto)	41.271.375,45	40.383.287,20	948.182,07
Operativni rezultat (neto)	19,232%	19,232%	198,28%
Operativni rezultat (neto)	14.702.162,02	14.702.162,02	6,022.162,02
Operativni rezultat (neto)	413.227.228,38	424.843.228,38	114,712.228,38
Operativni rezultat (neto)	141.722.141,52	140.788.380,24	4,877.822,07
Operativni rezultat (neto)	224,73%	224,73%	488,87%
Operativni rezultat (neto)	58.187.188,47	58.048.428,22	1,388.448,24
Operativni rezultat (neto)	11,538%	11,538%	488,47%
Operativni rezultat (neto)	4.422.116,22	4.382.116,22	1,388.116,22
Operativni rezultat (neto)	49,189%	49,189%	488,23%
Operativni rezultat (neto)	41.271.375,45	41.271.375,45	2,388.142,98
Operativni rezultat (neto)	17,913%	17,913%	888,70%
Operativni rezultat (neto)	4.121.520,03	4.121.520,03	1,388.520,03
Operativni rezultat (neto)	22,174%	22,174%	488,44%
Operativni rezultat (neto)	2.844.492,89	2.844.492,89	7,388,07
Operativni rezultat (neto)	22,628%	22,628%	488,64%
Operativni rezultat (neto)	19.822.792,72	19.822.792,72	148,278,04
Operativni rezultat (neto)	79,712%	79,712%	888,61%

BARILLA

Indikator	Dejstvo	Plan	Ostvarenost
Operativni rezultat	102.117.782,13	100.888.888,89	1.182.222,88
Operativni rezultat	49.782.892,11	48.822.222,22	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	888.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	888.222,88
Operativni rezultat (neto)	6.222.888,47	6.222.888,47	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	62,214%	62,214%	888,48%
Operativni rezultat (neto)	22.214.422,33	22.214.422,33	488.222,88
Operativni rezultat (neto)	50.222.888,47	50.222.888,47	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	22.214.422,33	22.214.422,33	488.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	1.222.888,47	1.222.888,47	224.888,47
Operativni rezultat (neto)	4.121.520,03	4.121.520,03	1,388.520,03
Operativni rezultat (neto)	102.117.782,13	102.117.782,13	1,388.520,03

CHIPPITA

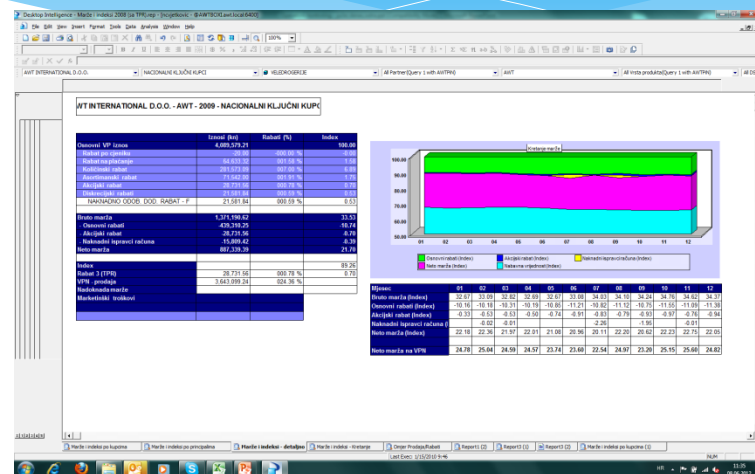
Indikator	Dejstvo	Plan	Ostvarenost
Operativni rezultat	102.117.782,13	100.888.888,89	1.182.222,88
Operativni rezultat	49.782.892,11	48.822.222,22	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	888.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	888.222,88
Operativni rezultat (neto)	6.222.888,47	6.222.888,47	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	62,214%	62,214%	888,48%
Operativni rezultat (neto)	22.214.422,33	22.214.422,33	488.222,88
Operativni rezultat (neto)	50.222.888,47	50.222.888,47	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	22.214.422,33	22.214.422,33	488.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	1.222.888,47	1.222.888,47	224.888,47
Operativni rezultat (neto)	4.121.520,03	4.121.520,03	1,388.520,03
Operativni rezultat (neto)	102.117.782,13	102.117.782,13	1,388.520,03

NEP

Indikator	Dejstvo	Plan	Ostvarenost
Operativni rezultat	102.117.782,13	100.888.888,89	1.182.222,88
Operativni rezultat	49.782.892,11	48.822.222,22	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	888.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	888.222,88
Operativni rezultat (neto)	6.222.888,47	6.222.888,47	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	62,214%	62,214%	888,48%
Operativni rezultat (neto)	22.214.422,33	22.214.422,33	488.222,88
Operativni rezultat (neto)	50.222.888,47	50.222.888,47	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	22.214.422,33	22.214.422,33	488.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	1.222.888,47	1.222.888,47	224.888,47
Operativni rezultat (neto)	4.121.520,03	4.121.520,03	1,388.520,03
Operativni rezultat (neto)	102.117.782,13	102.117.782,13	1,388.520,03

RELLYS

Indikator	Dejstvo	Plan	Ostvarenost
Operativni rezultat	102.117.782,13	100.888.888,89	1.182.222,88
Operativni rezultat	49.782.892,11	48.822.222,22	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	888.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	888.222,88
Operativni rezultat (neto)	6.222.888,47	6.222.888,47	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	62,214%	62,214%	888,48%
Operativni rezultat (neto)	22.214.422,33	22.214.422,33	488.222,88
Operativni rezultat (neto)	50.222.888,47	50.222.888,47	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	22.214.422,33	22.214.422,33	488.222,88
Operativni rezultat (neto)	12.214.422,33	12.214.422,33	4.888.222,88
Operativni rezultat (neto)	1.222.888,47	1.222.888,47	224.888,47
Operativni rezultat (neto)	4.121.520,03	4.121.520,03	1,388.520,03
Operativni rezultat (neto)	102.117.782,13	102.117.782,13	1,388.520,03



Desktop Intelligence - Analiza izvješća 2008. godine - AWITROG analitički AI

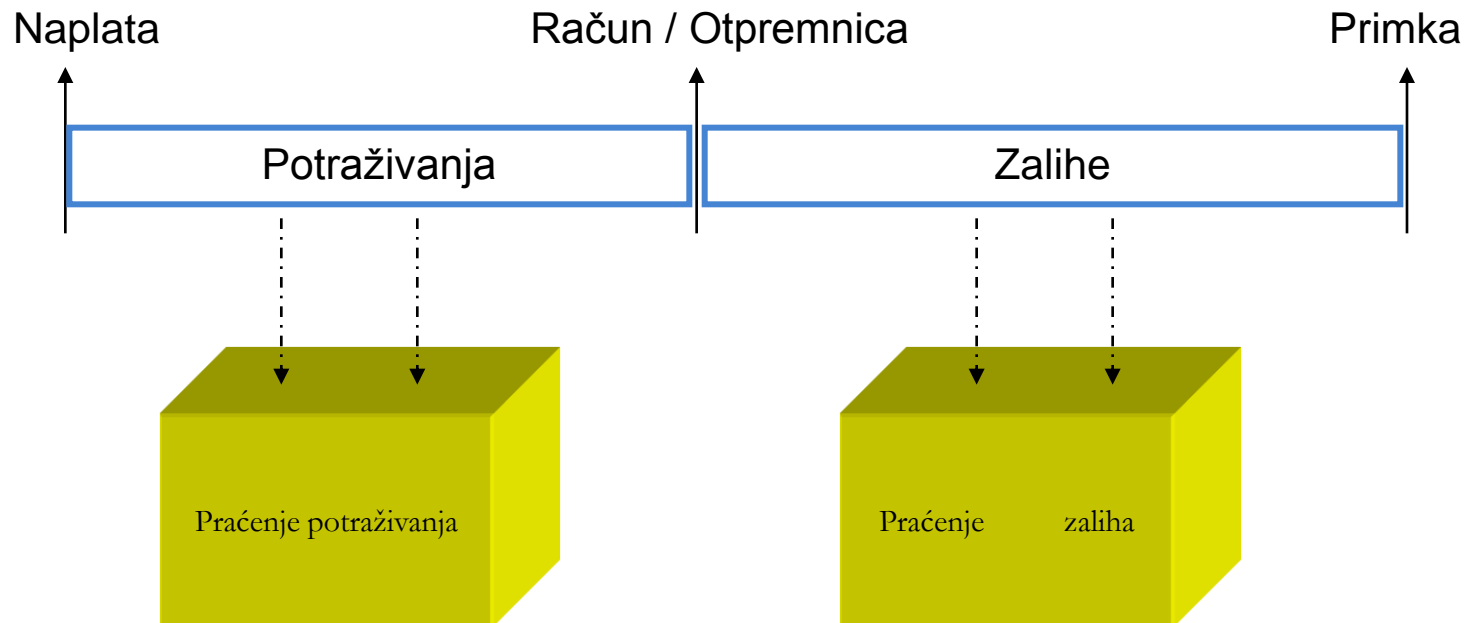
AWIT INTERNATIONAL D.O.O. - Troškovi - usporedba realizacija

Ukupni AWIT INTERNATIONAL D.O.O.
Podjela po djelatnosti i c.
Tip osobe: REDOVNA KUPCA

	2007	2008	Plan 2008	Indeks	Usporedno-ostvarenost	Indeks (-/%)	Plan 2008
AMORIZ. OD PRIHODA - AMT.	0,00	1.267.471,34	0,00	1.267,47	1.267,47	126,75	0,00
IZDANJE ZA PROMOTIVNE CILJEVE	0,00	1.267.471,34	0,00	1.267,47	1.267,47	126,75	0,00
TROŠKOVI OPRAVAKA POSLOVNE NEKRETNOSTI	631.298.884,41	143.324.898,47	137.484.434,64	194,35%	5.846.353,83	92,31%	143.346.642,47
MATERIJALNI TROŠKOVI	1.679.779,24	1.516.694,71	1.612.912,32	119,87%	6.903.570,48	100,00%	1.612.912,32
401 TA. REZERVACIJA MATERIJALA	1.679.779,24	1.516.694,71	1.612.912,32	119,87%	6.903.570,48	100,00%	1.612.912,32
401 TROŠKOVI AMBALAŽE	1.416.246,74	1.223.931,48	1.406.000,00	78,24%	1.022.048,00	72,81%	1.406.000,00
402 POTROŠAK ENERGIJE ELEKTR. ENERGIJE	183.532,50	183.532,50	183.532,50	100,00%	183.532,50	100,00%	183.532,50
403 POTROŠAK OSTALI MATERIJALI	38.919,77	90.630,73	90.630,73	196,67%	196,67%	196,67%	90.630,73
404 TROŠAK STROJ. IZUMIŠTAR. AMB.	582.448,00	491.487,74	600.000,00	84,37%	239.418,00	41,14%	239.418,00
405 OŠTA. I OŠTA. OŠTA. I OŠTA.	6.000,00	6.000,00	6.000,00	100,00%	6.000,00	100,00%	6.000,00
406 POTROŠAK ENERGIJA	301.842,03	301.842,03	301.842,03	100,00%	301.842,03	100,00%	301.842,03
407 POTROŠAK POGONSKA GORIVA	2.346.989,24	3.606.296,82	2.774.275,31	153,71%	3.606.296,82	130,00%	3.606.296,82
408 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
TROŠKOVI USLUGA	36.214.044,48	81.488.091,07	36.214.044,48	117,32%	41.967.416,18	116,16%	36.214.044,48
409 PROMISLENE USLUGE	24.864.387,09	26.427.802,00	24.864.387,09	106,28%	1.562.414,91	101,41%	24.864.387,09
410 USLUGE KONVULSIJA I ZAŠTITE	2.822.148,16	2.814.489,47	2.814.489,47	89,78%	2.814.489,47	100,00%	2.814.489,47
411 USLUGE REGISTARACIJA VOZILA	62.338,28	143.143,47	143.143,47	181,50%	143,47	181,50%	143,47
412 USLUGE PROMETNE I ZAŠTITE	780.622,40	8.000,00	8.000,00	77,78%	8.000,00	100,00%	8.000,00
413 USLUGE PROMETNE I ZAŠTITE	1.000,00	1.000,00	1.000,00	100,00%	1.000,00	100,00%	1.000,00
414 INTELIGENTNE I OSOBNE USLUGE	2.014.882,40	3.742.257,76	2.146.000,00	171,90%	1.602.257,76	75,81%	2.146.000,00
417 KOMUNIKACIJSKE USLUGE	588.832,07	683.573,81	641.100,00	116,08%	42.388,81	7,22%	641.100,00
418 OSTALI TROŠKOVI TROŠKOVI USLUGA	100.746,67	1.476.384,86	1.000,00	292,15%	846.844,86	84,68%	1.000,00
408 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
409 PROMISLENE USLUGE	2.827.188,02	2.716.274,47	2.880.000,00	96,07%	6.726,45	2,38%	2.880.000,00
410 USLUGE KONVULSIJA I ZAŠTITE	2.822.148,16	2.814.489,47	2.814.489,47	99,73%	7.845,31	0,28%	2.814.489,47
TROŠKOVI OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	382,05%	4.914.216,99	30,49%	67.142.264,00
409 REZERVACIJA	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
410 USLUGE OSOBLJA	16.114.041,01	62.221.477,48	67.142.264,00	38			

Analiza ciklusa radnog kapitala

Ciklus radnog kapitala



Operativni kontroling - Danas

- Potpuno automatizirani izvještaji o ostvarenim rezultatima
- Definirane razine planiranja i izrada planova
- Automatiziran sustav planiranja, budgetiranja i predviđanja ključnih pokazatelja poslovanja putem integriranog softwareskog rješenja - BPC
- Automatizirani izvještaji o odstupanju realizacije i planova
- Postavljene veze između svih razina poslovanja od Otpremnice prema Računu dobiti i gubitka
- Postavljeni alertni sustav
- Sinergija informacija postignuta upotrebom različitih izvora podataka



BPC - primjer

Odluke o izgradnji operativnog kontrolinga

Za koje dimenzije želimo promatrati podatke?

- Dobavljači
- Kupci
- Proizvodi
- Organizacijske jedinice
- Distributivni kanali
- Distributivni centri
- Prodajna područja
- Vremenski horizont



Odluke o izgradnji operativnog kontrolinga

Mjera Dimenzija	Bruto Marža	Operativni troškovi	Amortizacija	Operativni radni kapital	Fiksna imovina	Ostala neto imovina
Proizvod	Prodaja Računovodstvo	Računovodstvo ABC Strateški pogled	Ovisno o praćenju fiksne imovine - alokacija	Potraživanja – ind. Zalihe – direktno Obveze – dobavljač	Alokacija (ABC)	Alokacija
Kupac	Prodaja	Računovodstvo ABC Strateški pogled	Ovisno o praćenju fiksne imovine - alokacija	Potraživanja – dir. Zalihe – indirektno Obveze – ind.	Alokacija (ABC)	Alokacija
Dobavljač	Obično preko proizvoda	Obično preko proizvoda	Ovisno o praćenju fiksne imovine - alokacija	Obveze – dir. Ostalo preko proizvoda(trg.roba)	Alokacija	Alokacija
Organizacijske jedinice	Prodaja Računovodstvo (centar odg.)	Računovodstvo ABM Operativni pogled	Ovisno o praćenju fiksne imovine	Inv. Centar – dir. Prof. centar ne prati	Inv. Centar – dir. Prof. centar ne prati	Inv. Centar – dir. Ili alokacijom Prof. cent. ne prati
Distributivni kanali	Prodaja Računovodstvo	Može preko kupaca ili org. jedinice	Eventualno indirektno	Može preko kupaca ili org. jedinice	Eventualno indirektno	Vrlo rijetko
Distributivni centri	Prodaja Računovodstvo (centar odg.)	Računovodstvo ABC / ABM	Ovisno o praćenju fiksne imovine	Potraživanja – dir. Zalihe – direktno Obveze – indirektno	Inv. Centar – dir. Prof. centar ne prati	Inv. Centar – dir. Prof. cent. ne prati
Prodajna područja	Prodaja	Eventualno preko kupaca ili DC-a	Eventualno indirektno	Eventualno indirektno	Eventualno indirektno	Vrlo rijetko
Vremenski horizont	Bez ograničenja	Problem vremenskih razgraničenja	Ekonomski vijek trajanja nasuprot knjigovodstvenom	Koeficijente treba dinamizirati	Koeficijente treba dinamizirati	Koeficijente treba dinamizirati

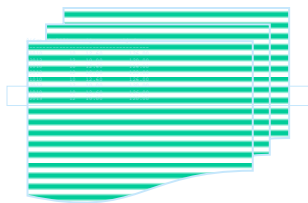


Strukturiranje podataka

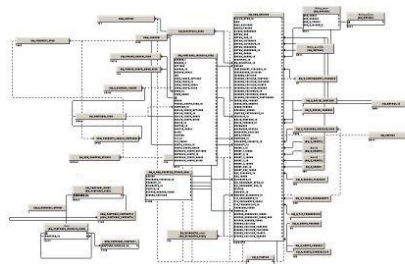
ERP

BPC

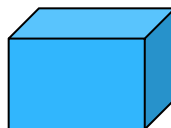
KPI



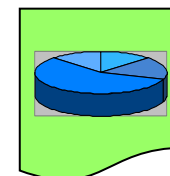
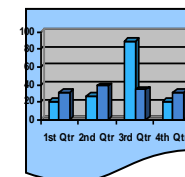
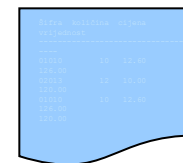
DWH



Cube / Universe



Reports



Operativni kontroling - Sutra

- Zaokružen sustav ostvarenih, planiranih i predviđenih financijskih indikatora
- Jače povezivanje operativnog i strateškog kontrolinga (KPI, BSC, Benchmarking)
- Jača povezanost kontrolinga i organizacijskih jedinica u poduzeću – centara odgovornosti (prodajni kontroling, kontroling nabave, troškovni kontroling...)
- Čvršća suradnja IT-a i Kontroliga nego ikad prije

U kojem je trenutku vaše poduzeće,
Jučer, danas ili sutra?



Komentari, Pitanja i Odgovori

Pitajte e-mailom:

ncvjetkovic@awt.hr

