

KATALOG USLUGA POSLOVNOG SAVJETOVANJA

Kontroling | Financije | Menadžment

USLUGE POSLOVNOG SAVJETOVANJA

KONTROLING

Implementacija / unaprjeđenje funkcije i procesa kontrolinga	5
Izrada procesnog modela kontrolinga.....	6
Izrada strateškog plana	7
Izrada poslovnog plana	8
Implementacija Balanced Scorecarda [BSC] ...	9
Implementacija Management by Objectives [MBO].....	10
Definiranje i uspostavljanje KPI-eva	11
Implementacija sustava za upravljanje profitabilnošću.....	12
Izrada konceptualnog dizajna za analitička rješenja u kontrolingu.....	13
Interim Controlling Manager	14

FINANCIJE

Izrada koncepta upravljanja financijama.....	15
Izrada procesnog modela financija	16
Izrada poslovnih planova i investicijskih studija	17
Analiza troškova i koristi [Cost Benefit Analysis - CBA]	18
Analiza financijskih izvještaja	19
Procjena vrijednosti poduzeća	20
Izrada projektnih prijedloga za bespovratna sredstva	21
Izrada projektnih prijedloga za ruralni razvoj	22
Provedba EU projekata	23
Interim CFO	24

MENADŽMENT

Izrada Business Cases.....	25
Izrada menadžerskih izvještaja	26
Izrada modela kompetencija	27
Optimizacija poslovnih procesa	28
Upravljanje promjenama.....	29
Izrada marketinškog plana.....	30
Implementacija koncepta prodajne izvrsnosti	31
Analiza radnog mjesta.....	32
Upravljanje rizicima pomoću mape rizika.....	33
Interim ERP Manager	34

IMPLEMENTACIJA / UNAPRJEĐENJE FUNKCIJE I PROCESA KONTROLINGA

Svrha

Svaka vrsta organizacije, bilo da je profitnog ili neprofitnog karaktera, treba imati cilj da u svom poslovanju ostvari veće koristi od troškova te maksimalni povrat na raspoloživa sredstva. Naravno da pri tome organizacije trebaju uzeti u obzir da je tako postavljene i ostvarene ciljeve moguće i dugoročno ostvarivati, tj. da su održivi. Kontroling kroz partnerstvo s menadžmentom pomaže u ostvarenju organizacijskih ciljeva: očuvanju postojeće vrijednosti i stvaranju [nove] dodane vrijednosti.

Važni elementi

- **Ciljevi** – održiva efektivnost i efikasnost
- **Kompetencije** – stručne, osobne, socijalne i konceptualno-kognitivne
- **Procesi** – planiranje, analiziranje, izvještavanje i interno savjetovanje

Metodologija

Primjer nacrtu projekta implementacije / unaprjeđenja funkcije i procesa kontrolinga moguće je prikazati na sljedeći način:

1	2	3	4	5
Organizacija projekta	Ulazi	Procesi	Izlazi	Mogući ciljevi projekta
<ul style="list-style-type: none"> ■ Projektne uloge (sponzor, voditelj projektnog tima, članovi projektnog tima) ■ Organizacijske jedinice (upravljačke, osnovne i potporne) ■ Ime i prezime nositelja projektnih zadataka (nositelji i zamjenici) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Komunikacijske aktivnosti (komuniciranje vremenskog, sadržajnog i resursnog okvira projekta) ■ Mobilizacija (mobiliziranje članova projektnog tima) ■ Način rada (određivanje i komunikacija projektnog načina rada) ■ Operativni rad (uspostavljanje operativnog ritma rada) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumentacija (dostava dokumentacije za proučavanje i interpretacija prema potrebi) ■ Sastanci (sudjelovanje na individualnim i zajedničkim sastancima za vlasnike procesa, kao i na internim edukacijama sukladno utvrđenim potrebama) ■ Prijedlozi (predlaganje za unaprjeđenja sadržaja poslovnih procesa kontrolinga) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dokumenti projektnog upravljanja (hodogram projekta i osnovni predlošci za projektni rad) ■ Edukacija (edukacijski sadržaji/koncepti; protokoli o obuci vlasnika procesa kontrolinga) ■ Dokument sadržaja i procesa kontrolinga (izrađen dokument Kontroling priručnika i radne instrukcije) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacija procesa kontrolinga ■ Određenje sadržaja procesa kontrolinga ■ Određenje strateških instrumenata kontrolinga ■ Određenje operativnih instrumenata kontrolinga ■ Određenje i izrada internih kontroling akata ■ Određenje i izrada kontroling izvještaja ■ Određenje ključnih pokazatelja poslovanja
				<ul style="list-style-type: none"> ■ Određenje pojmovnika kontroling pojmova ■ Unaprjeđenje procesa planiranja ■ Unaprjeđenje procesa analiziranja ■ Unaprjeđenje procesa izvještavanja ■ Unaprjeđenje procesa poslovnog savjetovanja ■ Povećanje efektivnosti i efikasnosti u upravljanju

Klijent



CROATIA osiguranje d.d. članica je Adris grupe d.d. i vodeće je društvo u Republici Hrvatskoj u životnim i neživotnim osiguranjima.

„Društvo CROATIA osiguranje d.d., do trenutka preuzimanja od strane Adris grupe d.d., bilo je u državnom vlasništvu. Odmah po preuzimanju, u cilju osiguranja učinkovitog restrukturiranja i održivog poslovanja nakon toga, odlučili smo u Društvu implementirati niz nedostajućih naprednih upravljačkih funkcija, između ostalih i profesionalni kontroling. S obzirom na bogate reference i iskustvo u poslovnoj praksi, angažirali smo Poslovnu učinkovitost za projekt implementacije kontrolinga. Isporuke projekta implementirane su na kvalitetan način i u planiranom roku. Tako uspostavljena funkcija i procesi kontrolinga u značajnoj mjeri su potpomogli povećanu kvalitetu donošenja poslovnih odluka u CROATIA osiguranju d.d.“

Sanel Volarić, Predsjednik Uprave, CROATIA osiguranje d.d.

Izjava klijenta iz siječnja 2017.

IZRADA PROCESNOG MODELA KONTROLINGA

Svrha

Procesni model kontrolinga obuhvaća glavne procese u kontrolingu i propisuje način njihovog optimalnog organiziranja, te je njegovim korištenjem moguće:

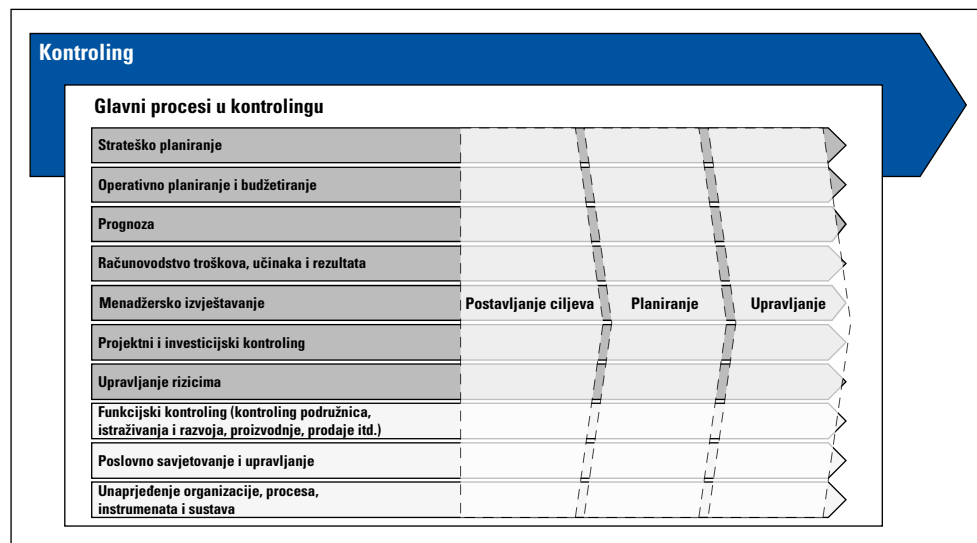
- na standardan način prikazati procese u kontrolingu
- jednostavno objasniti procese kontrolinga
- olakšati preispitivanje vlastitih koncepata procesa u kontrolingu
- osigurati jednoznačno razumijevanje kontrolinga u poduzeću.

Važni elementi

- **Početak procesa** – događaj koji potiče provođenje određenog procesa
- **Input** – ulazne veličine koje uglavnom pripremaju vlasnici procesa izvan organizacijske jedinice kontrolinga za same procese kontrolinga
- **Output** – izlazne veličine koje uglavnom koriste korisnici usluga kontrolinga tj. menadžeri
- **Završetak procesa** – događaj koji definira kraj provođenja određenog procesa

Metodologija

Procesni model kontrolinga je svrhovit i pojednostavljen prikaz koji predstavlja aktivnosti u procesu postavljanja ciljeva, planiranja i upravljanja, a obuhvaća 10 glavnih procesa u kontrolingu:



Klijent



PBZ Card je u vlasništvu Privredne banke Zagreb i vodeća je kartična organizacija u Hrvatskoj. Ujedno, to je jedino kartično poduzeće u Hrvatskoj zaduženo za izdavanje i prihvatanje American Express kartica, a koje pruža i uslugu prihvata te izgradnje prodajne mreže za Mastercard i Visa kartice.

IZRADA STRATEŠKOG PLANA

Svrha

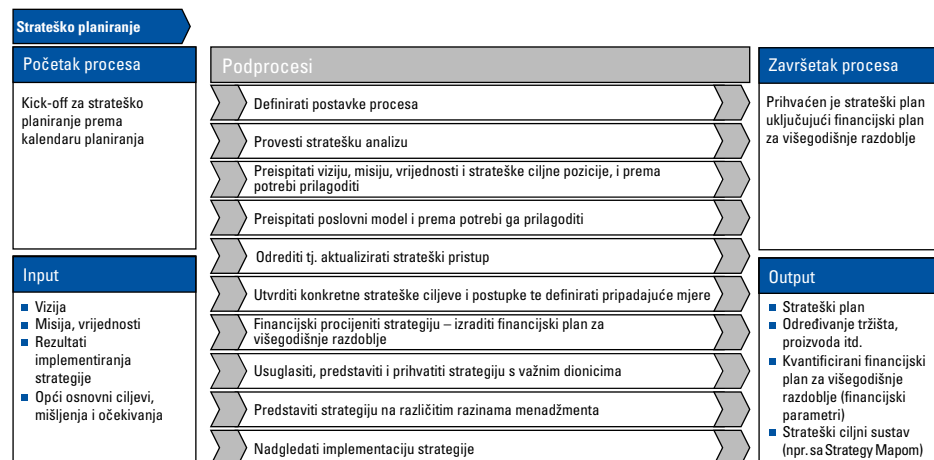
Strateški plan omogućava organizacijama postizanje efektivnosti u poslovanju i konzistentan nastup na tržištu tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Strateški plan predstavlja svojevrsni predložak ponašanja / djelovanja organizacije, po čemu se razlikuje od svojih konkurenata, te potpomaže ostvarenje temeljnih ciljeva organizacije.

Važni elementi

- **Vrijednosti** – usklađeni stavovi o okolini i sebi
- **Misija** – poslanje o ulozi u društvu i koji će se zadaci za to obaviti
- **Vizija** – buduća konkretnija slika onoga što se dugoročno želi postići
- **Poslovni model** – konceptualna osnova strategije
- **Strateški, operativni, timski i individualni ciljevi** – kaskadirani i međusobno povezani ciljevi za koje se određuju KPI-evi

Metodologija

Strukturu procesa strateškog planiranja prema procesnom modelu moguće je prikazati na sljedeći način:



„Connecto Mare kao uspješno poduzeće našlo se na prekretnici svog poslovanja pa smo željeli izdefinirati novi smjer za dosadašnji načina vođenja. Sukladno tome odlučili smo se za definiranje strateških ciljeva i uvođenje KPI-eva. U tome nam je najviše nedostajala stručna ruka da upravlja cjelokupnim procesom; od definiranja projektnih ciljeva do same njihove implementacije. U projektu smo prvo utvrdili postojeće stanje, postavili ciljeve projekta i implementirali projekt u svakodnevno poslovanje.

Poslovati s Dr. Mladenom Meterom i Poslovnom učinkovitosti bila je prava odluka.“

Ilija Jukić, Direktor, Connecto Mare d.o.o.

Izjava klijenta iz svibnja 2019.

Klijent



Connecto Mare d.o.o. je poduzeće specijalizirano za prijevoz putnika sa sjedištem u Splitu koje je svoje poslovanje proširilo na cijelu Europu te se pozicioniralo kao predvodnik u ovoj vrsti prijevoza u Hrvatskoj i Austriji. Njihova europska mreža transfera temelji se na timskom radu više od 50 višejezičnih zaposlenika, vlastitoj floti vozila, vlastitom modernom informatičkom sustavu te izvrsno organiziranoj administraciji i mreži partnera diljem EU.

IZRADA POSLOVNOG PLANA

Svrha

U suvremenim uvjetima poslovanja nužnost poslovnog planiranja postaje sve značajnija aktivnost jer je potrebno na što učinkovitiji i efikasniji način planirati korištenje raspoloživih odnosno potrebnih resursa. Pri tome je potrebno analizirati kompleksno poslovno okruženje; u prvom redu očekivanja naših kupaca, intencije naših konkurenata te naše mogućnosti da na najbolji mogući način očuvamo i povećamo vrijednost poslovanja.

Važni elementi

- **Vrste planova:** strateški, taktički i operativni plan
- **Postupci planiranja:** top-down, bottom-up i susretni postupak
- **Komponente ukupnog poslovnog plana:** operativni plan (račun dobiti i gubitka) i financijski plan (novčani proračun i bilanca)

Metodologija

Pojednostavljena shema hodograma poslovnog planiranja:

RAZINA PLANIRANJA

1. Organizacijski i vremenski raspored izrade poslovnog plana

(komunikacija, koordinacija, hodogram, predlošci za planiranje, prezentacija za menadžment)

2. Strateško planiranje (5- godina; godišnja razina)

(makroekonomska analiza i predviđanje, analiza tržišta industrije, suvremeni trendovi u industriji, izrada / revidiranje koncepta poslovanja poduzeća, ključni planski strateški pokazatelji poslovanja)

3. Taktičko planiranje (3-5 godina; godišnja razina)

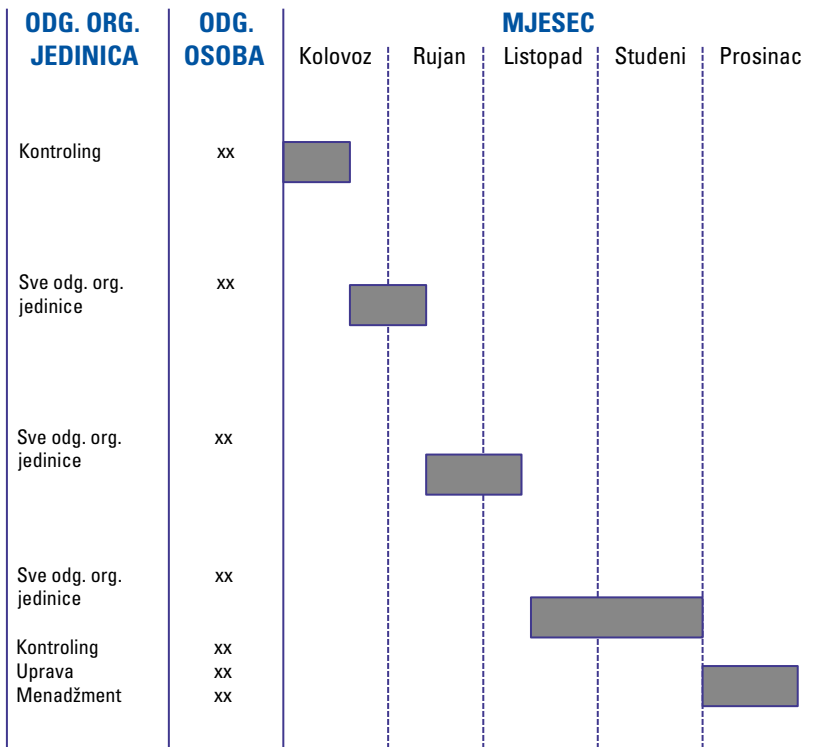
(taktičko određenje poslovanja poduzeća, plan stope rasta prodaje, proizvodnje, troškova i novčanih tokova, plan razvoja ključnih pokazatelja poslovanja, planski financijski izvještaji, planska tržišna pozicija)

4. Operativno planiranje (-1 godina; mjesečna razina)

(jednak sadržaj kao kod taktičkog planiranja, ali veća razina granulacije)

5. Usvajanje poslovnog plana

(razmatranje i davanje korektivnih informacija o planu, koordinacija i uskladjivanja poslovnog plana, usvajanje konačne verzije poslovnog plana, distribucija i koordinacija tehničkog unosa plana u sustav)



Klijent



Partner mikro kreditna fondacija već 20 godina uspješno pruža usluge mikrokreditiranja te ima gotovo 300 zaposlenih koji rade u 60 ureda na teritoriju cijele Bosne i Hercegovine.

„Poslovna učinkovitost je s Partner MKF uspješno provela projekt implementacije kontrolinga i projektom su postignuti planirani ciljevi. Partner MKF je organizacija koja iznimno njeguje organizacijsku kulturu te ima razvijenu kulturu mjerenja i upravljanja učinkom (od 2002. godine intenzivno i svakodnevno koristimo BSC koncept za povezivanje i kaskadiranje strateških do pojedinačnih ciljeva), te će u skladu s time, izlazni rezultati ovog projekta biti iskorišteni kao dodatni poticaj u daljnjem razvoju izvrsnosti poslovanja Partner MKF.“

Projektni kontroling tim, Partner mikro kreditna fondacija

Izjava klijenta iz veljače 2017.

IMPLEMENTACIJA BALANCED SCORECARDA (BSC)

Svrha

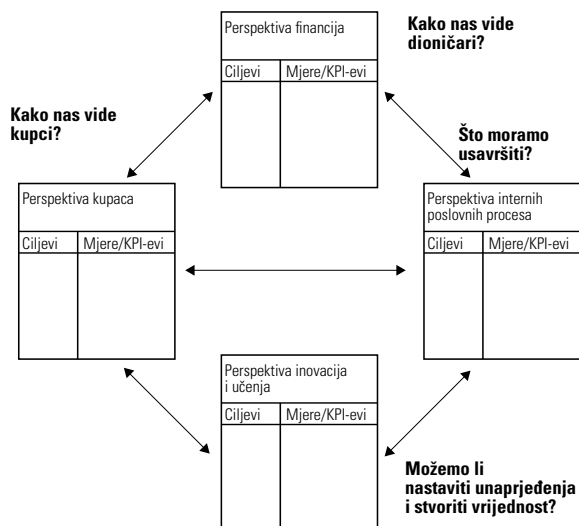
Balanced Scorecard (BSC) se koristi s jedne strane kao instrument strateškog planiranja, analiziranja i upravljanja, a s druge strane kao koncept koji pojednostavljuje kaskadiranje i povezivanje strateških, operativnih i timskih / pojedinačnih ciljeva u organizaciji tj. operacionalizaciju strategije u poslovnoj praksi. To je posebno važno ako se uzme u obzir da izrađena i usvojena strategija poslovanja prolazi ili pada upravo na kvaliteti same provedbe, i to na najnižim organizacijskim jedinicama, odnosno pojedincima, a rjeđe zbog kvalitete samog sadržaja strategije.

Važni elementi

- **Ciljevi** – ograničeni broj uravnoteženih strateških ciljeva za financije, kupce, procese i zaposlenike
- **Pokazatelji** – rani [eng. *leading*] – najčešće nefinancijski i kasni [eng. *lagging*] – najčešće financijski
- **Povezanost** – povezivanje ciljeva kroz strateške mape
- **Ostvarivost** – potreba definiranja odgovornosti za provedbu, rok izvršenja, inicijative / aktivnosti, budžet i nagrade

Metodologija

Temeljnu koncepciju Balanced Scorecarda (BSC) moguće je prikazati na sljedeći način:



Klijent



Kontrol biro d.o.o. je poduzeće koja pruža usluge tehničkih kontrola iz područja zaštite na radu, zaštite od požara i zaštite okoliša u svim granama industrije. Posluju na području cijele Hrvatske s vlastitom mrežom poslovnih centara sa šezdeset zaposlenih.

„Zahvaljujemo Dr. Mladenu Meteru koji nas je vodio na našem intelektualnom putovanju uvođenja “Uravnotežene tablice rezultata” koja je postala osnovni upravljački sustav našeg poduzeća.

Nagla evolucija modela Balanced Scorecarda donijela nam je u kratkom vremenu ogromne rezultate u svim perspektivama te poboljšala prijelaz sustava iz mjernog u upravljački.“

Krešimir Vukorepa, Direktor, Kontrol biro d.o.o.

Izjava klijenta iz svibnja 2019.

IMPLEMENTACIJA MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)

Svrha

Management by Objectives (MBO) je upravljački model čiji je temeljni cilj poboljšano ostvarenje učinka poduzeća pomoću jasno postavljenih i usuglašenih ciljeva između menadžmenta i zaposlenika. Implementacijom MBO-a upravljanje poduzećem se usmjerava prema postavljanju i ostvarenju ciljeva kroz motiviranost i predanost zaposlenika. MBO također omogućava usklađivanje ciljeva diljem poduzeća i omogućava bolju komunikaciju između menadžmenta i zaposlenika.

Važni elementi

- **Bolje planiranje i kontroliranje** – usmjerenost menadžmenta i zaposlenika prema upravljačkom konceptu temeljenom na planiranju i ostvarenju ciljeva relevantnih za poduzeće
- **Jasnija raspodjela odgovornosti i koordinacija** – transparentno razgraničenje organizacijskih uloga i struktura, pri čemu se za svaki postavljeni cilj definira i odgovornost za izvršenje
- **Veća predanost i motiviranost zaposlenika** – motivirajuće poticanje zaposlenika za postizanje ciljeva koji su zajednički definirani i usuglašeni s menadžmentom

Metodologija

5 glavnih koraka MBO-a i njihov sadržaj moguće je prikazati na sljedeći način:



Klijent



Tokić d.o.o. ovlašteni je uvoznik i distributer više od 230 najpoznatijih svjetskih proizvođača autodijelova. U više od 100 poslovnica nudi preko 200.000 različitih artikala. Zajedno s franšiznim partnerima Tokić d.o.o. najveći je prodajni lanac autodijelova u Hrvatskoj.

„Zahvaljujući projektu upravljanja pomoću ciljeva (Management by Objectives – MBO), koji je uspješno implementirala Poslovna učinkovitost za našu prodajnu mrežu, nakon samo 9 mjeseci od uspješne implementacije uspjeli smo udvostručiti stopu rasta dobiti. Uz samo kaskadiranje organizacijskih ciljeva na timsku i individualnu razinu, upravljački koncept je sadržavao scoring model, koji je vrednovao sve važne upravljačke dimenzije, a iznadprosječno ostvareni rezultati su se dijelili između zaposlenika, menadžmenta i vlasnika.“

Ilija Tokić, Predsjednik Nadzornog odbora, Tokić d.o.o.

Izjava klijenta iz prosinca 2018.

DEFINIRANJE I USPOSTAVLJANJE KPI-EVA

Svrha

KPI-evi predstavljaju sažete kvantitativne informacije i služe za precizno određivanje i operacionalizaciju ciljeva u poslovnoj praksi. Definiraju se i uspostavljaju jer mogu složene sadržaje prikazati na relativno jednostavan način, omogućuju njihov brz pregled i tako sprječavaju preopterećenost informacijama. Krajnja svrha upotrebe KPI-eva je pomoć pri upravljanju ciljevima poslovanja.

Kod profesionalnog definiranja ciljeva poslovanja organizacije uobičajeno je izvođenje / deriviranje ciljeva nižih razina u piramidi iz ciljeva / određenja viših razina upravljačke piramide organizacije.

Sustav KPI-eva sadrži međusobno povezane i sljedive uzročno-posljedične kvantificirane KPI-eve, čime se osigurava standardiziranost, objektivnost i mjerljivost ciljeva, a samim time i njihova upravljivost.

Važni elementi

- **Postojanje ciljnog upravljačkog sustava** – osigurava cjelovitost i konzistentnost upravljačkog koncepta [vrijednosti, misija, vizija, poslovni model, strateški, operativni, timski i individualni ciljevi]
- **Mogućnost kaskadiranja ciljeva** – omogućava slijedno izvođenje nižih ciljeva iz viših
- **Uspostavljanje uzročno-posljedične povezanosti** – pruža mogućnost utvrđivanja kasnih i ranih pokazatelja, te upravljanja njima u stablu uzročnika stvaranja učinaka

Metodologija

Sadržaj definiranja i uspostavljanja sustava KPI-eva moguće je prikazati na sljedeći način:



Klijent



Brodogradilište Viktor Lenac je vodeće brodogradilište u djelatnostima remonta i preinaka plovila te gradnje, remonta i preinaka offshore objekata na Sredozemlju. Osnovano 1896. godine, brodogradilište ima dugu tradiciju u remontu i preinakama plovila, a pionir je u svjetskim razmjerima u produljenjima brodova.

„S Poslovnom učinkovitosti pokrenuli smo projekt definiranja i uspostavljanja sustava KPI-eva s namjerom povezivanja strateških i operativnih ciljeva poslovanja njihovim kaskadiranjem i strateškim mapiranjem. U projekt su bila uključena 23 člana srednjeg i višeg menadžmenta koji su u prvoj fazi definirali KPI-eve i njihove uzročno-posljedične veze. Tako pripremljeni elementi na radionicama su stavljeni u kontekst ukupnog poslovnog sustava brodogradilišta. Kada zaživi sustav KPI-eva stvorit će se platforma za mjerenje i upravljanje doprinosom svake organizacijske jedinice ostvarenju poslovnih ciljeva brodogradilišta.“

Aljoša Pavelin, Predsjednik Uprave, Brodogradilište Viktor Lenac d.d.

Izjava klijenta iz prosinca 2018.

IMPLEMENTACIJA SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE PROFITABILNOŠĆU

Svrha

U vrijeme kada je rast poduzeća ograničen stalnim pritiscima konkurencije, kupaca, dobavljača i svih ostalih dionika, vrlo je važno efikasno upravljati raspoloživim resursima. Cilj koji se nameće pred menadžment je maksimizacija profita odnosno umijeće ulaganja u najprofitabilnije segmente poslovanja i napuštanje onih koji donose gubitke. Kako bi se prepoznala takva područja na vrijeme, ključna je uspostava primjerenog sustava za izračun i analizu profitabilnosti, koji će menadžmentu omogućiti upravljanje i odlučivanje temeljeno na pravovremenim i relevantnim informacijama. Takav način upravljanja će u konačnici rezultirati povećanjem učinkovitosti i profitabilnosti poduzeća.

Važni elementi

- **Centri odgovornosti** – određivanje prihodovnih, troškovnih i profitnih centara
- **Izravne i neizravne dodjele** – određivanje metoda i ključeva alokacije za neizravne [zajedničke] troškove
- **Analiza i odlučivanje** – izračun pokazatelja profitabilnosti, provođenje analize i donošenje odluka

Metodologija

Sustav za upravljanje profitabilnošću sastoji se od 4 bitna elementa te ga je moguće prikazati na sljedeći način:



IZRADA KONCEPTUALNOG DIZAJNA ZA ANALITIČKA RJEŠENJA U KONTROLINGU

Svrha

Svrha ovog projekta je izrada i predstavljanje konceptualnog dizajna za analitička rješenja u kontrolingu, a koji obuhvaća trenutačne zahtjeve funkcije kontrolinga u području:

1. planiranja,
2. izvještavanja,
3. analiziranja i
4. internog savjetovanja.

Važni elementi

- **Pravila za izradu poslovnih izvještaja** – konceptijska, percepcijska i semantička pravila
- **Dimenzije izvještaja** – centri odgovornosti, elementi finansijskih izvještaja, vrste odabranih obilježja
- **Vrste izvještaja** – kriteriji izrade, kriteriji korištenja, izvještaji prema razinama upravljanja

Metodologija

Metodologija projekta konceptualnog dizajna analitičkog rješenja u kontrolingu:



Klijent



Partner mikrokreditna fondacija već 20 godina uspješno pruža usluge mikrokreditiranja te ima gotovo 300 zaposlenih koji rade u 60 ureda na teritoriju cijele Bosne i Hercegovine.

INTERIM CONTROLLING MANAGER

Svrha

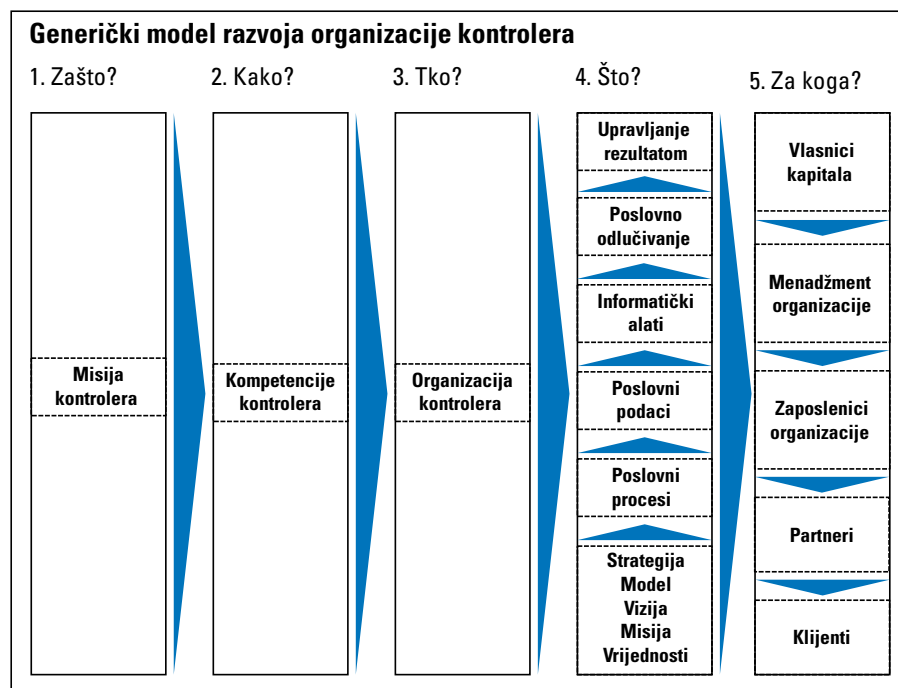
Usluga poslovnog savjetovanja Interim Controlling Manager namijenjena je organizacijama koje žele unaprijediti postojeću funkciju i procese kontrolinga korištenjem iskusnog vanjskog stručnjaka za kontroling ili imaju potrebu za dodatnim resursima u kontrolingu, bilo zbog opsega aktivnosti, bilo zbog nepostojanja odgovorne osobe za procese kontrolinga. Privremenim, ili stalnim periodičnim, angažmanom vanjskog kontrolera organizacije premošćuju jaz između trenutačnih resursnih mogućnosti i dostupnog znanja te ciljeva koji se žele postići primjenom kontroling koncepta u poslovanju.

Važni elementi

- **Ciljevi** – mentorski, privremeni ili stalni periodični angažman
- **Iskustvo** – posjedovanje zahtjevanih kompetencija za kontroling i dokazano iskustvo u poslovnoj praksi
- **Sadržaj** – redovite radne aktivnosti ili projektno unaprjeđenje postojećeg stanja procesa u kontrolingu

Metodologija

U okviru generičkog modela razvoja organizacije kontrolera Poslovne učinkovitosti nalaze se moguća područja angažmana vanjskog kontrolera:



Klijent



Kraft Foods Inc. je najveća kompanija za proizvodnju hrane i vodeća u Sjevernoj Americi i druga po redu vodeća u svijetu nakon Nestle SA. Kraft je razvio velike lance prehrane, a u njegovu ponudu spada i raznovrsna hrana te svoju proizvodnju provodi u nekoliko zemalja.

IZRADA KONCEPTA UPRAVLJANJA FINANCIJAMA

Svrha

Za očuvanje postojeće vrijednosti, stvaranje nove vrijednosti i održivo poslovanje, iznimno je važno na profesionalan način upravljati investiranim kapitalom i financijskim tokovima. Izradom koncepta upravljanja financijama osiguravaju se za to preduvjeti - transparentnost financijskih podataka omogućava njihovu analizu i donošenje kvalitetnih financijskih odluka.

Važni elementi

- **Investicije** – investicije u osnovna i obrtna sredstva
- **Novčani tokovi** – poslovni, investicijski i financijski novčani tokovi
- **Trošak kapitala** – trošak vlastitog i tuđeg kapitala

Metodologija

Najvažniji elementi koncepta upravljanja financijama mogu se prikazati na sljedeći način:



IZRADA PROCESNOG MODELA FINANCIJA

Svrha

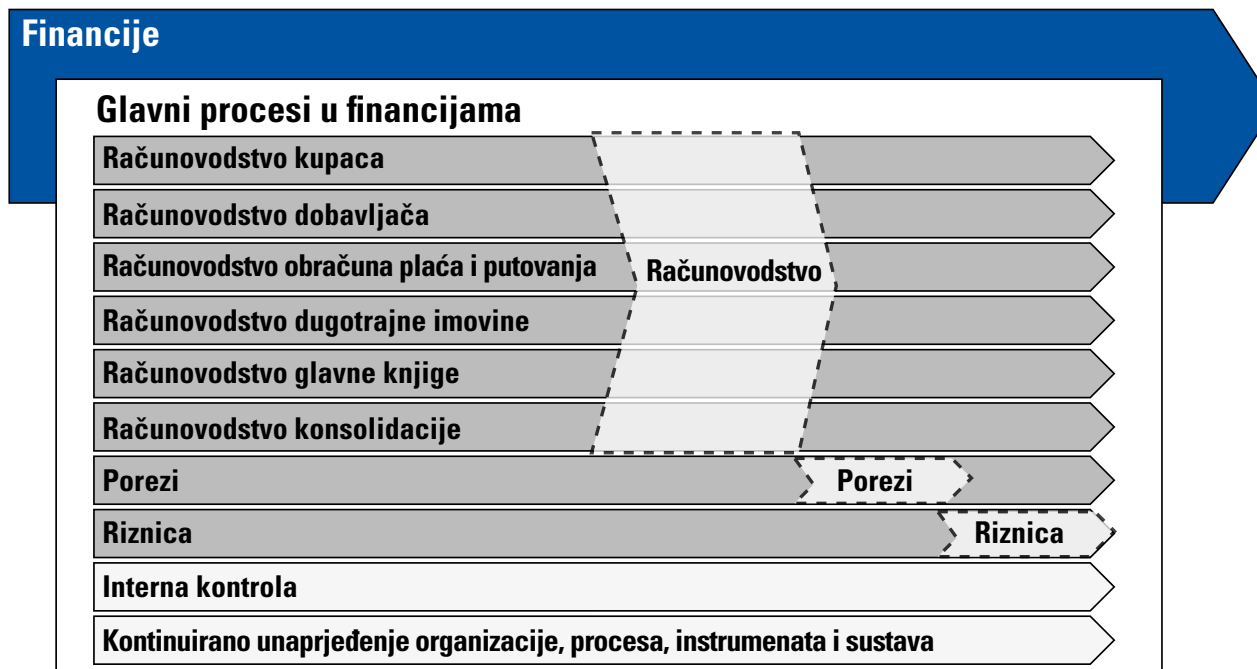
Procesni model financija služi za dokumentiranje, analizu i oblikovanje procesa financija, ali isto tako kao potpora za raspravljanje o njima te njihovo unaprjeđenje. Također se može koristiti za dodjelu zadataka, kompetencija i odgovornosti u financijama, kao i kod implementacije informacijskog sustava za financije i standardizaciju procesa financija. Ovaj model predstavlja prvi izrađeni sveobuhvatni procesni model u području financija.

Važni elementi

- **Standardiziranost** – standardni prikaz procesa financija
- **Jednostavnost** – mogućnost brzog i jednostavnog objašnjenja procesa u financijama
- **Korisnost** – korištenjem modela moguće je unaprijediti postojeće vlastite koncepte i procese u financijama

Metodologija

Procesni model financija je svrhovit i pojednostavljen prikaz 10 glavnih procesa u financijama, a za čije opisivanje se koristi pristup SIPOC [S-Supplier, I-Input, P-Process, O-Output, C-Customer]:



IZRADA POSLOVNIH PLANOVA I INVESTICIJSKIH STUDIJA

Svrha

Poslovni planovi izrađuju se za manje, a investicijske studije za veće investicije.

Bitna razlika u sadržaju investicijske studije je detaljna razrada pojedinih elemenata, osobito tržišne opravdanosti i ekonomsko-financijske analize.

Najčešće svrhe za izradu investicijskih studija su dobivanje: bankovnih kredita, sredstava iz EU fondova te poticaja ministarstava, državnih institucija i agencija.

Važni elementi

Za oba dokumenta važno je da sadržavaju kvalitetno razrađena 3 elementa:

1. analizu postojećeg stanja,
2. koncepciju budućeg stanja, planirane aktivnosti i resurse te rezultate ulaganja,
3. identifikaciju i procjenu mogućih rizika te način ovladavanja njima.

Metodologija

Metodologiju izrade je moguće prikazati na sljedeći način:



Kontinuirano kritičko preispitivanje cijelog koncepta i pojedinačnih elementa projekta, proaktivna komunikacija sa svim uključenim dionicima i priprema cjelokupne zahtijevane projektne dokumentacije

Klijent



Samoposlužna praonica opremljena izvrsnim profesionalnim strojevima u središtu Zagreba.

„Izvrсна suradnja s poduzećem Poslovna učinkovitost, koje nam je izradilo poslovni plan za dobivanje kreditnog aranžmana u Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak. Poslovni plan je bio detaljno i pametno osmišljen te prezentiran članovima HBOR-a kao i daljnje operativno vođenje prilikom povlačenja samih sredstava.“

Tomislav Ciliga, Direktor, Laundry Room Zagreb

ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI (COST BENEFIT ANALYSIS - CBA)

Svrha

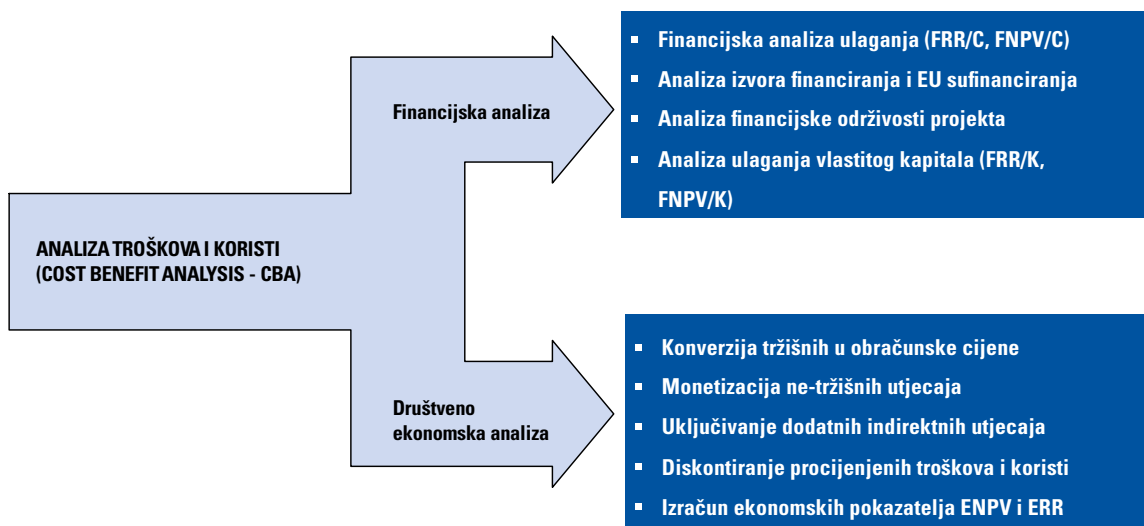
Analiza troškova i koristi [Cost Benefit Analysis – CBA] predstavlja ključni dokument za projekte financirane iz europskih fondova, a njime se opravdava njegovo financiranje iz EU fondova. Analiza se izrađuje na način da se uspoređuju i vrednuju sve prednosti i nedostaci projekta kroz analizu njegovih društvenih troškova i koristi.

Važni elementi

- **Izračun koristi** – kvantifikacija koristi koje se postižu provedbom projekta
- **Određivanje troškova** – iznos troškova koji su potrebni da se projekt provede
- **Usporedba alternativa** – alternative: a) nema promjena [eng. *BAU, business as usual*], b) učini minimalno [eng. *do minimum*], c) učini nešto drugo [eng. *do something else*]
- **Izrada izvještaja i plana aktivnosti** – plan potražnje, tehnološka rješenja, plan proizvodnje, kadrovi, obim projekta, utjecaj na okoliš

Metodologija

Sadržaj analize troškova i koristi [Cost Benefit Analysis – CBA] može se prikazati na sljedeći način:



Klijent



Lokalna akcijska grupa "LAURA" je neprofitna udruga, osnovana s ciljem identifikacije lokalne razvojne strategije, sudjelovanja u poticanju ruralnog razvitka kroz povezivanje i sudjelovanje u LEADER projektima, prikupljanja sredstava i njihovoj pravilnoj raspodjeli prema namjeni za koju su dobivena, a sve u cilju unaprjeđenja kvalitete života u ruralnom području Zadarske županije [dva grada i jedanaest općina] i održavanja broja stanovnika kroz održiv, integrirani lokalni razvoj.

„LAG Laura je angažirao Poslovnu učinkovitost za poslovno savjetovanje za izradu analize troškova i koristi (Cost Benefit Analysis – CBA) kroz praktične primjere iz poslovne prakse financiranja iz EU fondova. Jako smo zadovoljni odrađenim projektom i pristupom u radu jer su nakon ovog projekta savjetnici LAG Laure mogli jednostavno primijeniti stečena znanja na projektima za dodjelu bespovratnih sredstava.“

Ivan Čupić, Voditelj Lokalne akcije grupe (LAG), LAG Laura

Izjava klijenta iz ožujka 2018.

ANALIZA FINANIJSKIH IZVJEŠTAJA

Svrha

Analiza finansijskih izvještaja je iznimno važna za profesionalno upravljanje poslovanjem. Rezultati analize pomažu vlasnicima kapitala i menadžmentu za finansijsko planiranje i analiziranje poslovanja u odnosu na plan, konkurenciju odnosno usporednu grupu.

Važni elementi

- **Finansijski izvještaji** – račun dobiti i gubitka, bilanca, izvještaj o novčanom toku, izvještaj o promjenama kapitala, bilješke uz finansijske izvještaje
- **Metode analize** – horizontalna analiza, vertikalna analiza, trend analiza, analiza finansijskih pokazatelja, analiza konkurentnosti, Du Pont analiza
- **Usporedne vrijednosti** – povijesne vrijednosti, planske vrijednosti, konkurentske vrijednosti, vrijednosti usporedne grupe

Metodologija

Najčešće korištene finansijske pokazatelje moguće je klasificirati na sljedeći način:

Profitabilnost

- Bruto-marža
- Operativna marža
- Neto-marža

Likvidnost

- Tekuća likvidnost
- Ubrzana likvidnost
- Trenutna likvidnost

Rentabilnost

- ROI vs. CFROI
- ROE vs. CFROE
- ROA vs. CFROA

Efikasnost

- Obrtaj potraživanja
- Obrtaj zaliha
- Obrtaj ukupne imovine

Aktivnost

- Vezivanje zaliha
- Naplata potraživanja
- Plaćanje dobavljačima

Zaduženost

- Finansijska stabilnost
- Vl. financiranje i dug
- Pokriće kamata

PROCJENA VRIJEDNOSTI PODUZEĆA

Svrha

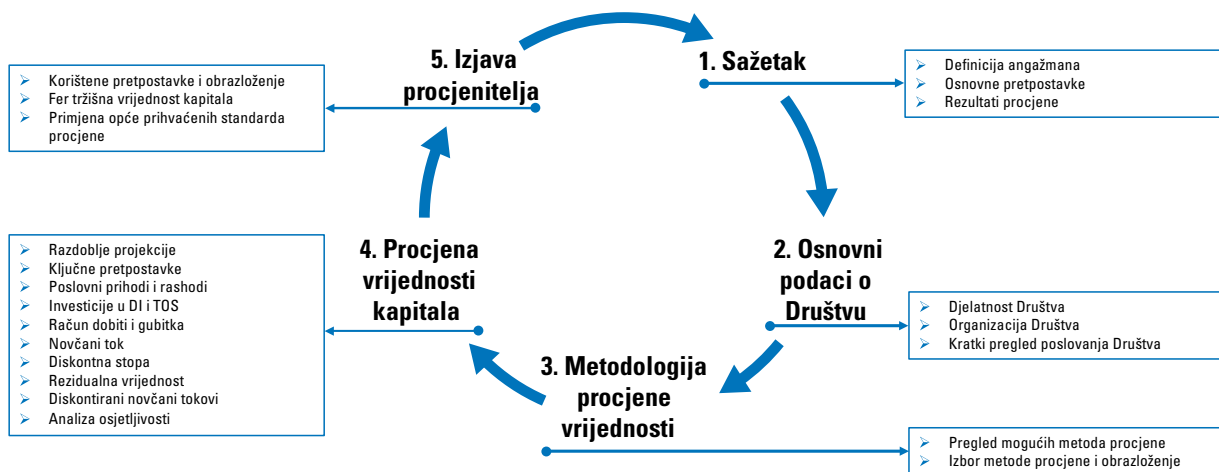
Procjena vrijednosti poduzeća vrši se na temelju povijesnih podataka i određenih pretpostavki budućeg razvoja poslovnih rezultata. Projekcija budućih poslovnih rezultata ili pretpostavka pravila jednake cijene, kao i usporedivi parametri drugih poduzeća, služe kao polazišna točka za procjenu vrijednosti. Iako niti jedna od raspoloživih metoda za procjenu vrijednosti poduzeća ne daje konačni odgovor, sama analiza i proces koji se pri tom vrši vrijede ponekad više od samog rezultata analize jer omogućuju vlasnicima i menadžmentu uvid o tome kako se stvara vrijednost u poduzeću i kako na nju utječu najvažniji faktori poput rasta, troška kapitala i povrata na investirani kapital.

Važni elementi

- **Metode** – metoda diskontiranog novčanog toka, metoda neto imovine i metoda cjenovnih multiplikatora
- **Diskontna stopa** – stopa bez rizika, beta koeficijent, tržišna premija rizika, rizik zemlje i dodatna premija rizika
- **Realističnost** – poslovni model, buduće projekcije i analiza osjetljivosti

Metodologija

Metodologija i sadržaj projekta procjene vrijednosti poduzeća može se prikazati na sljedeći način:



„Od prvog kontakta s poduzećem Poslovna učinkovitost, od same faze razgovora oko opisa buduće suradnje i dogovora oko cijene usluge, uočljiva je bila skoncentriranost na profesionalan i korektan odnos.

Pri realizaciji tadašnjeg ugovora uloženi trud i rezultati bili su višestruko iznad svih naših predviđanja.

Kao i kod dogovaranja, sama realizacija obilježena je profesionalnim pristupom. Neiscrпно prikupljanje svih relevantnih podataka, višestruko veći iznos očekivanih sati rada za istu ugovorenu vrijednost, strpljivost i razumijevanje, čak i u dijelovima tijeka realizacije ugovora, gdje su naše obveze dostave određenih podataka, usporavale njihovu preuzetu obvezu rezultiralo je ogromnim zadovoljstvom načinom i kvalitetom izvršene usluge.

Pozitivane efekat i iskustva tadašnje suradnje rezultirali su ponovnim angažmanom poduzeća Poslovna učinkovitost koja je jednakim elanom i kvalitetom izvršila još jednu ugovorenu uslugu tijekom protekle poslovne godine.“
Ivo Rako, Direktor, Lavčević – inženjering d.o.o.

Izjava klijenta iz veljače 2017.

Klijent



Lavčević - inženjering d.o.o. društvo je specijalizirano za izvođenje objekata visokogradnje, niskogradnje i pomorskih objekata. Značajan dio standardne ponude proizvoda i usluga, uz spomenuto izvođenje objekata, predstavljaju inženjering usluge.

IZRADA PROJEKTNIH PRIJEDLOGA ZA BESPOVRATNA SREDSTVA

Svrha

Kohezijska politika Europske unije financira se iz 3 glavna fonda:

- 1. Kohezijski fond** – cilja na države članice čiji je bruto nacionalni dohodak po stanovniku manji od 90% prosjeka Europske unije te financira projekte iz područja prometa i okoliša,
- 2. Europski fond za regionalni razvoj** – za cilj ima jačanje ekonomske i socijalne kohezije u Europskoj uniji te smanjenje razvojnih razlika između njezinih regija,
- 3. Europski socijalni fond** – potiče zapošljavanje i mogućnosti zaposlenja u Europskoj uniji.

Za dobivanje bespovratnih sredstava za natječaje iz fondova potrebno je profesionalno izraditi projektni prijedlog i provesti ga po odobrenju sredstava.

Važni elementi

Glavne grupe elemenata koje su važne za uspješan projekt dodjele bespovratnih sredstava odnose se na:

1. preliminarnu ocjenu prihvatljivosti prijavitelja i projekta,
2. sustavnu i sveobuhvatnu izradu te podnošenje projektnog prijedloga i
3. provedbu projekta prema zahtjevima nadležnog tijela.

Metodologija

Metodologija ocjene, izrade i provedbe projekta može se prikazati na sljedeći način:



Klijent



Dentum je moderno opremljena ordinacija dentalne medicine u kojoj se tim renomiranih stručnjaka brine o vašoj estetici i zdravlju.

„Suradnja s poduzećem Poslovna učinkovitost bila je iznimno uspješna, a projektni prijedlog za povlačenje sredstava izvršno izrađen, kao i sama provedba projekta – čak smo dobili pohvale Ministarstva da se radi o izvršno pripremljenom projektu. Definitivno ćemo i u budućnosti pratiti otvorene natječaje i svakako ćemo se ponovno odlučiti na angažman Poslovne učinkovitosti.”

Ivica Milardović, Direktor, Dentum

Izjava klijenta iz svibnja 2018.

IZRADA PROJEKTNIH PRIJEDLOGA ZA RURALNI RAZVOJ

Svrha

Program ruralnog razvoja RH za razdoblje 2014. – 2020. vrijedan je oko 2,4 milijarde eura, a programom je definirano 18 mjera za povećanje konkurentnosti hrvatske poljoprivrede, šumarstva i prerađivačke industrije, ali i unaprjeđenja životnih i radnih uvjeta u ruralnim područjima uopće.

Za dobivanje bespovratnih sredstava za natječaje za ruralni razvoj potrebno je profesionalno izraditi projektni prijedlog, i provesti ga po odobrenju sredstava.

Važni elementi

Glavne grupe elemenata za uspješan projekt dodjele bespovratnih sredstava iz programa ruralnog razvoja odnose se na:

1. preliminarnu ocjenu prihvatljivosti prijavitelja i projekta prema objavljenom natječaju,
2. sustavnu i sveobuhvatnu izradu te podnošenje projektnog prijedloga prema projektnoj dokumentaciji i
3. provedbu projekta prema propisanim zahtjevima nadležnog tijela.

Metodologija

Metodologija ocjene, izrade i provedbe projekta povezana je s obilježjima pojedinog natječaja ruralnog razvoja, a najčešće se grupiraju na sljedeći način:



Klijent

OPG Bilić-Nosić Nada bavi se obiteljski organiziranim poljoprivrednim aktivnostima i direktno je povezan s ruralnim razvojem. Proizvodnja se odvija prije svega u domeni poljoprivrede i stočarstva te preradi i prodaji poljoprivrednih proizvoda.

„Uspješan projektni prijedlog za natječaj iz mjere M6 koji su izradili konzultanti poduzeća Poslovna učinkovitost omogućio nam je dobivanje bespovratnih sredstava sa 100%-tnom stopom sufinanciranja, kojima smo višestruko povećali proizvodne kapacitete OPG-a.”

Nada Bilić-Nosić, Nositeljica gospodarstva, OPG Bilić-Nosić Nada

Izjava klijenta iz lipnja 2018.

PROVEDBA EU PROJEKATA

Svrha

Nakon dobivanja odluke o financiranju za određeni EU projekt, bespovratna sredstva se ne dodjeljuju, već su samo rezervirana za određenog korisnika. Da bi stvarno bila dodijeljena, potrebno je provesti cijeli projekt. Provedba projekta je onaj teži dio koji je pun izazova i prilikom kojega se korisnik bespovratnih sredstava mora pridržavati određenih pravila.

Važni elementi

Kao najvažniji elementi provedbe svakog EU projekta mogu se istaknuti sljedeći:

- 1. Upravljanje projektom** – vrlo kompleksan zadatak koji obuhvaća više različitih aktivnosti u svrhu uspješne provedbe projekta i povlačenja bespovratnih sredstava, a neke od najvažnijih aktivnosti su:
 - a. definiranje detaljnog plana aktivnosti, plana nabave i novčanog tijeka
 - b. praćenje napretka projekta prema predviđenim aktivnostima
 - c. mjesečna analiza predviđenih aktivnosti i ostvarenja definiranih ciljeva
 - d. slanje zahtjeva za promjenama u projektu
 - e. osiguranje vidljivosti projekta
 - f. upravljanje rizicima.
- 2. Provedba nabava u sklopu projekta** – najvažnija i najdelikatnija aktivnost svakog EU projekta. Vrlo je bitno držati se svih pravila u provedbi nabava bilo da je korisnik privatno poduzeće ili javno poduzeće / organizacija kako ne bi došlo do financijskih korekcija u projektu.
- 3. Izvještavanje** – sastavni dio svakog projekta putem kojega se izvještava nadležna agencija / ministarstvo o napretku projekta i postignutim rezultatima. Prilikom slanja izvještaja korisnik izvještava o provedenim nabavama u sklopu projekta te šalje sve potrebne dokumente (račune, otpremnice, ugovore, bankovne izvratke, potpisne liste i dr.) u cilju povlačenja bespovratnih sredstava.

Metodologija

Životni ciklus pojedinog projekta moguće je prikazati na sljedeći način:



Klijent



Villa Partners se bavi organizacijom nautičkih putovanja, gdje je u jednom proizvodu objedinjen brod, ruta i skiper, nudeći tako jedinstven doživljaj jedrenja na Jadranu.

„Poduzeće Poslovna učinkovitost angažirali smo za administrativno vođenje EU projekta te za vođenje javne nabave na istom projektu. Iznimno smo zadovoljni suradnjom; konzultanti su nas vodili kroz labirint papirologije te smo zahvaljujući njima projekt završili u roku, unutar budžeta i sa svim priznatim troškovima.“
Stiven Bralo, Direktor, Villa Partners

Izjava klijenta iz kolovoza 2018.

INTERIM CFO

Svrha

Kada poduzeća trebaju osobu koja će odmah preuzeti odgovornosti koje ima CFO, često se koriste uslugom Interim CFO.

Interim CFO je usluga privremenog financijskog menadžmenta koju redovito obavljaju financijski stručnjaci s bogatim znanjem i iskustvom iz poslovne prakse.

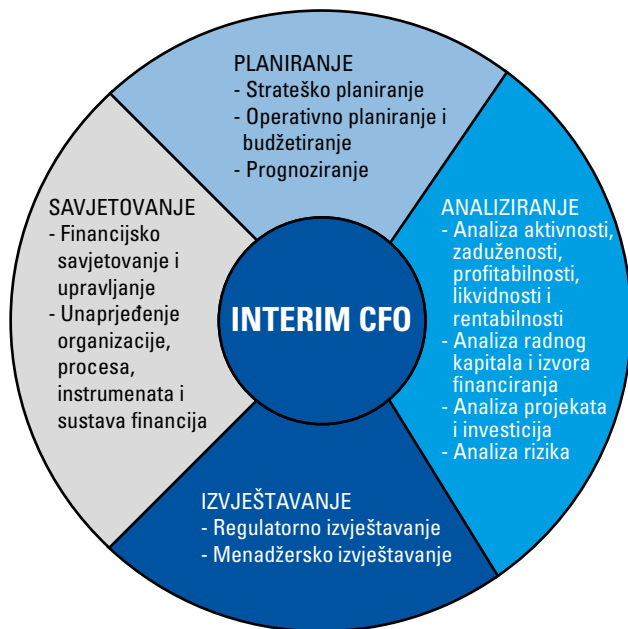
Usluga se najčešće koristi u situacijama iznenadnog otkaza, bolovanja ili druge vrste spriječenosti postojećeg CFO-a u obavljanju svog posla. Također je angažman Interim CFO-a moguć u situacijama prekapacitiranosti postojećih resursa iz područja odgovornosti CFO-a, kao i kod potrebe jednokratnog rješavanja specifičnih izazova za koje ne postoji iskustvo u organizaciji odnosno projekata unaprjeđenja postojećeg sadržaja, organizacije i procesa u financijama.

Važni elementi

- **Isplativost** – trošak naknade za uslugu vrlo često je manji od ukupnih troškova osoblja i materijalnih troškova stalno zaposlenog CFO-a
- **Fleksibilnost** – budući da je trošak naknade varijabilan i može se dovesti u izravnu vezu s aktivnošću, Interim CFO je na raspolaganju prema zahtjevu klijenta
- **Objektivnost** – zbog bogatog iskustva Interim CFO-a, u mogućnosti je dati kvalitetne savjete, a pri tome ostati objektivan jer nije povezan sa zaposlenicima, dobavljačima i kupcima klijenta

Metodologija

Strukturu i sadržaj mogućih zadata Interim CFO-a moguće je prikazati na sljedeći način:



Klijent



Société Générale Insurance dio je SOGECAP i vodeći pružatelj osnovnih proizvoda osiguranja i osiguranja života u Francuskoj i inozemstvu u 17 država, gdje se sustavno razvija sinergija s vlastitom mrežom poslovnica.

„Iz poduzeća Poslovna učinkovitost angažirali smo Dr. Mladena Metera za provođenje usluge Interim CFO. Na iznimno profesionalan način je pružena usluga koja je pokrila sva otvorena pitanja od operativnog menadžmenta do dnevnih operacija kroz ispitivanje i unaprjeđenje internih koncepata i procesa te obukom i podrškom financijskog tima u njihovom poslu. Upravi društva pružena je jasna i nepristrana procjena prioriteta za restrukturiranje financijskog odjela na kraju projekta. To je bila vrlo vrijedna podrška za nas i bio sam sretan što imam podršku takvog iskusnog stručnjaka tijekom tog osjetljivog razdoblja. Na osobnoj razini, top menadžment i operativni timovi uživali su u Vašem pozitivnom raspoloženju i energiji.“

Thibaut Fremy, Predsjednik Uprave, Société Générale Osiguranje

Izjava klijenta iz veljače 2017.

IZRADA BUSINESS CASES

Svrha

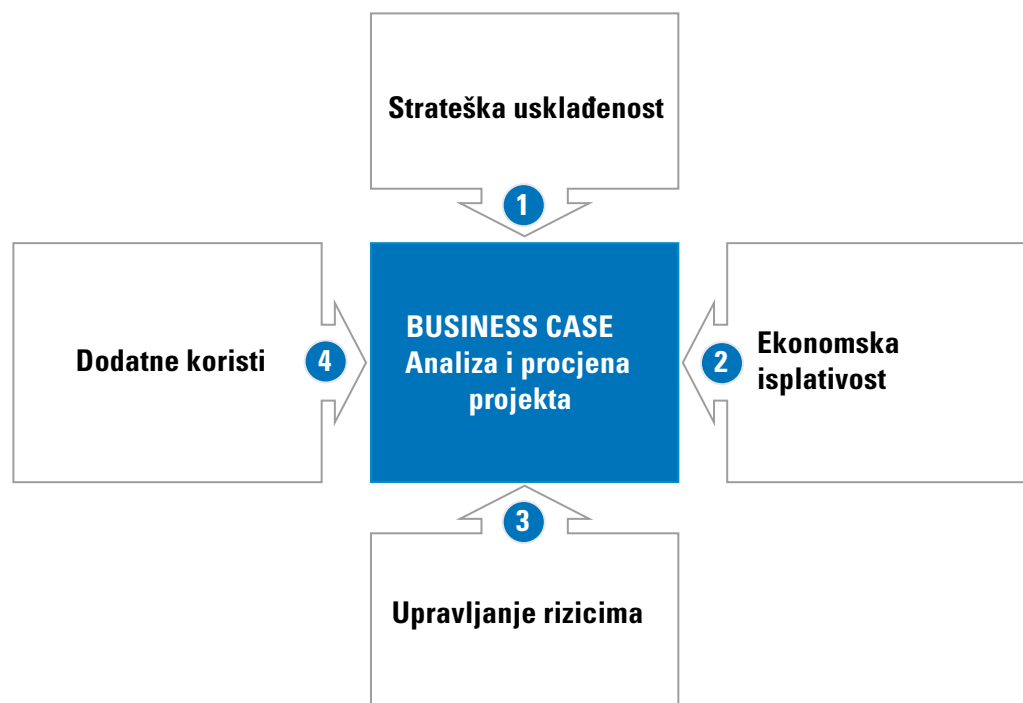
Business Case je preporuka za poslovno odlučivanje koja je podržana analizom strateške usklađenosti, ekonomske isplativosti, upravljanja rizicima i dodatnim nefinancijskim koristima određenog projekta. Obuhvaća usporedbu s realističnim alternativama i preporukama za implementaciju te njihov utjecaj na postojeće poslovanje. Tipično se izrađuju za projekte kao što su primjerice razvoj novog proizvoda, infrastrukturne projekte, postojeće ugovore s klijentima, kupnju poduzeća i sl.

Važni elementi

- **Strateška usklađenost** – 7K model, Kano model, SWOT analiza, BSC
- **Ekonomska isplativost** – EBIT, Break Even Point, Working Capital, Free Cash Flows, NPV, IRR
- **Upravljanje rizicima** – mapa rizika, analiza osjetljivosti, analiza scenarija, Monte Carlo simulacija
- **Dodatne koristi** – scoring modeli

Metodologija

Rezultati stručne procjene projekta mogu se sažeti u jedan Business Case:



IZRADA MENADŽERSKIH IZVJEŠTAJA

Svrha

Profesionalno izrađeni izvještaji i prezentacije potpomažu donošenje kvalitetnijih poslovnih odluka, što posljedično povećava vrijednost poslovanja organizacije.

Važni elementi

- **Korisnici izvještaja** – različiti korisnici izvještaja na različitim organizacijskim razinama
- **Plan izvještavanja** – hodogram pripreme i izrade izvještaja
- **Oblik izvještavanja** – standardni, ad-hoc, dinamički i statički izvještaji
- **Standardizacija izvještavanja** – konceptijska, percepcijska i semantička pravila prema međunarodnim standardima za izradu profesionalnih izvještaja i prezentacija [IBCS® – International Business Communication Standards]
- **Korisnost izvještaja** – efikasnost i efektivnost izvještavanja

Metodologija

Za izradu menadžerskih izvještaja koristimo međunarodne standarde za izradu profesionalnih izvještaja i prezentacija [IBCS® – International Business Communication Standards] te smo nositelji IBCS® međunarodno priznatih certifikata:



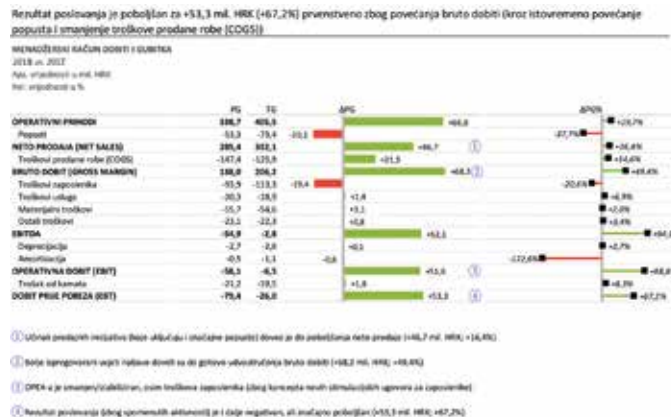
Dr. Mladen Meter je stekao HICHERT®/IBCS Certified Consultants (HCC) certifikat za primjenu IBCS [International Business Communication Standards] standarda za profesionalnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija 2014. godine u Kreuzlingenu u Švicarskoj.

HCC konzultanti imaju višegodišnje praktično iskustvo u kontrolingu, odnosno projektima poslovnih informacijskih sustava i poslovne inteligencije.



Certifikat IBCS® Certified Consultant stekao je 2019. godine te je za Hrvatsku i regiju ovlašten za provođenje certificiranih edukacijskih programa HICHERT+FAISST IBCS® Instituta.

Primjer izvještaja izrađenog prema IBCS® metodologiji:



Klijent



Hrvatski ured za osiguranje je neprofitna pravna osoba koja u pravnom prometu s trećim osobama predstavlja udruženje društava za osiguranje sa sjedištem u Republici Hrvatskoj.

„Projekt unaprjeđenja poslovnih procesa izvještavanja odradili smo s Poslovnom učinkovitosti. Projekt se odnosio na organizaciju poslovnih procesa (hodogram aktivnosti izvještavanja), sadržaj poslovnih procesa (interni i eksterni izvještaji) te koncipiranje izvještaja prema IBCS® standardima. Ovim projektom smo u značajnoj mjeri unaprijedili sadržaj i procese izvještavanja u Hrvatskom uredu za osiguranje.“
Hrvoje Pauković, Direktor, Hrvatski ured za osiguranje

Izjava klijenta iz ožujka 2018.

IZRADA MODELA KOMPETENCIJA

Svrha

Svrha ove usluge poslovnog savjetovanja je izraditi model kompetencija za organizaciju ili pojedini odjel, koji se može koristiti za gap analizu između postojećih i potrebnih kompetencija zaposlenika, na temelju čega se kreiraju individualni razvojni planovi zaposlenika i bolje procijenjuju edukacijske potrebe.

Kompetencije su mjerljive ljudske karakteristike koje su potrebne za uspješno obavljanje nekog posla, a uključuju znanja, sposobnosti, vještine i druge psihološke karakteristike, poput vrijednosti, stavova i sl.

Bazične, ključne kompetencije u organizaciji trebaju karakterizirati sve zaposlenike, dok su specifične kompetencije važne za uspjeh u nekom specifičnom poslu (dok u drugom poslu mogu biti nepotrebne ili čak nepoželjne).

Važni elementi

- **Popis kompetencija**
- **Postojeća i ciljna razina razvijenosti pojedinih kompetencija**
- **Predlošci za ocjenu i upravljanje kompetencijama.**

Metodologija

Metodologija izrade i primjene modela kompetencija može se prikazati u 9 koraka:



OPTIMIZACIJA POSLOVNIH PROCESA

Svrha

Za uspješno funkcioniranje poslovne organizacije nužno je profesionalno uspostaviti odnosno optimizirati poslovne procese.

Poslovni procesi obuhvaćaju niz aktivnosti u određenom slijedu odvijanja, potaknute određenim događajem s ciljem postizanja određenog cilja, kroz korištenje resursa i transformaciju inputa.

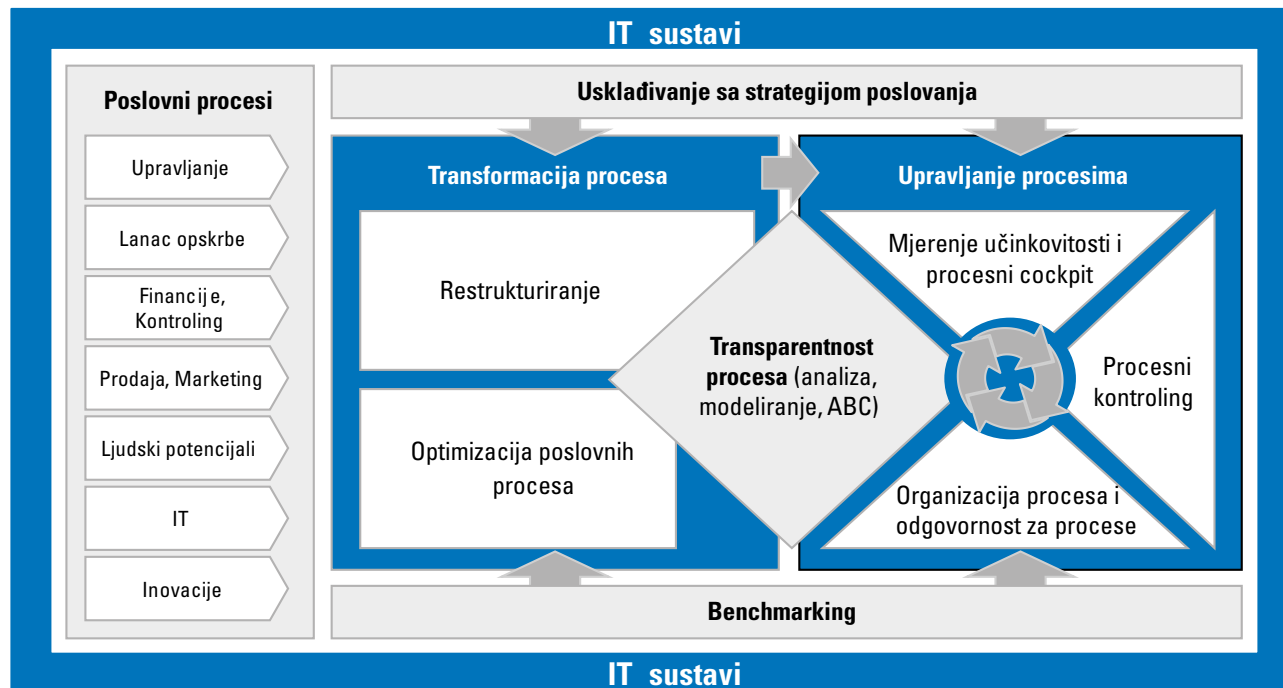
Optimizacija poslovnih procesa se postiže na način da se procesi prije svega transparentno prikažu, usklade sa strategijom poslovanja i specifičnim zahtjevima operativnog poslovanja te optimiziraju i informatiziraju u skladu sa dobrim praksama upravljanja procesima, a potom i kontinuirano prate, prilagođavaju i unaprjeđuju.

Važni elementi

- **Vrste** – upravljački, osnovni i potporni procesi
- **Hijerarhija** – poslovni proces, glavni proces, podproces, aktivnost, radni postupak
- **Simboli** – standardni simboli za opisivanje poslovnih procesa

Metodologija

Horváth & Partners metodologija za upravljanje i optimizaciju procesa može se prikazati na sljedeći način:



UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Svrha

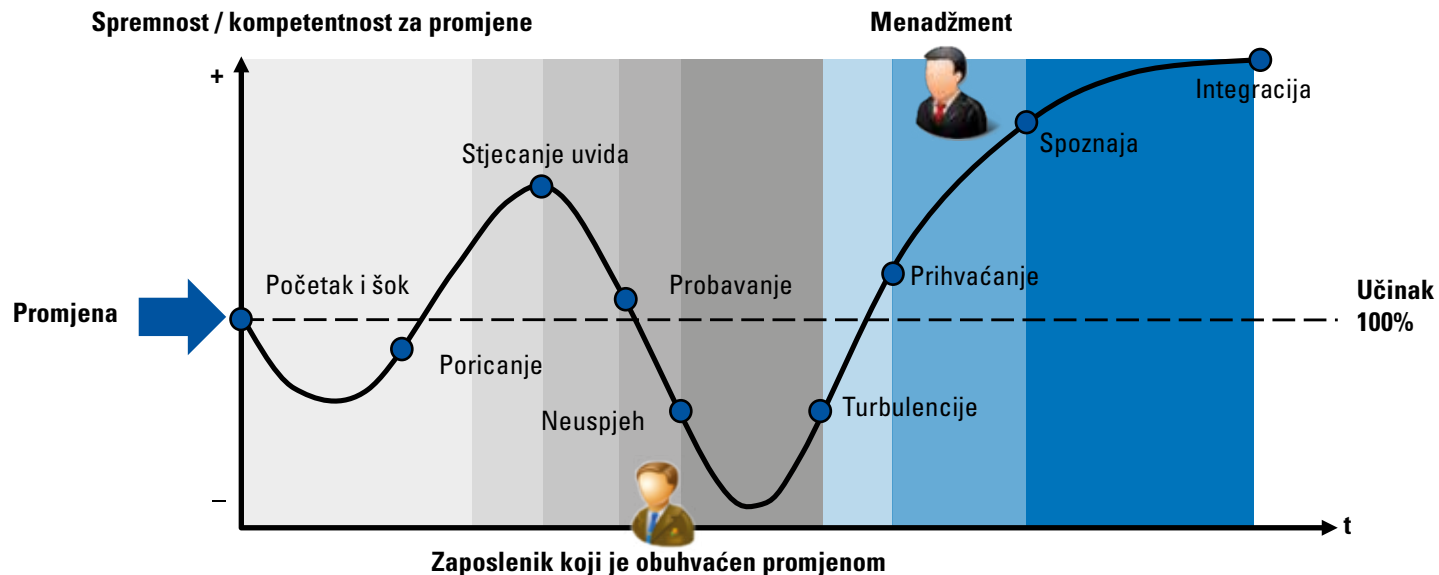
Upravljanje promjenama je nužno za uspješnu implementaciju i održivost provedenih promjena. Profesionalno upravljanje promjenama osigurava na razini organizacije: jasno postavljanje ciljeva i odgovarajući protok informacija, a na razini pojedinca: povećanu angažiranost, sigurnost i povjerenje zaposlenika.

Važni elementi

- **Razina promjena** – razina organizacije i razina pojedinca
- **Slojevitost promjene** – ponašanje, mišljenje, emocije, vrijednosti i potrebe
- **Upravljanje promjenama** – plan, analiza, odlučivanje i učenje

Metodologija

Metodologija od Kubler – Ross za upravljanje promjenama može se prilagođeno shematski prikazati na sljedeći način:



IZRADA MARKETINŠKOG PLANA

Svrha

Marketinškim planom prikazujemo specifične aktivnosti koje poduzeće namjerava poduzeti kako bi privuklo kupce i / ili klijente za proizvod / uslugu koju nudi. Pomoću marketinškog plana poduzeće opisuje strateške ciljeve koji će se ostvariti pomoću specifičnih strategija i taktika. Marketinški plan može biti izrađen kao samostalni dokument ili kao dio poslovnog plana.

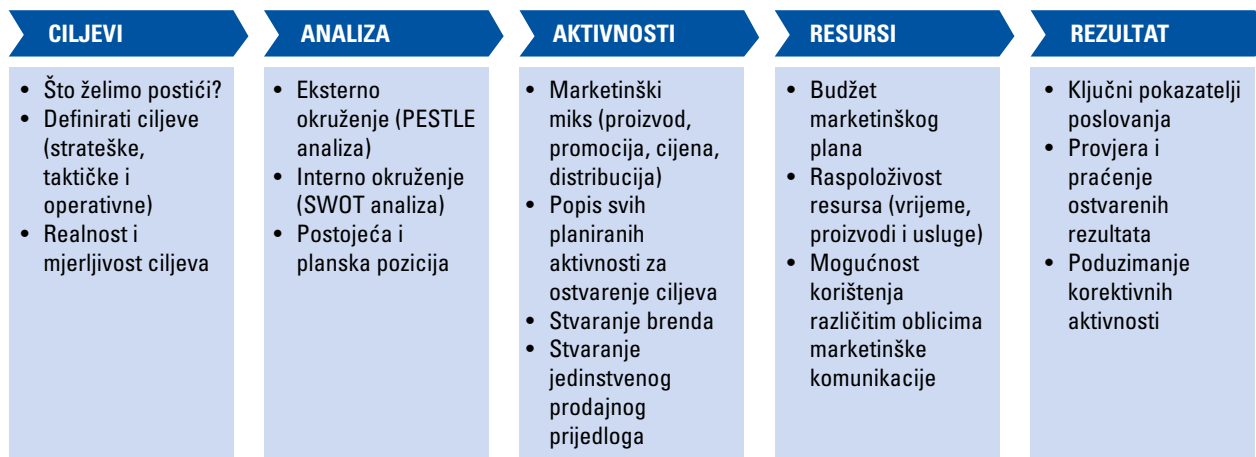
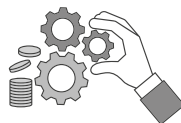
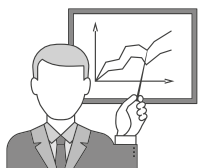
Važni elementi

Dobar marketinški plan treba razraditi sljedećih 5 elemenata:

1. Sažetak
2. Analiza stanja
3. Marketinška strategija
4. Financije
5. Kontrola

Metodologija

Metodologiju izrade je moguće prikazati na sljedeći način:



Klijent



Udruga "Prospero" je nevladina neprofitna organizacija koja promiče prava žena kao i prava siromašnih i socijalno isključenih kategorija.

"Kao predsjednica udruge Prospero, jako sam zadovoljna suradnjom s poduzećem Poslovna učinkovitost. U sklopu projekta koji smo provodili napravljen je poslovni i marketinški plan, čime smo osigurali smjernice za budući razvoj našeg društvenog poduzeća."

Slavica Miličić, Predsjednica, Udruga Prospero

Izjava klijenta iz listopada 2018.

IMPLEMENTACIJA KONCEPTA PRODAJNE IZVRSNOSTI

Svrha

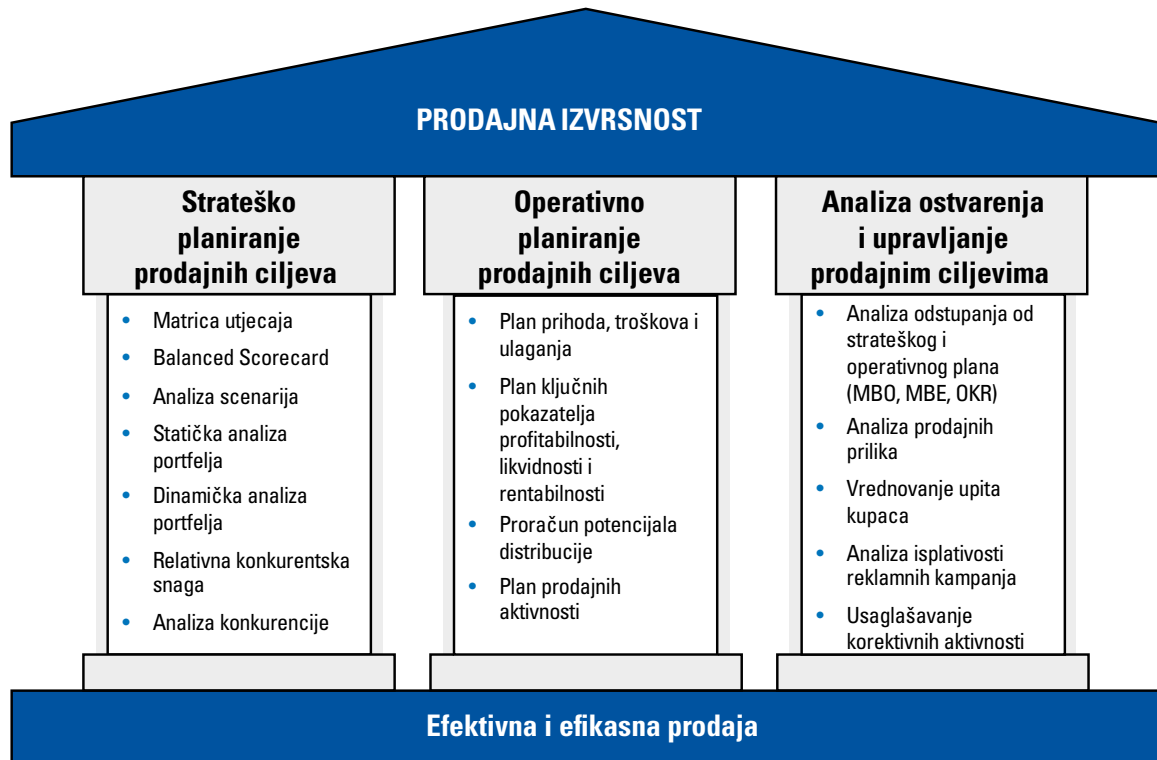
U vremenu globalizacije tržišta i konkurentne ponude proizvoda i usluga sve je izraženiji trend fokusiranja na potrebe kupaca i prilagođavanja ponude njihovim potrebama. Sustavna i kvantitavna analiza potreba kupaca, kao i njihovog zadovoljstva postojećim poslovnim odnosom, jedan je od glavnih prioriteta poslovnih organizacija.

Važni elementi

- **Analiza okoline** – analiza interne i eksterne [uže i šire] okoline
- **Analiza potreba** – push vs. pull pristup pri analizi potreba klijenata za proizvodima odnosno uslugama
- **Analiza ostvarenja** – mjerenje odstupanja ostvarenja od plana i poduzimanje korektivnih aktivnosti

Metodologija

Glavne elemente prodajne izvrsnosti i njihov sadržaj moguće je prikazati na sljedeći način:



ANALIZA RADNOG MJESTA

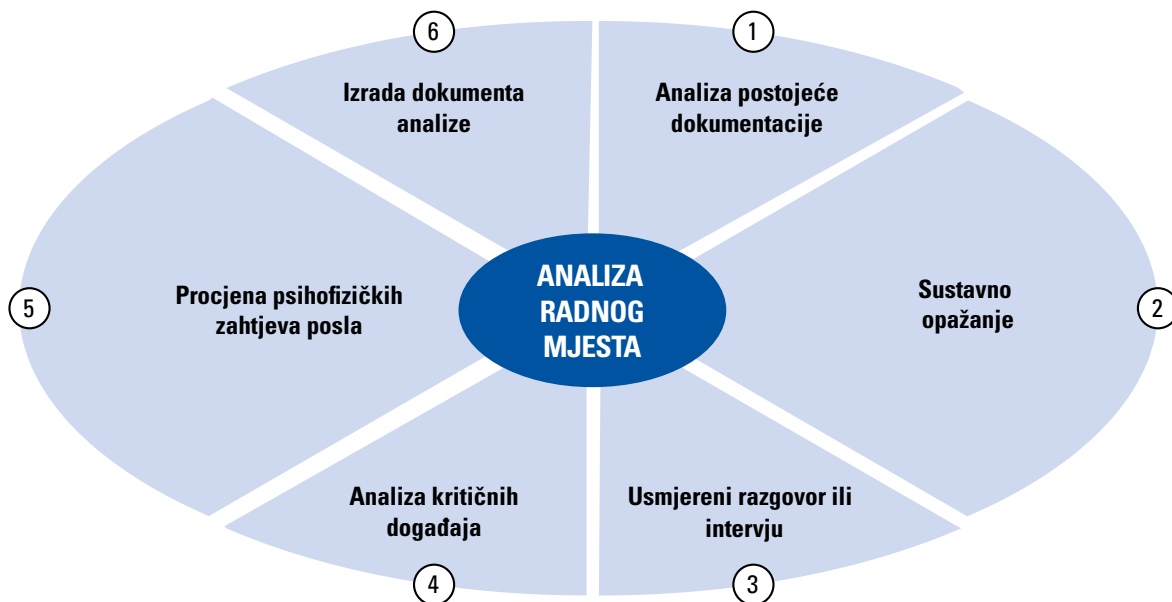
Svrha

Analiza radnog mjesta je metoda za prikaz posla određenog radnog mjesta, a najčešće se provodi sa svrhom racionalizacije rada te predstavlja polazište za svaku važniju promjenu odnosno unaprjeđenje u kadrovskoj i organizacijskoj praksi.

Važni elementi

- **Sadržaj** – informacije o sadržaju posla radnog mjesta
- **Kompetencije** – informacije o potrebnim kompetencijama izvršitelja posla
- **Uvjeti rada** – informacije o fizikalnim i organizacijskim uvjetima rada

Metodologija



Klijent



Jadrolinija je društvo za linijski pomorski prijevoz putnika i tereta sa stoljetnom tradicijom. Osnovana je 20. siječnja 1947. godine u Rijeci, a nasljednica je raznih udruživanja malih brodara obalne plovidbe još od 1872. godine.

„Da bi ustanovili stvarne potrebe za brojem potrebnih zaposlenika, te racionalizirali troškove, odredili jasne kriterije za odabir, motiviranje i unaprjeđenje najboljih zaposlenika te tako povećali kvalitetu pružene usluge svim našim putnicima i stvorili novu vrijednost za Republiku Hrvatsku, vlasnika Jadrolinije, naručili smo projekt analize radnih mjesta.

Društvo Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje ne samo da je opravdalo ukazano povjerenje, trenutačno razumijelo zahtjev i napravilo traženu analizu, već je dalo dragocjene savjete Društvu koje bi koristeći iste obrasce i mjereći individualni učinak svakog zaposlenika moglo znatno kvalitetnije upravljati velikim sustavom kakav je Jadrolinija na korist svih vrijednih zaposlenika, Države i svih putnika radi kojih Društvo i postoji.“

Ante Vranješ, Član Uprave, Jadrolinija Rijeka

Izjava klijenta iz rujna 2018.

UPRAVLJANJE RIZICIMA POMOĆU MAPE RIZIKA

Svrha

Svaka aktivnost koja se provodi sadrži u sebi element rizika tj. neizvjesnosti. Analiza rizika predstavlja jednu od ključnih aktivnosti potrebnu za donošenje cjelovito kvalitetnih odluka. Polazište svake analize rizika su ciljevi koji se žele ostvariti, a proizvod su informacije potrebne za donošenje odluka. Jedan od alata koji se uvriježio za prikaz rezultata analize rizika, ali ujedno i kao jedna od mogućih dokumentacijskih osnova za upravljanje rizicima, su mape rizika, koje imaju svoje prednosti, ali isto tako i ograničenja.

Važni elementi

Transparentnost i dostupnost metodologije i podataka – osigurava da svi sudionici, i kreatori i korisnici, budu upoznati sa značenjem prikaza u mapi rizika

Konzistentnost metodologije – česte i značajne metodološke promjene mogu onemogućiti dinamičko sagledavanje rezultata u mapi rizika

Prednosti i ograničenja – svi sudionici, a pogotovo donositelji odluka, trebaju biti upoznati s ograničenjem metodologije i prikaza razine rizika u mapi rizika

Metodologija

Sadržaj procesa analize i izrade mape rizika moguće je prikazati na sljedeći način:



INTERIM ERP MANAGER

Svrha

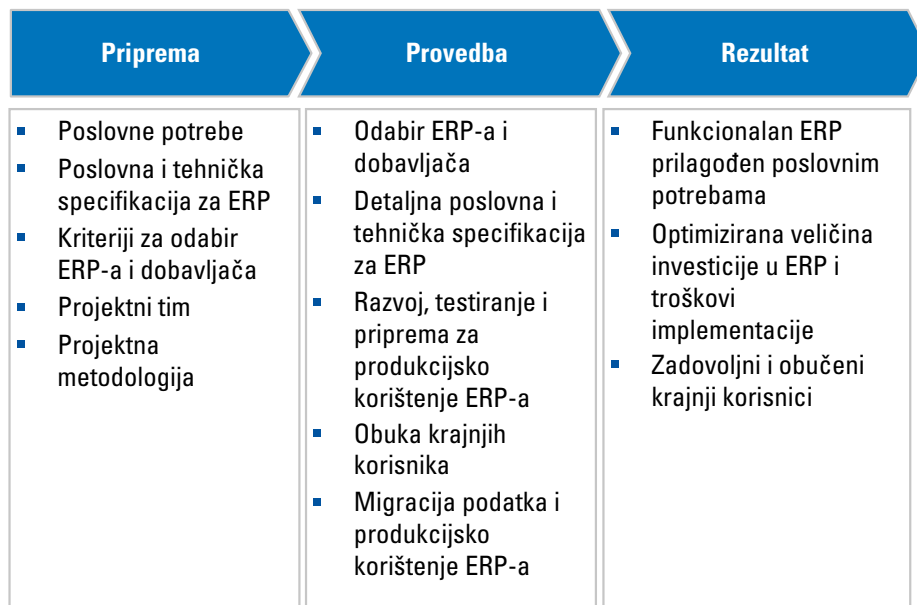
Usluga poslovnog savjetovanja Interim ERP Manager namijenjena je organizacijama koje uvode integrirani poslovni informatički sustav, ili ga već imaju te ga žele unaprijediti ili zamijeniti. Angažmanom vanjskog ERP stručnjaka, organizacija izbjegava rizik neuspjeha provedbe projekta, oslobađa vlastite resurse za druge poslovne aktivnosti i osigurava kvalitetnu implementaciju ERP sustava odnosno potrebnih modula.

Važni elementi

- **Odabir** – odabir ERP-a i dobavljača korištenjem standardizirane metodologije kojom se ponderiraju i vrednuju relevantni kriteriji
- **Organizacija** – uspostavljanje metodologije projektnog menadžmenta i projektnih uloga sponzora, voditelja projekta i članova projektnog tima
- **Koncept** – izrada detaljnog koncepta za implementaciju tj. razvoj, pojedinačno i integracijsko testiranje, produkcijsko korištenje i obuka krajnjih korisnika

Metodologija

Najznačajnije elemente metodologije korištenja usluge poslovnog savjetovanja Interim ERP Manager moguće je prikazati na sljedeći način:



Klijent



CROATIA osiguranje d.d. članica je Adris grupe d.d. i vodeće je društvo u Republici Hrvatskoj u životnim i neživotnim osiguranjima.

