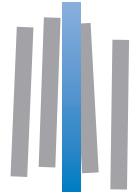


KATALOG POSLOVNIH EDUKACIJA



POSLOVNA UČINKOVITOST

Kontroling | Financije | Menadžment

Poslovna učinkovitost d.o.o.

Savjetovanje

30 jedinstvenih usluga poslovnog savjetovanja
100+ suradnika kod projekata/edukacija



Edukacije

200+ edukacijskih programa
Otvorene / in-house
Učenje na daljinu
Blended learning s vlastitim LMS sustavom



Konferencije

3 konferencije (kontroling, financije, menadžment)



Događaji

4 CFM Club Events
4 CFM Club Breakfasts
2 ICV Workshops



Ključne kompetencije

Kontroling

Financije

Menadžment



Publikacije & Studije

Controlling standards
IBCS® standards
Profesionalni časopis „Kontroling, Financije, Menadžment“



Međunarodni certifikati

Certified Controllers & Advanced Controllers
IBCS® Certified Trainers, Consultants and Analysts



Međunarodne asocijacije

IGC – International Group of Controlling
ICV – Internationaller Controller Verein
IBCS® – International Business Communication Standards
IMA – Institute of Management Accountants



Međunarodna partnerstva

Poduzeća sa dokaznim iskustvom / rezultatima (Njemačka, Švicarska, Austrija, Finska, Velika Britanija, SAD)



SADRŽAJ

Uvodna riječ	5
Kvaliteta, način pripreme i metodologija izvođenja poslovnih edukacija	6

KONTROLING

VIŠEDNEVNE EDUKACIJE

Kontroling akademija Poslovna učinkovitost	9
Škola kontrolinga Poslovna učinkovitost	9
CAP-Controlling Advanced Program	10
Kontroler kao partner menadžmentu	11
Upravljanje ključnim pokazateljima poslovanja	11
Strateški menadžment iz perspektive kontrolera	12
Moderno budžetiranje.....	12
Izvrsnost u upravljanju poslovnim procesima	13
Škola kontrolinga u zdravstvu	14
Uvod u kontroling u zdravstvu	15
Osnove finansijskog upravljanja u zdravstvu	15
Finansijsko planiranje i izvještavanje u zdravstvu.....	16
KPI-evi u zdravstvu.....	16
Upravljanje troškovima u zdravstvu.....	17
Certificirani Excel program	17
Poslovni tečaj Excela	18
Napredni tečaj Excela	18
Ekspertni tečaj Excela	19
Certified Data Scientist	20
Uvod u rad s bazama podataka.....	20
Osnove statistike za nematematičare	21
Poslovna statistička analiza korištenjem programa "R"	21
Prikaz rezultata analize i vizualizacija podataka	22
Data protection officer / Stručnjak za zaštitu podataka	22
Certified management reporting specialist /	
Certificirani specijalist za menadžersko izvještavanje	23
Koncepcija sadržaja i strukture menadžerskih izvještaja	24
Izrada profesionalnih izvještaja prema HICHERT® IBCS standardima	24
Napredni Excel – Poslovna i statistička analiza	25
Microsoft Power Tools (Power Pivot, Power BI, Power Query, Power Map)	25
Prezentacijske vještine	26
Innovation Management and Controlling	26
IBCS® Certified Analyst	27
Access i MS Project za kontroling i financije	27
CMA - Certified Management Accountant	28
IT alati za kontroling i financije	29
Kontroling u prodaji i marketingu	29

Kontroling u ljudskim potencijalima.....	30
Kontroling u osiguranju	30
Kontroling u bankarstvu	31
Kontroling u leasingu	31
Kontroling u telekomunikacijama	32
Kontroling u hotelijerstvu i turizmu	32
Kontroling u proizvodnji	33
KPI-evi u trgovini	33
KPI-evi u ljudskim potencijalima	34
KPI-evi u bankarstvu	34
Activity Based Costing (ABC)	35
Menadžerski izvještaji i prezentacije prema HICHERT® IBCS standardima	35
Kreiranje sofisticiranih poslovnih grafikona u Excelu	36
Finance for nonfinancial managers	36
Storytelling with the principle of the pyramid	37
Strengthening of strategic thinking	37

JEDNODNEVNE EDUKACIJE

Koncepcija, uvođenje i organizacija kontrolinga	38
Zahtijevane kompetencije i profil kontrolera	38
MSFI za kontrolere	39
Menadžerski izvještaji	39
Kreativne tehnike za kontrolere	40
Primjena Excela u kontrolingu	40
Analiza finansijskih izvještaja	41
Primjena statistike u kontrolingu	41
Izrada investicijskog plana	42
Projektni kontroling	42
Alati i metode projektnog kontrolingu	43
Balanced Scorecard	43
Izrada strateškog plana	44
Izrada poslovnog plana	44
Upravljanje ključnim kupcima	45
Kontroling u nabavi	45
Upravljanje troškovima	46
Upravljanje novčanim tokovima	46
Investicijski kontroling	47
Analiza i upravljanje prodajom i marketingom	47
Kontroling proizvoda i usluga	48
Instrumenti strateškog kontrolinga	48
Instrumenti operativnog kontrolinga	49
Primjena poslovne inteligencije u kontrolingu	49
Porezni kontroling	50
Kontroling ljudskih potencijala	50

Kontroling rizika	51
Implementacija sustava za upravljanje profitabilnošću	51
AHP i Expert Choice za kontrolere	52
Procesni model kontrolinga	52
Profesionalni izvještaji i prezentacije prema HICHERT® IBCS standardima	53
Izrada menadžerskih izvještaja prema HICHERT® IBCS standardima s Excel Add-inom	54
IT kontroling	54
Napredni Excel za kontrolere	55
Access za kontrolere	55
VBA za kontrolere	56
Power Pivot za kontrolere	56
Power BI za kontrolere	57
PowerPoint za kontrolere	57
MS Project	58
Besplatni alati za vizualizaciju podataka	58
Projekt implementacije BI rješenja	59
Optimizacija Excel Solverom	59
SQL za kontrolere	60
Izrada studije o transfernim cijenama	60
Advanced business charts with Excel	61
IFRS 9: Financial instruments	61
Napredna statistička analiza u Excelu	62
Process Optimization	62
Power Query za kontroling i financije	63
Managerial reporting	63
Think Cell	64
IBCS® with SUCCESS – Successful reports and presentations	64
Poslovno planiranje	65
Prezentacijske tehnike za kontrolere	65
Dizajn i implementacija KPI-eva	66
(Re)organizacija procesa u kontrolingu	66
Finansijsko i upravljačko računovodstvo	67
Finansijski kontroling (upravljanje troškovima, likvidnost i novčani tokovi)	67
Primjena Excela i Power BI-a u kontrolingu	68
Strateško i operativno planiranje	68
Projektni i investicijski kontroling te procesni model kontrolinga	69
Kontroling organizacijskih funkcija (proizvodnja, nabava, prodaja, marketing)	69

FINANCIJE

VIŠEDNEVNE EDUKACIJE

Finansijska akademija Poslovna učinkovitost	71
Škola finacija Poslovna učinkovitost	71
FACT Academy	72

IFRS Academy	73
Certificirani program za upravljanje rizicima - Risk Management Program	73
Koncept upravljanja rizicima	74
Interna revizija i kontrola u upravljanju rizicima	75
Upravljanje finansijskim rizicima	75
Operativni i GDPR rizici	76
Cyber rizici i IT alati za upravljanje rizicima	76
Certificirani forenzički analitičar - CertifiedForensic Analyst	77
Računovodstvo i finansijsko izvještavanje	78
Revizija i analiza finansijskih izvještaja – osnova za forenzičku analizu	78
Provodenje forenzičke analize – metode, alati, tehnike, sheme i postupci	79
Statističke metode i vizualizacija u forenzičkoj analizi	79
Upravljanje rezultatima forenzičke analize	80
Porezna optimizacija u praksi: Usklađivanje poslovanja prema poreznim propisima i priprema za godišnji obračun	80
Financije za nefinancijaše	81
Finansijsko modeliranje u Excelu	81
Suvremeni izazovi upravljanja i poslovanja finansijskih stručnjaka	82
Konsolidacija finansijskih izvještaja	82
MSFI/HSFI kod poslovnih spajanja	83

JEDNODNEVNE EDUKACIJE

Finansijski izvještaji	83
Procesni model finacija	84
Forenzička analiza	84
Upravljanje profitabilnošću	85
Upravljanje porezima	85
Financiranje na deviznom tržištu i tržištu novca	86
Financiranje na tržištu kapitala	86
Upravljanje finansijskim rizicima	87
Upravljanje novčanim tokovima	87
Upravljanje obrtnim kapitalom	88
Finansijska matematika u Excelu	88
Finansijska statistika u Excelu	89
Kapitalno budžetiranje	89
Procjena vrijednosti poduzeća	90
Potencijali financiranja iz EU fondova i provedba projekata	90
Izrada investicijskog plana	91
Analiza troškova i koristi (CBA - Cost Benefit Analysis)	91
Transakcije spajanja i pripajanja	92
Dizajn i implementacija KPI-eva	92
Upravljački izvještaji u finansijama	93
Osnove finansijskog planiranja i modeliranja	93
Finansijsko modeliranje za investicijske prijedloge	94

Osnove procjene vrijednosti poduzeća.....	94
Modeli i tehnike procjene vrijednosti poduzeća.....	95
Planiranje, vrednovanje i financiranje investicija	95
Kreditne institucije i izvori financiranja	96
Ocjena boniteta poduzeća.....	96
Izrada sažetka (Concept Note-a) EU projekta.....	97
EU strukturni fondovi – iskustva i savjeti iz Europske unije	97
Računovodstvo troškova	98
Forenzično računovodstvo	98
MRS 2 – Zalihe, MRS 7 – Izvještaj o novčanom toku, MRS 8 – Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i pogreške.....	99
MSFI 5 – Dugotrajna imovina namijenjena prodaji, MRS 16 – Nekretnine, postrojenja i oprema, MRS 40 – Ulaganja u nekretnine.....	99
MSFI 16 - Najmovi, MRS 38 – Nematerijalna imovina.....	100
MSFI 15 – Ugovori s kupcima, MRS 37 – Rezerviranja, potencijalne obveze i potencijalna imovina, MSFI 3 - Poslovne kombinacije.....	100
MSFI 9 – Financijski instrumenti, MSFI 10 – Konsolidirani financijski izvještaji.....	101
Metode transfernih cijena.....	101
Porezna optimizacija	102
Upravljanje potraživanjima	102
Oporezivanje transakcija između povezanih osoba u Hrvatskoj.....	103
MSFI 9 Financijski instrumenti	103
Revizija EU projekata	104
Financijska analiza poslovanja	104
Financijska tržišta	105
Upravljanje poslovnim rezultatom.....	105
Primjena Excela u financijama	106
Cost and Profitability Management with the new methodology Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC).	106
Restruktuiranje poduzeća	107
Napredna kreditna analiza	107
Međunarodno oporezivanje	108
Blockchain i kriptovalute u praksi	108
Operativno i financijsko planiranje u javnom i neprofitnom sektoru	109

MENADŽMENT

VIŠEDNEVNE EDUKACIJE

Menadžerska Akademija Poslovna učinkovitost	111
Škola menadžmenta Poslovna učinkovitost	111
HR Academy	112
Strateško planiranje kao temelj upravljanja ljudskim potencijalima	112
Definiranje radnih mesta, selekcija, zapošljavanje i employer branding.....	113
Upravljanje učinkom i KPI-evi u ljudskim potencijalima	113

Motivacijski alati, vođenje i razvoj karijere	114
Meke vještine za uspjeh i učinkovitost	114
Izvrsnost u upravljanju poslovnim procesima: definiranje, digitalizacija, robotizacija	115
Kontroling za menadžere	115
Koncept profesionalnog upravljanja poslovanjem	116
Business Cases - Poslovni slučajevi, proces analize i izrade projektnog dokumenta.....	116
Osnove upravljanja projektima	117
Napredno upravljanje projektima	117
Vođenje i upravljanje	118
Usmjereno na postignuće.....	118
360° Menadžment: kako ga učiniti primjenjivim?.....	119
Lean menadžment	120
Lean menadžment u kontrolingu	120
Lean six sigma i change management	121
Vještine uspješnog pregovaranja	121
Vještine i psihologija pregovaranja	122
Računovodstvo za neračunovode	122
Train the Trainer program.....	123
Finance for nonfinancial managers.....	123
Modeliranje procesa s besplatnim alatom	124

JEDNODNEVNE EDUKACIJE

Definiranje i upravljanje poslovnim procesima	124
Modeliranje i optimizacija procesa u ARIS-u	125
Robotizacija poslovnih procesa	125
Management by One Number (MBON).....	126
Jačanje strateškog razmišljanja	126
Osnove finansija za menadžere	127
Optimizacija poslovnih procesa	127
Inovativni poslovni modeli	128
Pravila izrade menadžerskih prezentacija i izvještaja	128
Dizajn poslovnih informacija (BID - Business Information Design)	129
Analiza tržišta	129
Izrada marketinškog plana	130
Upravljanje sobom za voditelje	130
Coaching kao tehnika rukovođenja	131
Mentorstvo	131
Asertivnost i rad sa zahtjevnim klijentima	132
Učinkovita komunikacija	132
Prezentacijske vještine	133
Prodajne vještine	133
Analitičke vještine	134
Kreativnost	134
Donošenje odluka	135

Agilnost i SCRUM	135
LEAN Academy	136
Osnove i alati Lean menadžmenta.....	136
Timski rad	137
Motivacija suradnika	137
Situacijsko vođenje	138
Delegiranje poslova	138
Upravljanje vremenom	139
Upravljanje konfliktima	139
Upravljanje stresom	140
Upravljanje promjenama	140
Lean vizualni management kao alat kontrolinga i financija	141
Upravljanje ljudima kroz sustav kompetencija	141
Poslovno pregovaranje za nabavu	142
Efikasno vođenje poslovnih sastanaka	142
SDI Alat	143
Design Thinking	143
Primjena gejmifikacije u poslovnom modeliranju	144
Project based team-work	144
Upravljanje učinkom	145
Organizacija i samoorganizacija kod rada na daljinu	145
Poslovno prezentiranje	146
CANVAS metodologija za izradu poslovnog modela	146
Situacijsko vođenje	147
Vještine profesionalne prodaje i pregovaranja	147
Kpi Tree Masterclass	148
Naš tim	150
Mišljenja polaznika naših edukacija	159
Referentna lista	164
Usluge poslovnog savjetovanja	169
Događaji	176



Foto: Mara Bratoš

UVODNA RIJEČ

Poštovani,

osnovni ekonomski cilj poslovanja poduzeća je ostvarivanje zadovoljavajućeg i održivog povrata na uložene resurse u poslovne aktivnosti, a ostvarivanjem ovog cilja poduzeće je također u mogućnosti ostvariti i druge ciljeve koje od njega mogu očekivati razne zainteresirane strane.

U vremenu koje je obilježeno sve snažnijim recesijskim pritiscima i inicijativama konkurenkcije, poduzeća sve teže ostvaruju takve ciljeve, stoga moraju kontinuirano koristiti sve više i više suvremenih pristupa za učinkovito upravljanje poslovanjem poduzeća.

Mi smo u Poslovnoj učinkovitosti prepoznali takvu potrebu suvremenog tržišta i naš odgovor na postojeću situaciju i trendove je primjena praktičnog znanja. Da bismo tu zadaću mogli na kvalitetan način i ispuniti, u našem radu surađujemo s istaknutim domaćim i stranim stručnjacima iz poslovne prakse.

Jedan od konkretnih plodova naših zajedničkih nastojanja je i ovaj Katalog poslovnih edukacija u kojem se nalazi preko 200 edukacija iz područja kontrolinga, financija i menadžmenta, koje izvodi više od 100 domaćih i stranih suradnika. Iskreno se nadamo da će među njima uspjeti pronaći za Vas korisne i zanimljive edukacijske sadržaje.

U mogućnosti smo osigurati interno (in-house) i eksterno izvođenje poslovnih edukacija (executive education) korištenjem klasičnih, e-learning i metoda nastave na daljinu, pri čemu primjenjujemo visoke standarde u njihovoj pripremi i provođenju.

Zahvaljujući povjerenju i podršci naših klijenata te iskusnom timu stručnjaka iz poslovne prakse s kojima surađujemo, ohrabreni smo da u budućnosti još proaktivnije nastavimo kreirati rješenja kojima će biti moguće na učinkovit i praktičan način odgovarati na izazove suvremenog poslovanja, na čemu Vam se svima skupa iskreno zahvaljujemo.

KVALITETA, NAČIN PRIPREME I METODOLOGIJA IZVOĐENJA POSLOVNIH EDUKACIJA

KVALITETA POSLOVNIH EDUKACIJA

Naše edukacijske programe izvodi više od 100 pažljivo biranih trenera iz Hrvatske i inozemstva s dokazanim iskustvom u praksi, a stekena znanja moguće je brzo i izravno primijeniti u svakodnevnom poslovanju.

Za sve naše edukacijske programe primjenjujemo visoke standarde u pripremi i provođenju, a za naših 15 edukacija iz područja kontrolinga i upravljanja poslovanjem, nakon rigoroznih provjera kvalitete edukacijskih programa, International Group of Controlling – IGC iz St. Gallena u Švicarskoj dodijelio nam je prestižni certifikat kvalitete.



**International Group of
Controlling**



This quality label is awarded by the IGC International Group of Controlling after thorough examinations. It confirms that a programme under this label corresponds with the IGC quality standards.

Certificirani program Kontroling akademije Poslovna učinkovitost (za stjecanje međunarodno priznatog certifikata Certificirani kontroler/Certified Controller) certificirala je International Group of Controlling - IGC čime smo stekli oznaku kvalitete IGC Quality Label koja se dodjeljuje programima obrazovanja koji zadovoljavaju najviše standarde kvalitete te koji sadrže sve potrebne edukacijske komponente koje su nužne za kvalitetno obavljanje posla stručnjaka u poslovnoj praksi.

Vrijednost ove međunarodne certifikacije je prepoznata i provedena uz finansijsku podršku Ministarstva poduzetništva i obrta.



Radi osiguranja kvalitete i praktične primjenjivosti, naše edukacije izvode isključivo renomirani stručnjaci iz poslovne prakse i to u grupama s ograničenim brojem sudionika.

NAČIN PRIPREME POSLOVNIH EDUKACIJA

Da bi se osigurali zahtijevani standardi kvalitete izvođenja poslovnih edukacija, treneri moraju zadovoljiti sljedeće kriterije:

- posjeduju zahtijevane kvalifikacije i stručna znanja iz područja za koje izvode poslovnu edukaciju
- posjeduju praktično iskustvo iz područja poslovne edukacije
- kontinuirano provode svoje stručno usavršavanje
- kvalitetno vladaju i kontinuirano unapređuju komunikacijske i prezentacijske tehnike
- posjeduju praktično iskustvo u izvođenju poslovnih edukacija
- predstavljeni su kroz kratki životopis tekst o posjedovanim kompetencijama i poslovnoj edukaciji na službenim stranicama Poslovne učinkovitosti.

Elementi pripreme prezentacijskih materijala odnose se na:

Aktivnosti trenera prije izvođenja edukacije – odnose se na predstavljanje trenera kroz kratki tekst na stranicama Poslovne učinkovitosti kako bi se sudionici edukacije prije početka edukacije upoznali s trenerom i temom izlaganja. Prije i tijekom pripreme i prezentacije, trener aktivno surađuje s timom Poslovne učinkovitosti kako bi se osigurao kvalitetan koncept i sadržaj edukacije, kao i dodatni korisni sadržaji za sudionike edukacija. Materijali koje trener izrađuje obuhvaćaju prezentaciju u zadanom predlošku, praktične vježbe (u tekstuallom obliku) te sukladno prirodi poslovne edukacije skriptu i praktične vježbe u Excelu.

Strukturu prezentacije – sve prezentacije moraju imati isti vizualni identitet (vrsta i veličina fonta, naslov i ostale detalje koji upućuju da se radi o poslovnoj edukaciji Poslovne učinkovitosti). Nužno je da je prezentacija pripremljena u standardiziranom predlošku strukture i s kontaktnim podacima Poslovne učinkovitosti. Prezentacija se sastoji od teorijskog i praktičnog dijela pri čemu veličina prezentacije nije ograničena, ali mora biti uskladena s duljinom trajanja edukacije. Nužni dijelovi prezentacije obuhvaćaju: naslov, sadržaj i raspored izvođenja, ciljeve edukacije, teorijski dio edukacije, praktični dio edukacije, sažetak, preporučene izvore literature i internetske poveznice te kontaktne podatke.

Aktivnosti trenera nakon izvođenja edukacije – nakon izvođenja edukacije statistički se obrađuju evaluacijski upitnici trenera, nakon čega trener dobiva povratnu informaciju o zadovoljstvu sudionika edukacije. Evaluacijski upitnik se sastoji od pitanja o:

- stručnim kvalifikacijama trenera
- metodičkoj pripremi predavača (komunikacijske tehnike, diskusija sa sudionicima, objašnjavanje)
- metodičkoj izvedbi
- kvaliteti sadržaja (usklađenost s ciljevima edukacije, praktična primjena)
- zadovoljstvu s teorijskim i praktičnim dijelom edukacije
- vremenskom rasporedu radionice
- prostoru u kojem se održava radionica
- duljini trajanja radionice
- kvaliteti edukacijskog materijala
- preporuci edukacije te prijedlozima i komentarima.

Sudionici svoje zadovoljstvo iskazuju na skali od 1 do 5, a cilj je vrednovanja osigurati mogućnost dobivanja informacija o pozitivnim odnosno negativnim aspektima edukacije, kako bi se na temelju rezultata mogle poduzeti mjere za daljnje povećanje kvalitete.

Za moguća pitanja i prijedloge nakon izvođenja edukacije trener stoji sudionicima na raspolaganju.

METODOLOGIJA IZVOĐENJA POSLOVNIH EDUKACIJA

Kako bi se na učinkovit način postigli ciljevi poslovne edukacije, tijekom provođenja naših radionica koristimo različite metode rada:

Izlaganje – za svaku našu radionicu predviđeno je da se dnevni raspored sastoji od četiri konceptualna dijela (maksimalno 50% vremena ukupne radionice), a obuhvaćen je:

- uvod u temu
- opis procesa i elemenata
- međusobne povezanosti elemenata
- praktična primjena
- primjeri iz prakse

Vježbe – za svaki dnevni raspored radionice postoje najmanje četiri praktične vježbe koje su povezane sa samim izlaganjem (minimalno 50% vremena ukupne radionice); vježbe su vrlo praktično orijentirane i moguće ih je implementirati u poslovnu praksu

Individualni i grupni rad – predviđen je pretežno za vježbe, ali i za pojedine dijelove izlaganja (rezultati grupnog rada sudionika se prezentiraju na radionici)

Dijalog – od naših trenera zahtijevamo intenziviranje dijaloga sa sudionicima te sudionici mogu tijekom radionice (u dijelu izlaganja odnosno vježbi), ali također i nakon radionice, postavljati pitanja treneru

Igranje uloga – za pojedine praktične dijelove radionice predviđeno je igranje različitih uloga među sudionicima s krajnjim ciljem što boljeg usvajanja znanja

Kreativne tehnike razmišljanja – za pojedine praktične dijelove radionice predviđeno je korištenje kreativnih tehnika razmišljanja s krajnjim ciljem bolje vizualizacije situacije, generiranja različitih alternativa i odabir među njima.

BLENDED LEARNING

2019. godine Poslovna učinkovitost d.o.o. započela je s provedbom projekta „Povećanje konkurenčnosti poslovanja kroz uvođenje Blended Learninga“. Projekt je sufinanciran sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj u sklopu Operativnog programa Konkurentnost i Kohezija 2014. – 2020.

Projektom je uspostavljen LMS (Learning Management System) kroz instalaciju programskog rješenja Moodle (akronim od Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) koji je ujedno softver za digitalno učenje na platformi Poslovne učinkovitosti.

Blended learningom, odnosno kombiniranim učenjem postiže se mogućnost kombiniranja elektroničkih i tiskanih edukacijskih materijala te mogućnost online interakcije s tradicionalnim metodama u učionici. Zahtijeva fizičku prisutnost i učitelja i učenika, uz neke elemente učeničke kontrole nad vremenom, mjestom, putem ili tempom.

Razvojem LMS-a i nabavkom informatičke opreme tvrtka Poslovna učinkovitost u mogućnosti je pružiti usluge poslovnog savjetovanja i edukacije visoke kvalitete.

E-LEARNING

Navedenim projektom Poslovna učinkovitost razvila je i svoj sustav E-learninga. E-learning koristi elektroničke medije, edukacijske tehnologije te informacijske i komunikacijske tehnologije u educiranju.

Ovakvim načinom educiranja, obrazovanje prati moderan način života, a znanje je lako dostupno na mjestu i vremenu koji Vama odgovaraju.





KONTROLING

KONTROLING AKADEMIIJA POSLOVNA UČINKOVITOST

Nakon za više generacija uspješnog izvođenja i iznimnog zadovoljstva polaznika edukacija specijalističkog kontroling programa Kontroling akademija Poslovna učinkovitost, program je certificiran od strane *International Group of Controlling – IGC* stekavši oznaku kvalitete *IGC Quality Label* koja se dodjeljuje programima obrazovanja kontrolera koji zadovoljavaju najviše standarde kvalitete te koji sadrže sve potrebne edukacijske komponente koje su nužne za obavljanje posla kontrolera. *International Group of Controlling – IGC* je vodeća svjetska kontroling asocijacija među čijim se ciljevima posebno ističe i definiranje standarda kvalitete edukacijskih programa iz kontrolinga. Dodjeljivanjem *IGC Quality Label-a* Kontroling akademiji Poslovna učinkovitost, nakon procesa certifikacije prema strogo određenim kriterijima, IGC je potvrdio da navedeni program zadovoljava visoke standarde kvalitete s obzirom na sadržaj i metodologiju programa te kompetencije predavača.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN Konceptija, uvođenje i organizacija kontrolinga	2. DAN Zahtijevane kompetencije i profil kontrolera
3. DAN Prezentacijske tehnike za kontrolere	4. DAN Financijsko i upravljačko računovodstvo
5. DAN Analiza finansijskih izvještaja	6. DAN Financijski kontroling (upravljanje troškovima, likvidnost i novčani tokovi)
7. DAN Primjena Excela i Power BI-a u kontrolingu	8. DAN Menadžerski izvještaji i vizualizacija
9. DAN Strateško i operativno planiranje	10. DAN Budžetiranje i prognoziranje
11. DAN Dizajn i implementacija KPI-eva	12. DAN Projektni i investicijski kontroling te procesni model kontrolinga
13. DAN Kontroling ljudskih potencijala	14. DAN Kontroling rizika poslovanja
15. DAN Kontroling organizacijskih funkcija (proizvodnja, nabava, prodaja, marketing)	Ispit – Certificirani kontroler

DODJELA CERTIFIKATA



International Group of
Controlling

ŠKOLA KONTROLINGA POSLOVNA UČINKOVITOST

Za kvalitetu i posebnost ovog edukacijskog proizvoda, u kojem su obuhvaćena najznačajnija područja primjene kontrolinga u praksi, Poslovna učinkovitost nudi svoje iskustvo u primjeni kontrolinga u praksi i organizaciji poslovne edukacije iz područja kontrolinga. Edukacija je namijenjena svima koji su prepoznali važnost primjene kontrolinga u praksi i žele njegov daljnji razvoj, kao i onima koji tek namjeravaju uvesti i organizirati kontroling u svom poduzeću.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN Koncepcija, uvođenje i organizacija kontrolinga ▪ Pojam i sadržaj kontrolinga ▪ Postupak uvođenja kontrolinga u poduzeće ▪ Organizacija kontrolinga u poduzeću	2. DAN Instrumenti strateškog kontrolinga ▪ Strateški ciljevi poslovanja ▪ Balanced Scorecard ▪ Benchmarking ▪ Analiza potencijala
3. DAN Strukтурne kompetencije kontrolera ▪ Psihološke kompetencije kontrolera ▪ Sociološki preduvjeti i prijetnje uvođenja i organizacije kontrolinga	4. DAN Instrumenti operativnog kontrolinga ▪ Operativni ciljevi poslovanja ▪ ABC analiza ▪ Analiza točke pokrića ▪ Kontribucijska marža
5. DAN Projektni kontroling ▪ Osnove projektnog upravljanja ▪ Kontroling tijekom projekata ▪ Evaluacija projekata scoring metodama	6. DAN Poslovno planiranje ▪ Pojam i sadržaj poslovnog planiranja ▪ Izrada operativnog plana ▪ Izrada novčanog proračuna ▪ Izrada planske bilance
7. DAN Investicijski kontroling ▪ Ključni parametri za planiranje investicija ▪ Metode procjene isplativosti ulaganja ▪ Simulacija i procjena investicijskog rizika	7. DAN Kontroling u analizi poslovanja ▪ Analiza finansijskih izvještaja ▪ Analiza novčanog ciklusa ▪ Kvantifikacija poslovnih rizika
8. DAN Primjena Excela u kontrolingu ▪ Vizualizacija informacija – grafovi i tablice ▪ Upravljanje podacima i njihova zaštita ▪ Korištenje uvjetnih formula i složenih funkcija	8. DAN

CAP-CONTROLLING ADVANCED PROGRAM

U suradnji s Horváth Akademie iz Njemačke Poslovna učinkovitost Vam nudi certificirani kontroling program za iskusne kontrolere i menadžere koji se tematski nastavlja na već etabrirani međunarodno certificirani kontroling program Kontroling akademije Poslovne učinkovitosti za stjecanje certifikata Certified Controller.

SADRŽAJ I RASPORED CAP-CONTROLLING ADVANCED PROGRAM	
OBVEZNI MODULI	IZBORNİ MODULI
Kontroler kao partner menadžmentu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uloga kontrolera u poslovnom odlučivanju ▪ Struktura procesa poslovnog odlučivanja ▪ Profesionalno vođenje procesa poslovnog odlučivanja ▪ 8 koraka u procesu poslovnog odlučivanja ▪ Metode za utvrđivanje uzroka nastanka postojećeg stanja ▪ Ključni čimbenici dobro postavljenih ciljeva i odabranih rješenja ▪ Analiza: prikupljanje i vrednovanje informacija ▪ Odlučivanje, implementacija odluka i učenje Upravljanje ključnim pokazateljima poslovanja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Značaj ključnih pokazatelja poslovanja u procesu upravljanja ▪ Izgradnja sustava pokazatelja ▪ Pokazatelji iz finansijskih izvještaja ▪ Primjer najbolje prakse u korištenju pokazatelja ▪ Upravljanje poslovnim područjima pomoći pokazatelja I ▪ Strateško upravljanje i upravljanje učinkom ▪ Strategy Maps i Balanced Scorecard – uzročno-posljedični odnosi Strateški menadžment iz perspektive kontrolera <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregled strateškog menadžmenta: definicija, značenje, sadržaj i procesi ▪ Strateški instrumenti za analizu: SWOT analiza, trendovi i scenariji, analiza kupaca, tržišta i konkurenčije, strateška analiza vlastitog poduzeća, tehnika portfelja ▪ Razvoj strategije: vizija, ciljna pozicija, misija, principi i vrijednosti ▪ Razvoj i aktualizacija poslovnih modela ▪ Instrumenti za vrednovanje i odabir strategija: kvantitativne metode, analiza portfelja, opisivanje, operacionalizacija i sinhronizacija strategija, Strategy Maps, BSC ▪ Odabrani instrumenti za implementaciju i kontroling strategije: komunikacija, izvještavanje, sustav stimulacijskih mjera, planiranje i budžetiranje ▪ Oblikovanje strateškog procesa: 7-K princip, Top-Down i Bottom-Up pristup, Change Management 	Kontroling u volatilnom vremenu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Volatilnost: definicija, značaj i ograničenja, izazov za menadžment i kontroling ▪ Mjerenje uspješnosti poslovanja poduzeća: EVA Reloaded ▪ Strateška analiza: umreženo razmišljanje i analiza trend-učinak ▪ Razvoj strategije: poslovno modeliranje, poslovno planiranje s tehnikom scenarija i analizom senzitivnosti ▪ Strateški ciljni sustav: BSC Reloaded Upravljanje i kontroling inovacija <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje inovacijama i kontroling inovacija: sadržaji, zadaci i ugrađivanje u menadžment inovacija ▪ Primjena inovacijske i tehnološke strategije: metode i instrumenti, kritične točke ▪ Innovation Performance Management: Innovation Balanced Scorecard ▪ Input-Process-Output-Outcome Model, odabir i vrednovanje ključnih pokazatelja ▪ Upravljanje i kontroling inovacijskih projekata: prioritiziranje i odabir inovacijskih projekata, strateški instrumenti ▪ Podrška informiranju i planiranju kod inovacijskih procesa i projekata: instrumenti za efektivan razvoj koncepta i proizvoda Financijski kontroling <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregled financijskog kontrolingu: koncepcija, ciljevi i mjere ▪ Računovodstveni aspekti financiranja ▪ Korporativne financije i financijski instrumenti: koncepcija i postavljanje ciljeva ▪ Osnove i postupci financijskog proračuna ▪ Osnove i instrumenti za procjenu vrijednosti poduzeća: metode zarade, diskontiranog novčanog toka i multiplikatora ▪ Zadaci riznice i izazovi u upravljanju riznicom ▪ Upravljanje riznicom: upravljanje gotovinom i platni promet, planiranje likvidnosti, integrirano upravljanje likvidnošću ▪ Radni kapital: odabir KPIs, ciklus kupaca i dobavljača, opći uvjeti
OBVEZNI MODULI	IZBORNİ MODULI
Moderno budžetiranje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sadržaj i značaj budžetiranja ▪ Koncept modernog budžetiranja ▪ Optimizacija procesa budžetiranja ▪ Case Study – Cyclo GmbH – 1. dio ▪ Optimizacija procesa prognoziranja ▪ Implementacija novog procesa planiranja ▪ Zahtjevi za softversku podršku ▪ Case Study – Cyclo GmbH – 2. dio 	Kontroling u nabavi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnove kontrolinga u nabavi: nabava kao poluga za ostvarenje dobiti, mjerjenje uspješnosti, benchmarking i pokazatelji ▪ Strateški kontroling u nabavi: kvantificiranje strategije nabave, implementacija i mjerjenje ▪ Upravljanje portfeljem u nabavi ▪ Operativni kontroling u nabavi: uspostavljanje sustava pokazatelja, planiranje nabave i Make-or-Buy odlučivanje ▪ Upravljanje dobavljačima i odabrane teme: upravljanje rizicima, rani utjecaj na nastanak troškova, TCO – Total Cost of Ownership, analiza lanca vrijednosti, Design to Cost ▪ Analiziranje i izvještavanje ▪ Organizacija kontrolinga u nabavi
Izvrsnost u upravljanju poslovnim procesima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje procesima: osnovni i napredni stupanj ▪ Oblikovanje procesa: arhitektura procesa i procesno modeliranje ▪ Usmjerenje procesa na strategiju poduzeća: SPA matrica ▪ Postizanje transparentnosti troškova procesa kroz analizu troškova procesa: metoda upravljanja troškovima na temelju procesa ▪ Usputstavljanje procesno orientiranih mjera za upravljanje: procesni KPIs ▪ Automatizacija i digitalizacija procesa ▪ Optimizacija procesa na temelju postavki operativne izvrsnosti: optimizacija poslovnih procesa i Lean Management 	Kvantitativno vrednovanje strateških opcija <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strukturirana strateška analiza i strateško pozicioniranje ▪ Od strategije preko analize rizika do stohastičkog intervalnog planiranja: planiranje i kvantificiranje rizika, agregacija rizika i Monte Carlo simulacija ▪ Kvantitativno vrednovanje iz perspektive vještvnika i vlasnika: nesavršeno tržište kapitala i nesavršenost CAPM modela, prognoza rejtinga na temelju simulacijskog modela i rejting kao nositelj stvaranja vrijednosti, izvođenje stope troška kapitala iz agregiranog rizika prihoda, ocjenjivanje profila strategija prihod-rizik ▪ Implementacija: studija slučaja vrednovanja strategije, plan aktivnosti za primjenu u poslovnoj praksi

KONTROLER KAO PARTNER MENADŽMENTU

Ovom edukacijom se želi postići da Vi kao partner menadžmentu doprinesete poboljšanju rezultata poslovanja. Dobivate sveobuhvatan pregled obilježja dobrog procesa odlučivanja i doprinosa koji pri tome možete dati. Naučit ćete kako još bolje poduprijeti menadžment i na koji način izići na kraj s preprekama koje se mogu pojaviti. Prema ICV postulatu „Što čini kontrolera uspješni(j)m? – Sustina je u ponašanju“ senzibiliziramo Vas za aspekte ponašanja i odnosa u procesima odlučivanja i promjena.

Na radionici ćete naučiti koliko je važno prikladno praćenje kroz Change Management proces i poznавanje vlastite uloge u procesima promjena. Pomoću konkretnih instrumenata, korištenih kod menadžmenta promjena, moći ćete na jednostavan način premostiti jaz između postojećeg i željenog stanja u poslovnoj praksi.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Uloga kontrolera u poslovnom odlučivanju</p> <ul style="list-style-type: none"> Ideja poslovnog partnera Uloge kontrolera i ključne kompetencije za uspjeh Glavni procesi u kontrolingu <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Uloga kontrolera u Hansgroheu, Henkelu, BASFu, Intelu</p> <p>Profesionalno vođenje procesa poslovnog odlučivanja</p> <ul style="list-style-type: none"> „Business Case“ koncept za kvalitetno poslovno odlučivanje 7-K model za izradu i upravljanje modelima poslovanja KANO analiza SWOT analiza Balanced Scorecard <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri kvantitativnog vrednovanja poslovnog odlučivanja</p> <p>8 koraka u procesu poslovnog odlučivanja</p> <ul style="list-style-type: none"> Utvrđivanje potrebe za poslovno odlučivanje Analiza situacije i formuliranje problema Korisne tehnike postavljanja pitanja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: „Framing“ - različite perspektive razmišljanja</p>	<p>Metode za utvrđivanje uzroka nastanka postojećeg stanja</p> <ul style="list-style-type: none"> Analiza uzorka i posljedica Ishikawa dijagram „5W“ metoda <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Postupak provođenja analize međuzavisnosti između uzroka i posljedica</p> <p>Ključni čimbenici dobro postavljenih ciljeva i odabranih rješenja</p> <p>Kvantitativne i kvalitativne mjere uspjeha</p> <ul style="list-style-type: none"> Obilježja alternativnih rješenja „Narrow Framing“ <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Razvoj različitih opcija konačnog rješenja</p> <p>Analiza: prikupljanje i vrednovanje informacija</p> <ul style="list-style-type: none"> Faze: planiranja, implementacije i testiranja Logičko strukturiranje informacija: najvažniji principi Piramidalni princip Barbare Minto: 3 najvažnija pravila <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada „1 Page Report“ na primjeru Procter & Gamble</p> <p>Odlučivanje, implementacija odluka i učenje</p> <ul style="list-style-type: none"> Potencijali i ograničenja grupnog odlučivanja Defanzivno odlučivanje Komuniciranje odluka Učenje iz donesenih odluka <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Odlučivanje vodi prema promjenama: uloga kontrolera u procesu</p>
1. DAN	2. DAN
<p>Značaj ključnih pokazatelja poslovanja u procesu upravljanja</p> <ul style="list-style-type: none"> Pokazatelji poslovanja Sustavi pokazatelja Upravljanje pomoći sustava pokazatelja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Ciljni sustav kao preduvjet za sustav pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> Odabir primatelja pokazatelja <p>Izgradnja sustava pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> Kako treba uspostaviti kontroling pokazatelja? Utvrđivanje potreba za informacijama Kalendar izvještavanja i izvještajne strukture Kriteriji za određenje bitnih informacija za odlučivanje Kritični čimbenici primjene pokazatelja i sustava pokazatelja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Projekt izgradnje sustava pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> Lista za provjeru kvalitete sustava pokazatelja <p>Pokazatelji iz finansijskih izvještaja</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistematizacija monetarnih pokazatelja Ciljevi analize finansijskih izvještaja pomoći pokazatelja Pokazatelji iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom toku <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Pokazatelji analize finansijskih izvještaja na primjeru Bayera, Lufthanse i Metroa</p> <p>Primjer najbolje prakse u korištenju pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> Određenje vizije, strateških elemenata i strateških ciljeva Uspostavljanje principa upravljanja i izrada strateške mape Modeli upravljanja i ključni pokazatelji <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Uspostavljanje sustava pokazatelja u vlastitom poduzeću</p>	<p>Upravljanje poslovnim područjima pomoći pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> Vrste zadataka i međuzavisnosti u poslovnim područjima Pokazatelji u nabavi Pokazatelji u proizvodnji i logistici Pokazatelji u marketingu i prodaji <p>Upravljanje poslovnim područjima pomoći pokazatelja II</p> <ul style="list-style-type: none"> Kvantitativne i kvalitativne mjere uspjeha Pokazateji u ljudskim potencijalima Pokazatelji u istraživanju i razvoju <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Integracija pokazatelja različitih poslovnih područja u poduzeću</p> <p>Strateško upravljanje i upravljanje učinkom</p> <ul style="list-style-type: none"> Povezanost strategije i poslovnog uspjeha poduzeća Upravljanje učinkom – od mjerjenja do upravljanja Definiranje procesa strateškog upravljanja i upravljanja učinkom <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Kritični čimbenici strateškog upravljanja i upravljanja učinkom</p> <p>Strategy Maps i Balanced Scorecard – uzročno-posljedični odnosi</p> <ul style="list-style-type: none"> Povezivanje strateških i operativnih ciljeva Hijerarhija ciljeva: dodjeljivanje ispravnih ciljeva ispravnim organizacijskim jedinicama Strateška provjera poslovnog modela <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada Strategy Maps i Balanced Scorecard na primjeru iz prakse</p>

UPRAVLJANJE KLJUČnim POKAZATELjIMA POSLOVANJA

Tijekom ove edukacije naučit ćete kako odabrati, definirati i koristiti ključne pokazatelje poslovanja te sustave pokazatelja za upravljanje i izvještavanje o poslovanju poduzeća. To će Vam omogućiti proaktivno djelovanje na temelju ključnih pokazatelja relevantnih za poduzeće odnosno određeno poslovno područje. Na primjeru studije slučaja upoznat ćete s najvažnijim procesima i metodama za uspješnu implementaciju i bit ćete obučeni da iste implementirate i koristite u vlastitom poduzeću.

STRATEŠKI MENADŽMENT IZ PERSPEKTIVE KONTROLERA

Dobit ćete cjelovit pregled procesa strateškog menadžmenta te naučiti koja je Vaša uloga kao kontrolera u ovom procesu. Također ćete se upoznati sa zadacima i ulogama zaposlenika uključenih u proces strateškog menadžmenta. Tijekom edukacije naučit ćete koje su relevantne metode i instrumenti za pojedine korake u procesima, kako ih vrednovati i prilagoditi pojedinim i specifičnim uvjetima u vlastitom poduzeću. Nakon edukacije znat ćete koji se rizici i izazovi pojavljuju prilikom izrade procesa strateškog menadžmenta, kako ih analizirati, a isto tako ćete naučiti zašto se nekada u praksi događa da zakažu i najbolji procesi te kako izbjegići takve slučajeve.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Značaj strateškog menadžmenta za poslovanje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Značaj strategija ▪ Određenje strategije ▪ Sadržaj strategije ▪ Proces strateškog menadžmenta PRAKTIČNA VJEŽBA: Strategija na primjeru IKEA-e	Vrednovanje i odabir strategija <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvantitativni i kvalitativni faktori ▪ Konzistentnost strategije s ciljevima i razvojem poslovanja ▪ Postupci vrednovanja i odabira strategija PRAKTIČNA VJEŽBA: Preporuke za kvantitativno i kvalitativno vrednovanje na primjeru Ravensburgera
Strateška analiza <ul style="list-style-type: none"> ▪ Temeljni principi uspješne strateške analize ▪ Objekti strateške analize: trendovi, tržišta/kupci, industrije i konkurenčija ▪ Primarni i sekundarni izvori podataka i informacija ▪ Povezivanje analize interne i eksterne okoline kroz SWOT matricu ▪ Koncept provođenja strateške analize PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza konkurentskog okruženja na primjeru Brau Union	Opis i sinkronizacija strategija <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sadržaj i poveznice kod strateškog procesa ▪ Strateško usmjerjenje organizacije kao preduvjet uspješne realizacije strategije ▪ Strateška piramida i strateško mapiranje („Strategy Story in 5 Minutes“) PRAKTIČNA VJEŽBA: Strategy Map – Balanced Scorecard – Action Plan na primjeru SouthWest Airlines
Instrumenti strateškog menadžmenta <p>SWOT i PEST analiza Porterov model 5 konkurentskih sila Analiza trendova kroz tehniku scenarija GAP analiza Analiza Tržišta-Kupci-Proizvodi Analiza konkurenčije Analiza lanca stvaranja vrijednosti Analiza portfelja: BCG matrica, McKinsey matrica, Strategy & Market Fit matrica PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza portfelja na primjeru Brau Union</p>	Implementacija i kontroling strategije <ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikacija ▪ Izvještavanje ▪ Dogovaranje ciljeva i sustava poticanja ▪ Planiranje i budžetiranje ▪ IT podrška PRAKTIČNA VJEŽBA: Generički koncept podrške za provedbu strategije
Razvoj strategija <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strateški model od Horváth & Partners ▪ Konceptualni dizajn strateškog okvira: vizija, misija, vrijednosti i poslovni modeli ▪ Strukturiranje poslovnih modela: Business Model Canvas i 7-K Model ▪ Poslovni modeli: Siemens, Apple, Tata Motors, SouthWest Airlines, Rolls Royce, IKEA, Zara, Star Alliance i Car 2 Go PRAKTIČNA VJEŽBA: Razvoj poslovnog kodela na primjeru Brau Union pomoću 7-K modela	Oblikovanje strateškog procesa <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koncept oblikovanja strateškog procesa ▪ Top-Down i Bottom-Up pristup oblikovanju strategije ▪ Provodenje Change Management procesa PRAKTIČNA VJEŽBA: Izazovi i kritični faktori uspjeha provedbe procesa Change Management-a

MODERNO BUDŽETIRANJE

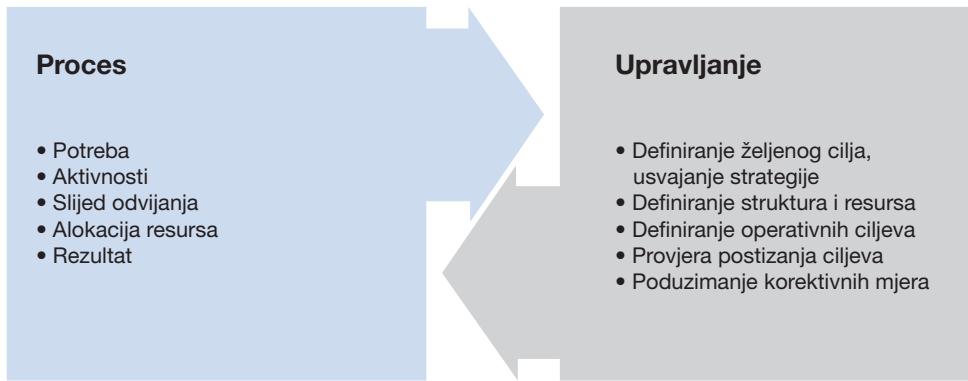
Cilj ove edukacije je pružiti cjelovit uvid u procese planiranja i budžetiranja kako biste mogli prepoznati potrebe za optimizacijom i unaprijeđenjem svojih procesa planiranja i budžetiranja. Pomoću integriranog koncepta olakšavamo Vam da vlastito planiranje i budžetiranje pojednostavite, a prije svega u značajnoj mjeri fleksibilnije oblikujete. Ovaj koncept integrira strategiju, planiranje korektivnih mjera, izvještavanje i prognoziranje. Budući da je koncept temeljen na praktičnim preporukama za oblikovanje procesa, na jednostavan način pokazat će se kako s manjim troškovima povećati kvalitetu procesa planiranja te tako ostvariti konkretnе koristi za poduzeće.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Sadržaj i značaj budžetiranja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciljevi budžetiranja ▪ Pripremni procesi za uspješno budžetiranje ▪ Prednosti i nedostaci budžetiranja PRAKTIČNA VJEŽBA: Vlastiti izazovi kod budžetiranja	Optimizacija procesa prognoziranja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Značaj prognoziranja za moderno upravljanje poslovanjem ▪ 6 pravila za uspješno uspostavljanje odnosno unapređenje procesa prognoziranja ▪ Best Practice Forecasting – 4 područja za povećanje efikasnosti i efektivnosti PRAKTIČNA VJEŽBA: (Re)strukturiranje procesa prognoziranja na primjeru iz poslovne prakse
Koncept modernog budžetiranja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ideja modernog budžetiranja ▪ Preporuke za oblikovanje (Kako? – Efikasnost): Jednostavno ▪ Fleksibilno ▪ Integrirano ▪ Temeljne postavke (Što? – Efektivnost): Izraditi koncept stvaranja vrijednosti ▪ Izraditi organizaciju ▪ Pojasniti i komunicirati namjere PRAKTIČNA VJEŽBA: Vrednovanje postavki modernog budžetiranja na primjerima iz poslovne prakse	Implementacija novog procesa planiranja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvantitativne i kvalitativne mjere uspjeha ▪ 4 faze redizajna procesa planiranja ▪ Roadmap implementacije kroz kaskadno uspostavljanje aktivnosti ▪ Osiguranje Proof-of-Concept kroz Excel model ▪ Trošak implementacije vs. Očekivane koristi (Quick Wins, Step Changes, Optional, Don't Do) ▪ Koncipiranje i primjena modela međusobno zavisnih učinaka PRAKTIČNA VJEŽBA: Change Management i komunikacijski plan za implementaciju novog procesa planiranja
Optimizacija procesa budžetiranja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integracija strategije u budžetiranje ▪ Povećanje efikasnosti i efektivnosti budžetiranja ▪ Top-Down planske postavke (ciljno fokusiranje) ▪ Smanjenje kompleksnosti i automatizacija ▪ Upravljanje procesima i IT podrška PRAKTIČNA VJEŽBA: Cjelovita prilagodba upravljačkih instrumenata i procesa na primjeru poduzeća	Zahtjevi za softversku podršku <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkcionalnosti modernih alata za planiranje ▪ Utjecaj složenosti i dinamičnosti poslovanja na odabir softvera ▪ Koncept i prednosti tehničke integracije PRAKTIČNA VJEŽBA: Odabir softverskog rješenja na temelju Knock-out kriterija i Horváth & Partners metode
Case Study – Cyclo GmbH – 1. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opis poslovanja, struktura proizvoda i organizacijska struktura ▪ (1) Prikupljanje informacija i koncipiranje postupaka ▪ (2) Analiza procesa budžetiranja ▪ (3) Definiranje željenog procesa budžetiranja ▪ (4) Optimizacija efektivnosti budžetiranja ▪ (5) Određivanje sadržaja budžeta 	Case Study – Cyclo GmbH – 2. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ (6) Analiza procesa prognoziranja ▪ (7) Definiranje željenog procesa prognoziranja ▪ (8) Analiza planiranja i prognoziranja prodaje ▪ (9) Detaljno planiranje i prognoziranje prodaje ▪ (10) Alternativno planiranje

IZVRSNOST U UPRAVLJANJU POSLOVNIM PROCESIMA

Na ovoj edukaciji naučit ćete kako u Vašem poduzeću oblikovati efikasne i na klijente usmjerenе procese. Pri tome ćete naučiti vrednovati učinkovitost postojećih procesa i upravljati procesima usmjerenima na budućnost.

Za bolje razumijevanje teorije i njen prijenos u praksi, radit ćete na praktičnoj studiji slučaja. U grupi ćete zajednički optimizirati procese kroz više ponavljanja analizirajući i mijenjajući izlazne procese. Tako ćete naučiti Vaše postojeće procese tijekom dnevnog obavljanja posla strukturirano analizirati kako biste identificirali njihove slabosti te ih bili u mogućnosti sukcesivno optimizirati.



SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN

Što je upravljanje poslovnim procesima?

- Zašto je nužno uspostavljanje poslovnih procesa?
 - Očekivani rezultati od upravljanja poslovnim procesima
 - Ključni elementi upravljanja poslovnim procesima
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Operational Excellence Model

Arhitektura poslovnih procesa

- Koncept izrade arhitekture poslovnih procesa
- Od procesnih karti do opisa dnevnih aktivnosti
- Procesna struktura različitih industrija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Case Study – NK Neuro: Arhitektura poslovnog procesa prodaje

Procesno modeliranje

- Područja procesnog modeliranja
- Alati za procesno modeliranje
- Optimizacija procesa na temelju procesne analize i benchmarkinga

PRAKTIČNA VJEŽBA: Case Study – NK Neuro: Procesno modeliranje procesa prodaje

Integracija poslovnih procesa i strategije poslovanja

- „Structure follows strategy!“ – Strategija poslovanja definira procesni model
- „BSC – Balanced Scorecard“ – Prikaz implementacije strateških ciljeva
- „SPA – Strategic Process Alignment“ – Povezivanje, vrednovanje i prioritiziranje strateških ciljeva i poslovnih procesa

PRAKTIČNA VJEŽBA: Case Study – NK Neuro: Procesno mapiranje strateških ciljeva

2. DAN

Optimizacija i transformacija poslovnih procesa

- Područja i dimenzije za optimizaciju i transformaciju poslovnih procesa
- Opseg promjene vs. poboljšanje rezultata
- Organiziranje optimizacije i transformacije poslovnih procesa

PRAKTIČNA VJEŽBA: Lean Six Sigma – primjeri primjene u praksi

DMAIC metoda

- Define – Što je važno?
- Measure – Koliko smo dobri?
- Analyze – Što je pogrešno?
- Improve – Što se mora učiniti?
- Control – Kako ostvariti održivo poboljšanje?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Unapređenje procesa poslovnog planiranja

Procesni model

- Upravljački, ključni i potporni procesi
- Hiperarhijska priroda procesnog modela
- SIPOC – Supplier – Input – Process – Output – Customer

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada procesnog modela pomoću SIPOC-a

Change Management

- Tipični dijagram tijeka procesa promjena
- Glavni uzroci otpora promjenama
- Obilježja i korisnost dubinskih intervjuja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija perspektiva koncepta „Hoću – Mogu – Znam – Smijem“

ŠKOLA KONTROLINGA U ZDRAVSTVU

Kontroling se u svijetu već desetljećima etabира kao neizostavna pomoć managementu bilo koje organizacije pri što preciznijem i pravodobnjem detektiranju i rješavanju različitih problema. Međutim, u hrvatskom javnom zdravstvu moderan i učinkovit kontroling još je uvijek prilično rijetka pojava, iako zdravstvene ustanove, i javne i privatne, mogu značajno unaprjediti svoje poslovanje uvođenjem i kontinuiranom primjenom instrumenata kontrolinga. Stoga bi intenzivnija primjena kontrolinga u zdravstvu predstavljala značajno unaprjeđenje postojeće upravljačke prakse i podizanje učinkovitosti cijelog sustava. Koje su osnove kontrolinga u zdravstvu i kako ga najbrže i najefikasnije uvesti u svakodnevno poslovanje, možete saznati na ovoj edukaciji.

SADRŽAJ I RASPORED

UVOD U KONTROLING U ZDRAVSTVU

1. DAN

- Konceptacija kontrolinga
- Koristi od postojanja kontrolinga u poduzeću
- Postupak uvođenja kontrolinga
- Mogući organizacijski oblici kontrolinga

2. DAN

- Kontroling u zdravstvu
- Ključni pokazatelji poslovanja u zdravstvu
- Uloga kontrolera u procesu poslovnog planiranja i izvještavanja u zdravstvu
- Uloga kontrolera u procesu kontrole troškova u zdravstvu

OSNOVE FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA U ZDRAVSTVU

1. DAN

Financije: sastavni element poslovnih procesa
Osnovna finansijska izvješća: RDG
Osnovna finansijska izvješća: Bilanca
Osnovna finansijska izvješća: Izvješće o novčanom tijeku

2. DAN

- Financiranje zdravstvenih sustava
- Usklađenje zdravstvenih politika s mogućnostima financiranja
- Osiguravanje stabilnog financiranja zdravstvenog sustava
- Uvod u financiranje hrvatskog javnog zdravstva

FINANCIJSKO PLANIRANJE I IZVJEŠTAVANJE U ZDRAVSTVU

1. DAN

Uvod u poslovno planiranje
Analiza poslovnog okruženja i definiranje strateških ciljeva
Poslovno planiranje
Finansijska analiza i izvještavanje

2. DAN

- Ugovaranje i plaćanje zdravstvene zaštite
- Ugovaranje i plaćanje zdravstvene zaštite u Hrvatskoj
- Finansijsko planiranje u hrvatskom javnom zdravstvu
- Poslovanje javnih zdravstvenih ustanova

KPI-EVI U ZDRAVSTVU

1. DAN

- Značaj ključnih pokazatelja poslovanja u procesu upravljanja
- Izgradnja sustava pokazatelja
- Pokazatelji iz finansijskih izvještaja
- Primjer najbolje prakse u korištenju pokazatelja

2. DAN

- Primjena ključnih pokazatelja poslovanja u zdravstvenim sustavima
- Primjena ključnih pokazatelja u hrvatskom zdravstvu
- Ključni pokazatelji učinkovitosti (KPI) i kvalitete (QI) u primarnoj zdravstvenoj zaštiti finansijski vrednovani od strane HZZO-a
- Ključni pokazatelji rada (učinkovitosti i kvalitete) u bolničkoj zdravstvenoj zaštiti finansijski vrednovani od strane HZZO-a

UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U ZDRAVSTVU

1. DAN

- Značaj troškova u poslovanju
- Upravljanje troškovima u praksi
- Analiza kontribucijske marže
- Analiza točke pokrića

2. DAN

- Troškovi u zdravstvu
- Struktura troškova u zdravstvu
- Faktori koji utječu na troškove u zdravstvu
- Upravljanje obvezama u zdravstvu

ISPIT

UVOD U KONTROLING U ZDRAVSTVU

Kontroling se u svijetu već desetljećima etabliira kao neizostavna pomoć managementu bilo koje organizacije pri što preciznijem i pravodobnjem detektiranju i rješavanju različitih problema. Međutim, u hrvatskom javnom zdravstvu moderan i učinkovit kontroling još je uvijek prilično rijetka pojava, iako zdravstvene ustanove, i javne i privatne, mogu značajno unaprijediti svoje poslovanje uvođenjem i kontinuiranom primjenom instrumenata kontrolinga. Stoga bi intenzivnija primjena kontrolinga u zdravstvu predstavljala značajno unaprjeđenje postojeće upravljačke prakse i podizanje učinkovitosti cijelog sustava.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Koncepcija kontrolinga <ul style="list-style-type: none"> Misija kontrolera Temeljna načela kontrolinga Prepostavke korištenja instrumenata kontrolinga Buduća perspektiva korištenja instrumenata kontrolinga Operativni i strateški izazovi poslovanja Obilježja modernog kontrolera Analiza potencijala kontrolera PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza kvalitete kontrolinga u poduzeću	Kontroling u zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> Specifičnosti kontrolinga u zdravstvu Temeljne strateške odrednice poslovanja u zdravstvu Uloga kontrolera u zdravstvenoj ustanovi PRAKTIČNA VJEŽBA: Koncipiranje temeljnih strateških odrednica u zdravstvu
Koristi od postojanja kontrolinga u poduzeću <ul style="list-style-type: none"> Uloga kontrolinga u unapređenju poslovanja Suradnja kontrolinga i menadžmenta Sličnosti i razlike između kontrolinga i interne revizije PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada godišnjeg kalendarja aktivnosti kontrolera	Ključni pokazatelji poslovanja u zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> Organizacija i financiranje hrvatskog zdravstvenog sustava Odabir i korištenje ključnih pokazatelja poslovanja u zdravstvu Određivanje benchmarkinga u zdravstvu PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktična organizacija i primjena ključnih pokazatelja poslovanja u zdravstvu
Postupak uvođenja kontrolinga <ul style="list-style-type: none"> Postojanje i izgradnja svijesti o važnosti postojanja kontrolinga u poduzeću Primjena projektnog pristupa pri uvođenju kontrolinga 7 faza uvođenja kontrolinga PRAKTIČNA VJEŽBA: Postupak uvođenja kontrolinga u vlastito poduzeće	Uloga kontrolera u procesu poslovнog planiranja i izvještavanja u zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> Korisnici poslovnih informacija u zdravstvu Suradnja kontrolera i vlasnika poslovnih procesa u zdravstvu Unutarnji i vanjski izvori poslovnih informacija Organizacija procesa planiranja i izvještavanja PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada kalendara planiranja i izvještavanja u zdravstvu
Mogući organizacijski oblici kontrolinga <ul style="list-style-type: none"> Evolucijsko vs. revolucionjsko organiziranje kontrolinga Generacije kontrolera: predodžbe o ulozi kontrolera u poduzeću Linijski, stablno, (de)centralizirano organiziranje kontrolinga Rent-a-Controller: ekonomска nužnost ili organizacijska iluzija PRAKTIČNA VJEŽBA: Pozicioniranje kontrolinga u organizacijskoj strukturi	Uloga kontrolera u procesu kontrole troškova u zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> Specifičnosti pojave i praćenja troškova u zdravstvu Modeli obračuna troškova u sustavu zdravstva Definiranje izvještajnog okvira i analiza ostvarenja planiranih troškova PRAKTIČNA VJEŽBA: Obračun i analiza troškova u procesima u zdravstvu

OSNOVE FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA U ZDRAVSTVU

Kontroling se u svijetu već desetljećima etabliira kao neizostavna pomoć managementu bilo koje organizacije pri što preciznijem i pravodobnjem detektiranju i rješavanju različitih problema. Međutim, u hrvatskom javnom zdravstvu moderan i učinkovit kontroling još je uvijek prilično rijetka pojava, iako zdravstvene ustanove, i javne i privatne, mogu značajno unaprijediti svoje poslovanje uvođenjem i kontinuiranom primjenom instrumenata kontrolinga. Stoga bi intenzivnija primjena kontrolinga u zdravstvu predstavljala značajno unaprjeđenje postojeće upravljačke prakse i podizanje učinkovitosti cijelog sustava.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Financije: sastavni element poslovnih procesa <ul style="list-style-type: none"> Uloga finansija u poduzeću Razlika između računovodstva i finansija PRAKTIČNA VJEŽBA: Interakcija brojki u finansijskim izvještajima	Financiranje zdravstvenih sustava <ul style="list-style-type: none"> Sveobuhvatna zdravstvena zaštita Modeli financiranja zdravstva Financiranje zdravstvenih sustava u Europi PRAKTIČNA VJEŽBA: Usporedba nekih pokazatelja europskih zdravstvenih sustava
Osnovna finansijska izvješća: RDG <ul style="list-style-type: none"> Osnovna struktura i razine profitabilnosti Računovodstvena pravila i norme PRAKTIČNA VJEŽBA: Utjecaj poslovnih događaja na račun dobiti i gubitka (RDG)	Usklađenje zdravstvenih politika s mogućnostima financiranja <ul style="list-style-type: none"> Ciljevi financiranja zdravstva Osnovni elementi sustava financiranja zdravstva Fiskalni okvir i upravljanje javnim financijama PRAKTIČNA VJEŽBA: Uloge ključnih dionika u financiranju zdravstva
Osnovna finansijska izvješća: Bilanca <ul style="list-style-type: none"> Glavni elementi: imovina, obveze i kapital Struktura imovine i njenih izvora PRAKTIČNA VJEŽBA: Utjecaj poslovnih događaja na bilancu tvrtke	Osiguravanje stabilnog financiranja zdravstvenog sustava <ul style="list-style-type: none"> Javni izvori prihoda Ciljani prihodi za zdravstvo Objedinjavanje prihoda PRAKTIČNA VJEŽBA: Mini kviz o izvorima financiranja hrvatskog zdravstva
Osnovna finansijska izvješća: Izvješće o novčanom tijeku <ul style="list-style-type: none"> Poslovni, investicijski i finansijski tijekovi Metode izrade izvješća o novčanom tijeku PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izrade jednostavnog izvješća o novčanom tijeku	Uvod u financiranje hrvatskog javnog zdravstva <ul style="list-style-type: none"> Najčešće krive pretpostavke o financiranju hrvatskog zdravstva Osnovni finansijski tokovi u hrvatskom zdravstvu PRAKTIČNA VJEŽBA: HZZO unutar ili izvan sustava Državne riznice?

FINANCIJSKO PLANIRANJE I IZVJEŠTAVANJE U ZDRAVSTVU

Kontroling se u svijetu već desetljećima etabliira kao neizostavna pomoć managementu bilo koje organizacije pri što preciznijem i pravodobnjem detektiraju i rješavanju različitih problema. Međutim, u hrvatskom javnom zdravstvu moderan i učinkovit kontroling još je uvijek prilično rijetka pojava, iako zdravstvene ustanove, i javne i privatne, mogu značajno unaprijediti svoje poslovanje uvođenjem i kontinuiranom primjenom instrumenata kontrolinga. Stoga bi intenzivnija primjena kontrolinga u zdravstvu predstavljala značajno unaprjeđenje postojeće upravljačke prakse i podizanje učinkovitosti cijelog sustava.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Uvod u poslovno planiranje <ul style="list-style-type: none"> Pojam poslovnog planiranja Osnovni ciljevi poslovnog planiranja Uloga kontrolera u procesu poslovnog planiranja PRAKTIČNA VJEŽBA: Organiziranje procesa poslovnog planiranja	Ugovaranje i plaćanje zdravstvene zaštite <ul style="list-style-type: none"> Passivo i strateško ugovaranje Instrumenti ugovaranja Metode plaćanja PRAKTIČNA VJEŽBA: Raspodjela sredstava za zdravstvenu zaštitu
Analiza poslovnog okruženja i definiranje strateških ciljeva <ul style="list-style-type: none"> PEST analiza SWOT analiza Definiranje strateških ciljeva PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza poslovnog okruženja i definiranje strateških ciljeva	Ugovaranje i plaćanje zdravstvene zaštite u Hrvatskoj <ul style="list-style-type: none"> Primarna zdravstvena zaštita Bolnička zdravstvena zaštita Lijekovi PRAKTIČNA VJEŽBA: Neke dosadašnje reforme sustava ugovaranja i plaćanja zdravstvene zaštite u Hrvatskoj
Poslovno planiranje <ul style="list-style-type: none"> Vrste poslovnih planova Tehnike poslovnog planiranja Izrada operativnog plana Izrada finansijskog plana PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada poslovnog plana	Financijsko planiranje u hrvatskom javnom zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> Državni proračun Proračun Ministarstva zdravstva Finansijski plan HZZO-a PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza finansijskog plana HZZO-a
Finansijska analiza i izvještavanje <ul style="list-style-type: none"> Horizontalna i vertikalna analiza finansijskih izvještaja Analiza finansijskih pokazatelja Utvrđivanje i analiza odstupanja Svrha i struktura izvještavanja Interni periodički izvještaji PRAKTIČNA VJEŽBA: Finansijska analiza poslovnog plana	Poslovanje javnih zdravstvenih ustanova <ul style="list-style-type: none"> Javne zdravstvene ustanove u Hrvatskoj Izvori financiranja PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza poslovanja javnih zdravstvenih ustanova u Hrvatskoj

KPI-EVI U ZDRAVSTVU

Kontroling se u svijetu već desetljećima etabliira kao neizostavna pomoć managementu bilo koje organizacije pri što preciznijem i pravodobnjem detektiraju i rješavanju različitih problema. Međutim, u hrvatskom javnom zdravstvu moderan i učinkovit kontroling još je uvijek prilično rijetka pojava, iako zdravstvene ustanove, i javne i privatne, mogu značajno unaprijediti svoje poslovanje uvođenjem i kontinuiranom primjenom instrumenata kontrolinga. Stoga bi intenzivnija primjena kontrolinga u zdravstvu predstavljala značajno unaprjeđenje postojeće upravljačke prakse i podizanje učinkovitosti cijelog sustava.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Značaj ključnih pokazatelja poslovanja u procesu upravljanja <ul style="list-style-type: none"> Pokazatelji poslovanja Sustavi pokazatelja Upravljanje pomoću sustava pokazatelja PRAKTIČNA VJEŽBA: Ciljni sustav kao preduvjet za sustav pokazatelja	Primjena ključnih pokazatelja poslovanja u zdravstvenim sustavima <ul style="list-style-type: none"> Uvod u ključne pokazatelje poslovanja Podjela ključnih pokazatelja u zdravstvu Najčešći primjeri ključnih pokazatelja u zdravstvu PRAKTIČNA VJEŽBA: Osmišljavanje i uvođenje ključnih pokazatelja poslovanja u zdravstvu
Izgradnja sustava pokazatelja <ul style="list-style-type: none"> Kako treba uspostaviti kontroling pokazatelja? Utvrđivanje potreba za informacijama Kalendar izvještavanja i izvještajne strukture Kriteriji za određenje bitnih informacija za odlučivanje Kritični čimbenici primjene pokazatelja i sustava pokazatelja PRAKTIČNA VJEŽBA: Projekt izgradnje sustava pokazatelja	Primjena ključnih pokazatelja u hrvatskom zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> Organizacija i financiranje hrvatskog zdravstvenog sustava Benchmarking u hrvatskom zdravstvu Ključni pokazatelji finansijski vrednovani od strane HZZO-a PRAKTIČNA VJEŽBA: Usaporedba zdravstvenih ustanova prema nekim pokazateljima iz prakse
Pokazatelji iz finansijskih izvještaja <ul style="list-style-type: none"> Sistematisacija monetarnih pokazatelja Ciljevi analize finansijskih izvještaja pomoću pokazatelja Pokazatelji iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom toku PRAKTIČNA VJEŽBA: Pokazatelji analize finansijskih izvještaja	Ključni pokazatelji učinkovitosti (KPI) i kvalitete (QI) u primarnoj zdravstvenoj zaštiti finansijski vrednovani od strane HZZO-a <ul style="list-style-type: none"> Pokazatelji u općoj/obiteljskoj medicini Pokazatelji u zdravstvenoj zaštiti predškolske djece Pokazatelji u zdravstvenoj zaštiti žena Pokazatelji u dentalnoj zdravstvenoj zaštiti PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun i analiza finansijskog utjecaja ključnih pokazatelja u primarnoj zdravstvenoj zaštiti
Primjer najbolje prakse u korištenju pokazatelja <ul style="list-style-type: none"> Određenje vizije, strateških elemenata i strateških ciljeva Uspostavljanje principa upravljanja i izrada strateške mape Modeli upravljanja i ključni pokazatelji PRAKTIČNA VJEŽBA: Uspostavljanje sustava pokazatelja u vlastitom poduzeću	Ključni pokazatelji rada (učinkovitosti i kvalitete) u bolničkoj zdravstvenoj zaštiti finansijski vrednovani od strane HZZO-a <ul style="list-style-type: none"> Pokazatelji rada (KPI/QI) u bolnicama Iskustva uz prakse PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun i analiza finansijskog utjecaja ključnih pokazatelja u bolničkoj zdravstvenoj zaštiti

UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA U ZDRAVSTVU

Kontroling se u svijetu već desetljećima etabliira kao neizostavna pomoć managementu bilo koje organizacije pri što preciznijem i pravodobnjem detektiraju i rješavanju različitih problema. Međutim, u hrvatskom javnom zdravstvu moderan i učinkovit kontroling još je uvijek prilično rijetka pojava, iako zdravstvene ustanove, i javne i privatne, mogu značajno unaprijediti svoje poslovanje uvođenjem i kontinuiranom primjenom instrumenata kontrolinga. Stoga bi intenzivnija primjena kontrolinga u zdravstvu predstavljala značajno unaprijeđenje postojeće upravljačke prakse i podizanje učinkovitosti cijelog sustava.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Značaj troškova u poslovanju <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojmovno određenje troškova ▪ Proces upravljanja troškovima ▪ Višedimenzionalni koncept upravljanja troškovima PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje izvještajnog okvira za troškove	Troškovi u zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zdravstvo – trošak ili ulaganje? ▪ Planiranje troškova u zdravstvu ▪ Praćenje troškova u zdravstvu PRAKTIČNA VJEŽBA: Pacijenti – izvori troškova ili prihoda?
Upravljanje troškovima u praksi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klasifikacija troškova ▪ Alokacija troškova ▪ Modeli upravljanja troškovima PRAKTIČNA VJEŽBA: Metode razdvajanja fiksnih i varijabilnih troškova	Struktura troškova u zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktura rashoda HZZO-a ▪ Struktura rashoda zdravstvenih ustanova PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer strukture troškova u bolnici
Analiza kontribucijske marže <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apsorpcijski pristup analizi troškova ▪ Marginalni pristup analizi troškova ▪ Kontribucijska marža PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena modela kontribucijske marže	Faktori koji utječu na troškove u zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vanjski faktori ▪ Unutarnji faktori PRAKTIČNA VJEŽBA: Planiranje troškova u zdravstvenoj ustanovi
Analiza točke pokrića <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opseg poslovnih aktivnosti vs. ukupni troškovi ▪ Opseg poslovnih aktivnosti vs. prihod i dobici ▪ Prodajne cijene vs. prihodi i dobici PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena modela točke pokrića	Upravljanje obvezama u zdravstvu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obveze u zdravstvu ▪ Upravljanje obvezama u hrvatskom zdravstvu PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza obveza u hrvatskom zdravstvu

CERTIFICIRANI EXCEL PROGRAM

Primjena softverskog programa Microsoft Excel u poslovanju je vrlo raširena. Pritom razina složenosti zadaća koje se pomoću njega obavljaju varira od korisnika do korisnika. Od jednostavnih obrazaca kreiranih za pregledan prikaz i ispis, preko analize podataka, do izrade složenih izvještaja ili modela za podršku poslovnom odlučivanju. Program je zaokružena cjelina koja obuhvaća osnovne rada u Excelu pa sve do naprednog korištenja VBA i rada u Power Pivotu.

SADRŽAJ I RASPORED	
POSLOVNI TEČAJ EXCELA	
1.DAN	2. DAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sučelje, radni listovi, unos i oblikovanje teksta i celija ▪ Oblikovanje brojeva, podešavanje ispisaRad s podacima ▪ Unos formula, povezivanje radnih listova ▪ Funkcija IF, rad s datumima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnovna analiza podataka ▪ Osnovna analiza podataka ▪ Jednostavni izvještaji
NAPREDNI TEČAJ EXCELA	
1. DAN	2. DAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excel kao baza podataka ▪ Funkcije pretraživanja i dohvata ▪ Financijske funkcije 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pivot tablice ▪ Pivot tablice i grafovi ▪ „Što ako“ analiza
EKSPERTNI TEČAJ EXCELA	
1. DAN	2. DAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnovni koncepti programiranja u VBA ▪ MAKRO i VBA, osnovne strukture u VBA ▪ Napredno korištenje VBA ▪ Izrada menadžerskog izvještaja u Excelu upotrebom VBA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u PowerPivot ▪ Uvoz podataka i osnovne analize ▪ DAX jezik ▪ BI, kontroling i PowerPivot

POSLOVNI TEČAJ EXCELA

Primjena softverskog programa Microsoft Excel u poslovanju je vrlo raširena. Pritom razina složenosti zadaća koje se pomoću njega obavljaju varira od korisnika do korisnika. Od jednostavnih obrazaca kreiranih za pregledan prikaz i ispis, preko analize podataka, do izrade složenih izvještaja ili modela za podršku poslovnom odlučivanju. U ovom modulu obrađuju se, osim osnova rada u Excelu na kojima se temelji daljnje ovladavanje ovim efikasnim i univerzalnim alatom, najčešće primjenjivani funkcije i postupci u svakodnevnom korištenju Excela.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Sučelje, radni listovi, unos i oblikovanje teksta i čelija <ul style="list-style-type: none"> Sučelje MS Excela Rad s radnim listovima Upisivanje teksta, brojeva i formula u čelije Oblikovanje čelija PRAKTIČNA VJEŽBA: Obrazac računa: vizualno oblikovanje	Osnovna analiza podataka <ul style="list-style-type: none"> Funkcije SUM, MIN, MAX, AVERAGE, COUNT, COUNTA. Statističke funkcije i alati za osnovnu analizu podataka PRAKTIČNA VJEŽBA: Obrazac računa, Izvještaj o prodaji
Oblikovanje brojeva, podešavanje ispisa <ul style="list-style-type: none"> Tipovi podataka Oblikovanje brojeva Podešavanje ispisa PRAKTIČNA VJEŽBA: Obrazac računa: formatiranje i podešavanje ispisa	Osnovna analiza podataka <ul style="list-style-type: none"> Grafikoni i tipične primjene PRAKTIČNA VJEŽBA: Obrazac računa, Izvještaj o prodaji
Unos formula, povezivanje radnih listova <ul style="list-style-type: none"> Unos formula, operatori, redoslijed izvršavanja operacija Vrste pogrešaka koje se mogu pojaviti u izračunu Kopiranje formula i auto fill Relativne i absolutne adrese Povezivanje radnih listova PRAKTIČNA VJEŽBA: Evidencija nabave, prodaje i skladišta: unos izračunskih formula, povezivanje radnih listova.	Jednostavni izvještaji <ul style="list-style-type: none"> Jednostavno uvjetno oblikovanje Sortiranje zapisa Filtriranje zapisa Sortiranje i filtriranje u kombinaciji s uvjetnim oblikovanjem PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o prodaji
Funkcija IF, rad s datumima <ul style="list-style-type: none"> Funkcija IF Imenovanje čelija Rad s datumima Jednostavno uvjetno oblikovanje PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o prodaji, Obrazac računa	Jednostavni izvještaji <ul style="list-style-type: none"> Provjera valjanosti unosa podataka Zaštita podataka i formula Funkcije COUNTIF, SUMIF, AVERAGEIF PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o prodaji

NAPREDNI TEČAJ EXCELA

U ovom modulu obrađuju se Excel alati, funkcije i postupci koji omogućavaju izradu zahtjevnih evidencija i izvještaja, modeliranje dijelova poslovanja i provedbu poslovnih analiza na temelju modela, te izradu Excel aplikacija za višekorisničko okruženje.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Excel kao baza podataka <ul style="list-style-type: none"> Pročišćavanje podataka, pronalazak i uklanjanje duplikata u tablici Spajanje, razdvajanje i pročišćavanje teksta (funkcije za rad s tekstom) Uvoz podataka iz drugih izvora Imenovanje raspona (tablica) PRAKTIČNA VJEŽBA: Obrazac računa: provjera naziva kategorija, dodavanje zapisa u cjeni	Pivot tablice <ul style="list-style-type: none"> Kreiranje i pozicioniranje pivot tablice Kreiranje izvještaja po raznim dimenzijama poslovanja Dodavanje zapisa u izvornu tablicu Pivot izvještaja Filtriranje pregleda prema vrijednostima ili kategorijama PRAKTIČNA VJEŽBA: Obrazac računa, Izvještaj o prodaji
Excel kao baza podataka <ul style="list-style-type: none"> Podatkovne tablice (Data tables) Napredno filtriranje i sortiranje Logičke funkcije AND, OR, NOT Uvjetno oblikovanje zadano formulom PRAKTIČNA VJEŽBA: Obrazac računa: pretraživanje, filtriranje, sortiranje tablice proizvoda, kupaca i transakcija	Pivot tablice i grafovi <ul style="list-style-type: none"> Prilagodba Pivot izvještaja po dimenzijama Prilagodba pivot izvještaja po mjerama (Sum of, Average of, Count of, ...) Pivot grafikoni i prilagodbe PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o prodaji
Funkcije pretraživanja i dohvata <ul style="list-style-type: none"> Funkcije INDEX i MATCH i primjena Primjena VLOOKUP funkcije Primjena HLOOKUP funkcije Funkcija IFERROR PRAKTIČNA VJEŽBA: Obrazac računa: automatsko popunjavanje zaglavlja i ostalih elemenata na temelju šifre kupca ili proizvoda	Pivot tablice i grafovi <ul style="list-style-type: none"> Oblikovanje i uređivanje Pivot tablica Filtriranje prikaza pomoću Slicer alata PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o prodaji
Financijske funkcije <ul style="list-style-type: none"> Funkcije FV, PV, PMT, RATE, NPER i primjena Funkcije NPV, IRR, MIRR i primjena PRAKTIČNA VJEŽBA: Otplatni plan dugoročnog kredita, izračun interne stope prinosa	„Što ako“ analiza <ul style="list-style-type: none"> Primjena Goal seek alata Generiranje scenarija i provjera ishoda Korištenje inkrementalnih formi (gumbova i klizачa) u „što ako“ analizi PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o prodaji

EKSPERTNI TEČAJ EXCELA

Ova dvodnevna radionica se sastoji od Microsoft Visual Basic for Applications (VBA) i Power Pivot-a. Microsoft Visual Basic for Applications (VBA) verzija je Visual Basica integrirana u Microsoft Office i prilagođena specifičnim mogućnostima i namjeni svake pojedine aplikacije ovog paketa. Korištenjem VBA moguće je izraditi potpuno nove funkcije ovih programa i u potpunosti prilagoditi Office aplikaciju željama i potrebama korisnika. Cilj ove specijalističke radionice je upoznati sudionike s konceptima programiranja upotrebom VBA (Visual basic for applications) u Excelu. VBA u Excelu pruža mogućnosti visokog stupnja automatizacije rada, posebice u okviru izvještavanja, no i ostalih zadataka.

PowerPivot je namijenjen upravljanju sa znatno većim količinama podataka, nego klasični Excel (i po 10 milijuna redaka je uobičajena primjena). Radi se o BI alatu koji za front – end koristi dobro poznati Excel i proširuje ga s određenim funkcionalnostima pravog BI alata.

SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN

Osnovni koncepti programiranja u VBA

- Uvod u VBA
- Osnovni koncepti programiranja, pristup izradi programa u Excelu
- Osnove programiranja – kako automatizirati rad Excela?
- VB editor – kako pisati program u Excelu?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prikaz okruženja za korištenje VBA koda, objašnjenja sustava

MAKRO i VBA, osnovne strukture u VBA

- Snimanje makroa i njihovo editiranje – što Excel snimi kada snima makro naredbe
- Promjene snimljenih makroa, korekcije u kodu – brz i jednostavan pristup automatizaciji
- Osnovni elementi programa i njihova implementacija u VBA
- Struktura subrutina, funkcija, If...Then...Else
- For...Next i While...end petlje
- Osnovne strukture VBA koda; Editiranje snimljenih makroa; Izrada vlastitih malih programa za repetitivne zadatke (praktične vježbe)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Macro programi, izrada osnovnih programskih struktura

Napredno korištenje VBA

- Debugiranje programa (ili kako naći greške i ispraviti ih)
- Ostale strukture važne za VBA aplikacije
- Izrada aplikacija u Excelu
- Izrada aplikacija; Dodavanje interaktivnih objekata na worksheet (praktične vježbe)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Vlastite Excel funkcije, kombiniranje programskih struktura kroz vježbe

Izrada menadžerskog izvještaja u Excelu upotrebom VBA

- Konekcije na baze podataka
- Postavljanje zahtjeva za pripremu podataka (dovlačićima softvera ili informatici)
- Izrada izvještaja upotrebom mapirajućih tablica
- Izrada menadžerskog RDG-a upotrebom VBA nad podacima dohvaćenim iz baze podataka; Povezivanje na baze (praktične vježbe)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskog izvještaja pomoću programa pisanih u VBA / pregled koda, primjeri

2. DAN

Uvod u PowerPivot

- Osnovni koncepti baze podataka
- Relacijski model i star schema
- PowerPivot i BI

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada Star schema modela

Uvoz podataka i osnovne analize

- Uvoz podataka iz baze podataka
- Dodavanje kolona i formule nad tabelama
- Relacije
- Primjeri osnovnih PP analiza

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada niza PP tabela, upotreba slicera

DAX jezik

- Primjeri uvođenja DAX formula
- Oko 15 vježbi u kojima polaznici upoznaju najvažnije DAX formule

PRAKTIČNA VJEŽBA: cca 15 samostalnih vježbi u izradi DAX formula

BI, kontroling i PowerPivot

- Analiza vremenskih serija i PP
- Izrada i modeliranje P&L-a pomoću PP alata
- Izrada ABC multidimenzionalne analize

PRAKTIČNA VJEŽBA: Niz vježbi na zadane teme koje se rade nad stvarnim primjerima iz prakse kao izrada ABC i P&L izvještaja u višedimenzionalnoj kocki, vremenske serije i sl.

CERTIFIED DATA SCIENTIST

Data science je pojam koji se značajno počinje upotrebljavati unazad nekoliko godina. Područje rada data scientist-a je veoma široko te se proteže od znanosti, osiguravajućih kuća, banaka, telekoma pa sve do sporta i politike.

Program Uvod u data science osmišljen je kako bi upoznao polaznike s najvažnijim znanjima potrebnim za rad s podacima u ulozi data scientist-a. Ova uloga (radno mjesto) zahtijeva ljudе koji poznaju statističke modelе i znaju kako ih upotrijebiti u poslovnom okruženju i adekvatno potrebnama, također sposobljeni su za rad s velikim skupovima podataka. Osim toga tipično je dobro poznavanje SQL-a kao i poznavanje barem jednog programskeg jezika za prediktivnu analitiku (na primjer R ili Python). Analizirane podatke potrebno je također adekvatno i predstaviti što podrazumijeva alate za vizualnu reprezentaciju podataka i izvještavanje.

SADRŽAJ I RASPORED		
UVOD U RAD S BAZAMA PODATAKA		
1. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upoznavanje s osnovnim pojmovima ▪ Kreiranje tablica ▪ Upoznavanje sa uvjetima u select naredbama (WHERE) ▪ Agrergiranje podataka (SUM, COUNT, ...) 	2. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrste objekata u bazama (view, job, procedure) ▪ Masovno učitavanje podataka ▪ Korištenje funkcija u upitima ▪ Kreiranje novih tablica na osnovi upita (INSERT, CREATE AS SELECT...) 	3. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rad s velikim tablicama ▪ Optimizacija upita, spori upiti ▪ Kompleksni SQL upiti i zadaci
OSNOVE STATISTIKE ZA NEMATEMATIČARE		
1. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnovno o statistici kao znanosti ▪ Deskriptivne (opisne) metode i mjere varijabilnosti podataka ▪ Vjerojatnost i distribucije vjerojatnosti ▪ Zavisni i nezavisni uzorci 	2. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rekapitulacija i ponavljanje gradiva iz prvog dana ▪ Osjetljivost i specifičnost ▪ Analiza preživljivanja i njena primjena u ekonomiji ▪ Zamke u statističkoj obradi 	Kreiranje tablica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dohvat podataka (select naredba) Upoznavanje sa uvjetima u select naredbama (WHERE) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sortiranje podataka
POSLOVNA STATISTIČKA ANALIZA KORIŠTENJEM PROGRAMA "R"		
1. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u programski jezik R ▪ Najčešće korišteni paketi - CRAN ▪ Osnovni objekti i tipovi podataka ▪ Jednostavne transformacije podataka 	2. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Učitavanje podataka (txt, xls, db, ...) ▪ Napredne obrade podataka (čišćenje podataka, manipulacija i join - dplyr, ...) ▪ Osnove vizualizacije podataka ▪ Napredne vizualizacije (ggplot) 	3. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korelacije ▪ Uvod u regresijski model ▪ Predviđanje primjenom vremenskih nizova ▪ Case Study: Primjena vremenskih nizova za predviđanje potrošnje energenta
PRIKAZ REZULTATA ANALIZE I VIZUALIZACIJA PODATAKA		
1. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upoznavanje s osnovnim pojmovima ▪ Dodavanje kolona i formule nad tabelama ▪ Izrada tipičnih izvještaja ▪ Time series i time intelligence formule 	2. DAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod i opis Tableau platforme (vrste alata itd.) ▪ Izrada izvještaja, njihova parametrizacija ▪ Vizualno istraživanje u podacima ▪ Povezivanje Tableau i R Studia 	Optimizacija upita, spori upiti Kompleksni SQL upiti i zadaci Vježbe kroz primjere iz prakse – priprema podataka za analizu

ISPIT – CERTIFIED DATA SCIENTIST

UVOD U RAD S BAZAMA PODATAKA

Cilj ove radionice je osposobljavanje polaznika za pripremu potrebnih podataka za analizu. To znači da će na kraju modula polaznici moći kreirati tablice kakve su im potrebne kao ulazne informacije za danju analizu. Osim osnovnog upoznavanja sa select, insert i ostalim SQL naredbama niz vježbi fokusiran je na preradu i transformaciju podataka. Podaci kakvi se nalaze u bazama podataka nisu bez te dodatne obrade pogodni za analizu već ih je potrebno pripremiti. Vježbe se rade na ORACLEXE bazi podataka.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
UVOD U BAZE PODATAKA I OSNOVE DOHVATA PODATAKA	OBRADA PODATAKA
Osnovno o statistici kao znanosti <ul style="list-style-type: none"> ▪ ER modeliranje ▪ Spajanje i klijenti za bazu podataka 	Vrste objekata u bazama (view, job, procedure) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Povezivanje tablica (JOIN)
Kreiranje tablica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dohvat podataka (select naredba) 	Masovno učitavanje podataka
Upoznavanje sa uvjetima u select naredbama (WHERE) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sortiranje podataka 	Korištenje funkcija u upitima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prerada i prilagodba podataka (UPDATE)
Agrergiranje podataka (SUM, COUNT, ...)	Kreiranje novih tablica na osnovi upita (INSERT, CREATE AS SELECT...)
Pojam transakcije	PRAKTIČNE VJEŽBE: Obrada postojećih podataka i kreiranje podataka (update, delete, insert). Kopiranje dijela podataka u nove tablice, danje razrade select upita (komplikiraniji primjeri), upotreba subselect upita, korištenje najvažnijih baznih funkcija (poput onih za obrade teksta i datuma), upoznavanje sa ostalim baznim objektima (view, ...).
3. DAN	
PRIMJERI PRIPREME PODATAKA ZA ANALIZU	
Rad s velikim tablicama	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indexi i njihova uloga, vrste indexa 	
Optimizacija upita, spori upiti	
Kompleksni SQL upiti i zadaci	
Vježbe kroz primjere iz prakse – priprema podataka za analizu	
PRAKTIČNE VJEŽBE: Primjeri rada sa velikim tablicama tipičnim za poslovno okruženje. Fokus je na vježbama kako bi polaznici usvojili logiku korištenja SQL-a pri čemu se misli da vježbe sa nizom različitih situacija iz prakse gdje se upoznaje kako riješiti probleme upotrebom SQL jezika.	
Drugim riječima, niz primjera gdje će se koristiti usvojena znanja, podaci preraditi i pripremiti u tablice za njihovu obradu u statističkim alatima.	

OSNOVE STATISTIKE ZA NEMATEMATIČARE

Cilj ovog modula je osobama koje matematiku i statistiku poznaju samo na osnovnoj razini pružiti uvod u statističku analizu podataka. Ovdje se misli na one čije poznavanje ovih struka je na razini srednjoškolskog obrazovanja te kraćeg (jedan ili eventualno nekoliko kolegija) tijekom fakultetskog studija ekonomije ili drugih studija.

Tijekom ovog dvodnevног modula polaznicima će se objasniti svrha, namjena i upotrebljivost statistike u ekonomiji i drugim znanostima postupnim uvođenjem u način statističkog razmišljanja, kroz niz primjera iz svakodnevne poslovne i znanstvene prakse. S obzirom na ranije definirani cilj, od polaznika se ne očekuje određena razina predznanja osim osnovnog poznavanja matematičkih pojmovova.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Osnovno o statistici kao znanosti <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrste podataka, načini mjerjenja i zapisa ▪ Organiziranje podataka za statističku analizu 	Rekapitulacija i ponavljanje gradiva iz prvog dana <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pristup u analizi kvalitativnih, semikvantitativnih i kvantitativnih podataka ▪ Parametrijski i neparametrijski testovi ▪ Omjer šansi
Deskriptivne (opisne) metode i mjere varijabilnosti podataka <ul style="list-style-type: none"> ▪ Normalnost razdiobe ▪ Grafički prikaz 	Osjetljivost i specifičnost <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usporedba više skupina ▪ Korelacija i regresija – osnovni koncepti ▪ Jednostavna linearna regresija ▪ Multipla regresija ▪ Ordinalna i logistička regresija
Vjerojatnost i distribucije vjerojatnosti <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inferencijalna statistika ▪ Uzorak i uzorkovanje (sampling) 	Analiza preživljjenja i njena primjena u ekonomiji <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vremenske serije ▪ Dizajn ispitivanja ▪ Izračun uzorka
Zavisni i nezavisni uzorci <ul style="list-style-type: none"> ▪ Usporedba dvaju uzoraka 	Zamke u statističkoj obradi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programska podrška analizi i prikazu podataka <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Svi navedeni pojmovi i koncepti analizirat će se kroz niz vježbi u softverskom paketu SPSS, korištenjem skupova podataka (datasets) koji dolaze s programom te onih koji se nalaze u vlasništvu autora modula i/ili predstavljaju standardne datasetove kojima se ilustriraju pristupi organiziranju i analizi podataka.</p> <p>Na kraju drugog dana modula polaznici će moći samostalno pristupiti rješavanju jednostavnijih statističkih problema korištenjem navedenog softvera.</p>

POSLOVNA STATISTIČKA ANALIZA KORIŠTENJEM PROGRAMA "R"

Cilj ove radionice je osposobljavanje polaznika za vizuelnu reprezentaciju podataka te vizuelno istraživanje podataka. Vježbe se rade na Microsoftovoju platformi koja je dio MS Excela te kao takva ima značajnu bazu potencijalnih korisnika i na Tableau-u alatu koji se smatra vodećim alatom u vizualizaciji podataka i vizuelnom istraživanju nad podacima. Osim ovladavanja alatima u teorijskom dijelu bit će objašnjene osnove vizuelne reprezentacije podataka i pravilnog odabira grafova adekvatnih za prijenos željene poruke auditoriju.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
UVOD U PROGRAMSKI JEZIK "R" <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razvoj i primjene u Big Data-i 	DATA MINING I VIZUALIZACIJE PODATAKA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Učitavanje podataka (txt, xls, db, ...) ▪ Pregled i osnovne obrade podataka
Najčešće korišteni paketi - CRAN <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalacija konzole i razvojna okolina 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Export podataka
Osnovni objekti i tipovi podataka <ul style="list-style-type: none"> ▪ Funkcije 	Osnove vizualizacije podataka <ul style="list-style-type: none"> ▪ Napredne vizualizacije (ggplot)
<p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Upoznavanje s razvojnom okolinom i osnovnim tipovima podataka potrebnim za rad u programskom jeziku. Pridruživanja, jednostavne naredbe i transformacije nad podacima.</p>	<p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Drugi dan modula polaznici daje pregled tehnika koja je moguće istraživati podatke. Rad počinje učitavanjem podataka iz raznih izvora i pregledom podataka (osnovne kontrole i obrade). Polaznici se upoznaju s naprednim tehnikama rada u dplyr paketu (jedan od vodećih paketa za data mining u R-u). Kraj cjeline čini osnove vizualizacije podataka korištenjem R-a (paket ggplot).</p>
3. DAN	
	DATA ANALYTICS - PREDIKTIVNE ANALIZE U R-U <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korelacije ▪ Case Study: Povrati od ulaganja i Value-at-Risk (Quantitative Risk Management)
	Uvod u regresijski model <ul style="list-style-type: none"> ▪ Linearna i logistička regresija ▪ Case Study: Primjena logističke regresije za Probability of Default
	Predviđanje primjenom vremenskih nizova <ul style="list-style-type: none"> ▪ Case Study: Primjena vremenskih nizova za predviđanje potrošnje energenta
	<p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Nakon uvoda u R i pripreme podataka za analizu, zadnji dan modula daje pregled osnovnih prediktivnih tehnika. Uz prethodni teoretski uvod u pojedini Case-Study, korištenjem paketa i funkcija u R-u polaznici samostalno izvršavaju prediktivne tehnike te interpretiraju rezultate predikcija.</p>

PRIKAZ REZULTATA ANALIZE I VIZUALIZACIJA PODATAKA

Cilj ove radionice je osposobljavanje polaznika za vizuelnu reprezentaciju podataka te vizuelno istraživanje podataka. Vježbe se rade na Microsoftovoj platformi koja je dio MS Excela te kao takva ima značajnu bazu potencijalnih korisnika i na Tableau-u alatu koji se smatra vodećim alatom u vizualizaciji podataka i vizuelnom istraživanju nad podacima. Osim ovladavanja alatima u teorijskom dijelu biti će objašnjene osnove vizuelne reprezentacije podataka i pravilnog odabira grafova adekvatnih za prijenos željene poruke auditoriju.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
POWER PIVOT I POWER BI	
Upoznavanje s osnovnim pojmovima	TABLEAU, VODEĆI ALAT ZA VIZUALIZACIJU PODATAKA
▪ Uvoz podataka iz baze podataka	
Dodavanje kolona i formule nad tabelama	Uvod i opis Tableau platforme (vrste alata itd.)
Power query alat - osnove dohvata	▪ Povezivanje sa bazama podataka
Izrada tipičnih izvještaja	Izrada izvještaja, njihova parametrizacija
▪ Osnove DAX formula	▪ Izrada dashboarda
Time series i time intelligence formule	Vizualno istraživanje u podacima
▪ Power BI – izrada dashboarda	▪ Pravila vizuelne komunikacije
PRAKTIČNE VJEŽBE: Vježbe se rade u alatima Power BI i MS Excelu. Cilj vježbi je ovladati izradom izvještaja i kreiranja modela na Microsoft Power pivot platformi (skupu alata). izvještavanju nad velikim količinama podataka u Excelu.	Povezivanje Tableau i R Studia
	▪ Programska podrška analizi i prikazu podataka
	PRAKTIČNE VJEŽBE: Vježbe se rade u alatu Tableau Public, besplatnoj verziji Tableau alata. Niz vježbi ima za cilj upoznati polaznike sa Tableau-om vodećim alatom za vizualizaciju podataka. Polaznici će samostalno izraditi niz grafova, izvještaja i dashboarda kao rezultat vježbi te se kroz rad upoznati s pojmom vizuelnog istraživanja podataka.

DATA PROTECTION OFFICER / STRUČNJAK ZA ŽAŠTITU PODATAKA

Ovaj četverodnevni intenzivni edukacijski program omogućuje polaznicima da razviju potrebnu stručnost kako bi pokazali znanje, vještine i sposobnosti za uspostavu, upravljanje i usklađivanje okvira zaštite osobnih podataka temeljno na Općoj uredbi o zaštiti podataka (GDPR). Polaznici će moći razumjeti i uočiti razliku između zahtjeva Opće uredbe o zaštiti podataka i trenutnih organizacijskih procesa uključujući politike za zaštitu osobnih podataka, procedure, radne upute, obrazaca za privole, procjenu utjecaja na zaštitu podataka, itd. kako bi osigurali tvrtkama usklađenost u slučaju provedbe mogućeg nadzora od strane nadzornog tijela.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
	Uvod u GDPR i načela zaštite podataka
	▪ Ciljevi i struktura edukacije
	▪ Opća Uredba o zaštiti podataka (GDPR)
	▪ Načela zaštite osobnih podataka
	▪ Prava ispitanika
	▪ Voditelj obrade i Izvršitelj obrade
	Službenik za zaštitu podataka i Sigurnost osobnih podataka
	▪ Službenik za zaštitu podataka – radno mjesto i zadaće
	▪ Sigurnost osobnih podataka i Procjena utjecaja zaštite podataka (DPIA)
	▪ Prijenos osobnih podataka u treće zemlje ili međunarodne organizacije
	▪ Odredbe povezane sa specifičnim obradama podataka
	▪ Pravni lik, Odgovornosti i Kazne
3. DAN	4. DAN
	Nadzorno tijelo i Europski odbor za zaštitu podataka
	▪ Neovisnost Nadzornog tijela
	▪ Nadležnosti, zadaci i ovlasti
	▪ Suradnja i konzistentnost
	▪ Europski odbor za zaštitu podataka
	▪ Kodeks ponašanja i certifikacija tvrtke
	Rekapitulacija prethodnih predavanja

CERTIFIED MANAGEMENT REPORTING SPECIALIST / CERTIFICIRANI SPECIJALIST ZA MENADŽERSKO IZVJEŠTAVANJE

Program za stjecanje certifikata Certified Management Reporting Specialist (CMRS) sastoji se od 10 dana predavanja raspoređenih u 5 modula po 2 dana.

Program započinje modulom u kojem se predstavlja način kako koncipirati strukturu i sadržaj menadžerskih izvještajima prema najboljim poslovnim praksama. Drugi modul je fokusiran na sadržaj međunarodnih standarda za izradu profesionalnih izvještaja i prezentacija prema IBCS® (International Business Communication Standards) i certificirane alate pomoću koji se mogu izraditi izvještaji. U trećem modulu se produbljuje tema kreiranja sadržaja izvještaja kroz poslovnu i statističku analizu korištenjem naprednih funkcionalnosti Excela, a četvrti modul obraduje najsuvremenije i najpopularnije alate iz skupine Microsoft Power Tools za poslovnu analizu i vizualizaciju poslovnih informacija. Program se završava modulom prezentacijskih vještina u kojem je fokus na tome kako na profesionalan način prezentirati menadžerske izvještaje.

Program predstavlja cijelovit koncept za profesionalno menadžersko izvještavanje koje je uskladeno s najnovijim svjetskim trendovima.

SADRŽAJ I RASPORED

KONCEPCIJA SADRŽAJA I STRUKTURE MENADŽERSKIH IZVJEŠTAJA

1. DAN

- Vrste menadžerskih izvještaja
- Pravila izrade menadžerskih izvještaja
- Pojmovna pojašnjenja i razgraničenja elemenata menadžerskih izvještaja
- Grafičko predočavanje menadžerskih izvještaja pomoću Excel modela

2. DAN

- Instrumenti kontrolinga za analizu poslovanja
- KPI-jevi – definicija i implementacija
- House of Reporting
- Storytelling pomoću piramidalnog principa

IZRADA PROFESIONALNIH IZVJEŠTAJA PREMA HICHERT® IBCS STANDARDIMA

1. DAN

- SAY: Isporučite poruke
- UNIFY: Standardizirajte sadržaj
- CONDENSE: Sažmite informacije
- CHECK: Osigurajte kvalitetu
- EXPRESS: Izvještavajte korištenjem prikladnih vizualnih objekata
- SIMPLIFY: Izbegnjite komplikacije
- STRUCTURE: Grupirajte sadržaj

2. DAN

- Grafikoni za prikaz strukturalnih podataka
- Grafikoni za prikaz vremenskih podataka
- Grafikoni za prikaz odnosa i cjeline
- Grafikoni za prikaz odstupanja
- Grafikoni za prikaz doprinosa
- Mali višestruki dijagrami

NAPREDNI EXCEL – POSLOVNA I STATISTIČKA ANALIZA

1. DAN

- Priprema podataka za izradu izvještaja
- Tablični izvještaji
- Funkcije pretraživanja i dohvata
- Izvještaji pomoću funkcija agregiranja

2. DAN

- Elementarna statistička analiza
- Korelacijska i regresijska analiza
- Izvještaji kao Pivot tablice
- Pivot tablice i grafovi

MICROSOFT POWER TOOLS (POWER PIVOT, POWER BI, POWER QUERY, POWER MAP)

1. DAN

- Uvod u koncepte POWERxx platforme
- Power Pivot i Power Query
- DAX jezik
- BI izvještavanje

2. DAN

- Priprema podataka za BI i koncepti
- Power BI platforma
- Izvještavanje i analiza podataka upotrebom Power BI platforme
- Analiza podataka

PREZENTACIJSKE VJEŠTINE

1. DAN

- Inicijalno stanje
- Govorna komunikacija i osnove prezentiranja
- Struktura prezentacije
- Izvedba prezentacije

2. DAN

- Nošenje sa anksioznosti i nefunkcionalnim/destruktivnim mislima prije i tijekom prezentacije
- Karakteristike publike
- Finalno stanje

ISPIT

KONCEPCIJA SADRŽAJA I STRUKTURE MENADŽERSKIH IZVJEŠTAJA

Uzrok nedovoljnog korištenja menadžerskih izvještaja može biti u kvaliteti izvještaja, ali isto tako i samoj poslovnoj konstituciji poduzeća koja je određena postojećom strategijom poduzeća, poslovnim procesima, informatičkom podrškom poslovanju, raspoloživim znanjem o kontrolingu i sl. Kod sastavljanja menadžerskih izvještaja vrijedi princip "manje je bolje". Menadžeri pate od nedostatka vremena za iščitavanje opsežnih poslovnih izvještaja pa je preporučljivo na jednostavan i sažet način prikazati najvažnije informacije o poslovanju poduzeća. Korisnost menadžerskih izvještaja prvenstveno je određena mogućnošću korištenja njihovog sadržaja u donošenju poslovnih odluka, a tome u velikoj mjeri doprinosi preglednost i istaknutost važnih informacija.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Vrste menadžerskih izvještaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardni menadžerski izvještaji ▪ Ad-hoc menadžerski izvještaji ▪ Statički menadžerski izvještaji ▪ Dinamički menadžerski izvještaji <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada cockpit menadžerskog izvještaja u Excelu</p> <p>Pravila izrade menadžerskih izvještaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korisnici izvještaja i mogući načini izvještavanja ▪ Zahtjevi kod korištenja izvještaja ▪ Zahtjevi kod izrade izvještaja ▪ Zahtijevani sadržaj izvještaja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada periodičnog izvještaja za top menadžment</p> <p>Pojmovna pojašnjenja i razgraničenja elemenata menadžerskih izvještaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odgovornost za sastavljanje i korištenje menadžerskih izvještaja ▪ Poslovna područja izvještaja ▪ Ciljana struktura izvještaja ▪ Ciljni izgled izvještaja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskih izvještaja korištenjem naprednih Excel funkcija</p> <p>Grafičko predviđanje menadžerskih izvještaja pomoću Excel modela</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grafički predviđanje standardne menadžerske izvještaje ▪ Grafički analizu ▪ Moguće pogreške kod izrade grafičkih izvještaja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Profesionalno korištenje grafičkih izvještaja</p>	<p>Instrumenti kontrolinga za analizu poslovanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strateški instrumenti kontrolinga ▪ Operativni instrumenti kontrolinga <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Integracija strateških i operativnih ciljeva poslovanja</p> <p>KPI-jevi – definicija i implementacija</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje pomoću KPI-eva ▪ Ciljni sustav poslovanja-polazište za definiciju KPI-eva <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Projekt implementacije KPI-eva u poduzeću</p> <p>House of Reporting</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koncept House of Reporting ▪ Više relevantnosti, manji troškovi i bolje odluke <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Projekt implementacije koncepta House of Reporting</p> <p>Storytelling pomoću piramidalnog principa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Značaj storytellinga u praksi ▪ Piramidalni princip Barbare Minto <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena piramidalnog principa u izvještavanju</p>
<p>Osnove izrade menadžerskih izvještaja i prezentacija</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tekstualni, grafički i brojčani prikaz ▪ Mogući načini izvještavanja ▪ Najčešće korištene vrste grafičkih prikaza <p>SAY: Isporučite poruke</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prvo izrecite poruku, a potom ju objasnite ▪ Povežite objašnjenja sa sadržajem tablice <p>UNIFY: Standardizirajte sadržaj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unificirajte objekte i dimenzije ▪ Unificirajte analize: usporedbe i odstupanja ▪ Unificirajte elemente dijagrama i prikaza <p>CONDENSE: Sažmite informacije</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prikažite male višestruke dijagrame ▪ Pokažite više od dvije dimenzije ▪ Pokažite uzroke (i koristite skaliranje) <p>CHECK: Osigurajte kvalitetu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koristite ispravne, potpune, aktualne i relevantne podatke ▪ Koristite odgovarajuću vizualizaciju, ne rezite osi <p>EXPRESS: Izvještavajte korištenjem prikladnih vizualnih objekata</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odaberite prikladnu vrstu vizualnog prikaza ▪ Koristite usporedbe ▪ Objasnite uzorke nastanka događaja <p>SIMPLIFY: Izbjegnite komplikacije</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izbjegnite vizualizaciju koja nema značenje ▪ Izbjegnite dekoracije i usredotočite se na informacije <p>STRUCTURE: Grupirajte sadržaj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upotrijebite istovrsne konstatacije i imenovanja ▪ Izradite logične strukture 	<p>Glavni elementi: 1. Vizualizirati 2. Izvijestiti i 3. Podijeliti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardi izvještavanja ▪ Upute za rad <p>Grafikoni za prikaz strukturnih podataka</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojedinačne serije podataka (prikaz ostvarenja (TG, PG), plan i prognoza) ▪ Višestruke serije podataka (usporedbe ostvarenja (TG, PG), plana i prognoza) ▪ Prikaz apsolutnih i relativnih vrijednosti <p>Grafikoni za prikaz vremenskih podataka</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Različiti scenariji vremenskih podataka ▪ Vremenski segmentirani izvještaji ▪ Stupičasti, igličasti i linijski grafikoni <p>Grafikoni za prikaz odstupanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikalni grafikoni za odstupanja ▪ Horizontalni grafikoni za odstupanja ▪ Integrirani i segmentirani grafikoni za odstupanja <p>Grafikoni za prikaz doprinosa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikalni i horizontalni grafikoni za prikaz doprinosa odstupanju ▪ Vertikalni i horizontalni grafikoni za prikaz strukture doprinosa <p>Mali višestruki dijagrami</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prikaz strukturalnih i vremenskih podataka ▪ Prikaz analize odstupanja ▪ Prikaz analize doprinosa

IZRADA PROFESIONALNIH IZVJEŠTAJA PREMA HICHERT® IBCS STANDARDIMA

IBCS su međunarodni standardi temeljni na HICHERT®SUCCESS pravilima za profesionalnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija.

Standardi obuhvaćaju praktične preporuke za prikladno dizajniranje koncepta, vizualnog izgleda i semantičkog značenja grafičkih prikaza i tablica.

Na ovoj edukaciji, na primjerima grafičkih prikaza i tablica iz poslovne prakse, daju se praktične preporuke za uspješno dizajniranje i strukturiranje poruka koje se žele prenijeti te profesionalno vizualno prikazivanje poruka unutar poslovnih izvještaja i prezentacija, korištenjem prikladnih grafičkih prikaza i tablica.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Osnove izrade menadžerskih izvještaja i prezentacija</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tekstualni, grafički i brojčani prikaz ▪ Mogući načini izvještavanja ▪ Najčešće korištene vrste grafičkih prikaza <p>SAY: Isporučite poruke</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prvo izrecite poruku, a potom ju objasnite ▪ Povežite objašnjenja sa sadržajem tablice <p>UNIFY: Standardizirajte sadržaj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unificirajte objekte i dimenzije ▪ Unificirajte analize: usporedbe i odstupanja ▪ Unificirajte elemente dijagrama i prikaza <p>CONDENSE: Sažmite informacije</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prikažite male višestruke dijagrame ▪ Pokažite više od dvije dimenzije ▪ Pokažite uzroke (i koristite skaliranje) <p>CHECK: Osigurajte kvalitetu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koristite ispravne, potpune, aktualne i relevantne podatke ▪ Koristite odgovarajuću vizualizaciju, ne rezite osi <p>EXPRESS: Izvještavajte korištenjem prikladnih vizualnih objekata</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odaberite prikladnu vrstu vizualnog prikaza ▪ Koristite usporedbe ▪ Objasnite uzorke nastanka događaja <p>SIMPLIFY: Izbjegnite komplikacije</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izbjegnite vizualizaciju koja nema značenje ▪ Izbjegnite dekoracije i usredotočite se na informacije <p>STRUCTURE: Grupirajte sadržaj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upotrijebite istovrsne konstatacije i imenovanja ▪ Izradite logične strukture 	<p>Glavni elementi: 1. Vizualizirati 2. Izvijestiti i 3. Podijeliti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Standardi izvještavanja ▪ Upute za rad <p>Grafikoni za prikaz strukturalnih i vremenskih podataka</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojedinačne serije podataka (prikaz ostvarenja (TG, PG), plan i prognoza) ▪ Višestruke serije podataka (usporedbe ostvarenja (TG, PG), plana i prognoza) ▪ Prikaz apsolutnih i relativnih vrijednosti <p>Grafikoni za prikaz odstupanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikalni grafikoni za odstupanja ▪ Horizontalni grafikoni za odstupanja ▪ Integrirani i segmentirani grafikoni za odstupanja <p>Grafikoni za prikaz doprinosa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikalni i horizontalni grafikoni za prikaz doprinosa odstupanju ▪ Vertikalni i horizontalni grafikoni za prikaz strukture doprinosa <p>Mali višestruki dijagrami</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prikaz strukturalnih i vremenskih podataka ▪ Prikaz analize odstupanja ▪ Prikaz analize doprinosa

NAPREDNI EXCEL – POSLOVNA I STATISTIČKA ANALIZA

U ovom modulu obrađuju se Excel alati, funkcije i postupci koji omogućavaju izradu složenih evidencijskih i izvještaja, modeliranje dijelova poslovanja, te provedbu poslovnih analiza na temelju postavljenog modela. Uključene su i elementarne statističke metode: deskriptivna statistika, korelacijska i regresijska analiza, te osnovna analiza vremenskih nizova. MS Excel je odabran jer sa svojim mogućnostima pokriva dobar dio potreba u izradi poslovnih analiza i izvještaja, a u slučajevima kada njegove mogućnosti nisu dosta ili se izvještaji rade kao tipizirani u okviru integralnog informacijskog sustava, može poslužiti kao platforma za preliminarni dizajn strukture podataka i izvještavanja.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Priprema podataka za izradu izvještaja <ul style="list-style-type: none"> Pročišćavanje podataka, pronalazak i uklanjanje duplikata u tablici Spajanje, razdvajanje i pročišćavanje teksta (funkcije za rad s tekstom) Uvoz podataka iz drugih izvora Imenovanje raspona (tablica) PRAKTIČNA VJEŽBA: Razne vježbe za pripremu podataka	Elementarna statistička analiza <ul style="list-style-type: none"> Grupiranje podataka Opisivanje podataka (srednje vrijednosti, mjere disperzije) Relativni položaj rezultata u nizu, standardizacija varijable (z-vrijednosti), normalizacija PRAKTIČNA VJEŽBA: Višekriterijsko rangiranje
Tablični izvještaji <ul style="list-style-type: none"> Definirane tablice SUBTOTAL i AGGREGATE funkcije Napredno filtriranje i sortiranje Logičke funkcije AND, OR, NOT Uvjetno oblikovanje zadano formulom PRAKTIČNA VJEŽBA: Pretraživanje, filtriranje i sortiranje tablice proizvoda, kupaca ili transakcija	Korelacijska i regresijska analiza <ul style="list-style-type: none"> Funkcije i alati za korelacijsku analizu Jednostavni regresijski modeli Višestruka regresija Analiza trenda PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza povezanosti veličina korištenjem alata korelacijske i regresijske analize
Funkcije pretraživanja i dohvata <ul style="list-style-type: none"> Funkcije INDEX i MATCH i primjena Primjena VLOOKUP funkcije Primjena HLOOKUP funkcije Funkcija IFERROR PRAKTIČNA VJEŽBA: Povezivanje zapisa iz različitih tablica, kombinirana primjena funkcija INDEX, MATCH, LARGE	Izvještaji kao Pivot tablice <ul style="list-style-type: none"> Kreiranje i pozicioniranje pivot tablice Kreiranje izvještaja po raznim dimenzijama poslovanja Dodavanje zapisa u izvornu tablicu Pivot izvještaja Filtriranje pregleda prema vrijednostima ili kategorijama Prilagodba Pivot izvještaja po dimenzijama Prilagodba pivot izvještaja po mjerama (Sum of, Average of, Count of,...) PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o prodaji, raspored aktivnosti,..
Izvještaji pomoću funkcija agregiranja <ul style="list-style-type: none"> Funkcije COUNT, COUNTA, COUNTBLANK Funkcije COUNTIF, SUMIF, AVERAGEIF Ostale češće korištene statističke funkcije PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o prodaji	Pivot tablice i grafovi <ul style="list-style-type: none"> Oblikovanje i uređivanje Pivot tablica Filtriranje prikaza pomoću Slicer alata PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o prodaji, obrada rezultata upitnika,...

MICROSOFT POWER TOOLS (POWER PIVOT, POWER BI, POWER QUERY, POWER MAP)

Microsoft je tijekom nekoliko zadnjih godina uveo niz alata koje se jednostavno uklapaju u standarde Office pakete, bilo u obliku dodataka za postojeće alate (Power Pivot, Power Query za Excel), bilo kao posebni alati namijenjeni specifičnoj namjeni (Power BI). Cilj tih alata je približavanje poslovne inteligencije (business intelligence, „self service BI“) krajnjem korisniku. Pritom to približavanje ne znači nužno ukidanje korporativnih BI sustava, već ima za cilj dati krajnjem korisniku alate s kojima će lakše doći do krajnjih rezultata koji im trebaju u svakodnevnom radu.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
KONCEPTI BI, POWER PIVOT, POWER QUERY, POWER MAP	POWER BI I POWER QUERY
Priprema podataka za BI i koncepti <ul style="list-style-type: none"> Pojam dimenzija Pojam mjera (facts) Organiziranje podataka, veze među podacima, vrste veza PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer modeliranja BI sustava	Power BI platforma <ul style="list-style-type: none"> Koncept platforme Detaljan opis Power BI desktop alata Uvoz podataka i veze među podacima Formule, izvedene kolone u modelu (jednostavne) PRAKTIČNA VJEŽBA: uvoz podataka, spajanje više različitih izvora podataka u smislenu cjelinu
POWER PIVOT i POWER QUERY <ul style="list-style-type: none"> Uvoz podataka i osnovne analize Uvoz podataka iz baze podataka Dodavanje kolona i formule nad tabelama Relacije u modelu podataka (veze među tablicama) Primjeri osnovnih analiza PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada niza PP tabela, upotreba slicera	Izvještavanje i analiza podataka upotrebom Power BI platforme <ul style="list-style-type: none"> Izvještavanje u užem smislu, filter, izabrane mjerne, vrste mjera, slices Pravila vizualne analize (adekvatna upotreba vizualnih alata) Izrada niza različitih analiza i grafova Povezivanje podataka iz baze s podacima u Excelu i podacima s Interneta te kreiranje izvještaja na osnovi tih kombiniranih podataka PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada različitih grafičkih analiza i izvještaja, korištenje podataka s Interneta
DAX jezik <ul style="list-style-type: none"> Primjeri uvođenja DAX formula Oko 15 vježbi u kojima polaznici upoznaju najvažnije DAX formule PRAKTIČNA VJEŽBA: cca 15 samostalnih vježbi u izradi DAX formula	Analiza podataka <ul style="list-style-type: none"> Koncepti analize podataka u BI Vizualno vs Tablično, različiti pristupi Rad s mapama, podaci na mapama, geografski prikaz podataka Vremenske serije i vremenske analize PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza podataka upotrebom Power BI platforme, niz vježbi i izvještaja, izrada tipičnih izvještaja ovisnih o vremenu (porast / pad na prošlu godinu i sl.)
BI izvještavanje <ul style="list-style-type: none"> Time series intelligence Izrada i modeliranje P&L-a (objašnjenje na primjeru) Izrada ABC multidimenzionalne analize (prikaz kompleksnih DAX formula) PRAKTIČNA VJEŽBA: Vremenske serije i upotreba DAX formula za izračun (porast u odnosu na isto razdoblje lani, prošli mjesec, indeksi i sl.) Prikaz ABC i P&L izvještaja u Power pivotu.	

PREZENTACIJSKE VJEŠTINE

Prezentacijske vještine su vještine pomoću kojih osoba izlaže svoje ideje, misli, znanja, vještine, filozofiju. One spadaju u područje govornog komuniciranja te su važni segment u procesu pregovaranja, prezentiranja, uvjeravanja i asertivne komunikacije. Iako mnogi smatraju da se vještine prezentiranja uglavnom baziraju na talent te da su neki ljudi jednostavno dobri prezenteri, a drugi ljudi loši, praksa je pokazala kako se one trudom i vježbanjem u značajnoj mjeri mogu unaprijediti.

Napomena: Polaznici nakon treninga dobivaju obje snimke (snimku inicijalnog stanja i snimku finalnog stanja)

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Inicijalno stanje</p> <ul style="list-style-type: none"> Priprema prezentacije prema unaprijed definiranoj temi (realna poslovna situacija), izvedba i snimanje prezentacija polaznika Povratna informacija (samoprocjena, feedback kolega i predavača) <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Snimanje inicijalne prezentacije svakog polaznika</p>	<p>Nošenje sa anksioznosti i nefunkcionalnim/destruktivnim mislima prije i tijekom prezentacije</p> <ul style="list-style-type: none"> Što je anksioznost Glavni simptomi anksioznosti Kognitivno restrukturiranje kao koristan alat nošenja sa anksioznosti “Fake ti until you make it” – kako stavom tijela poticati poželjno stanje (+ video) <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Mijenjaj svoje misli pomoću crnog i bijelog vuka</p>
<p>Govorna komunikacija i osnove prezentiranja</p> <ul style="list-style-type: none"> Važnost govorne komunikacije i ciljevi prezentiranja Priprema dobre prezentacije Važnost uvježbavanja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Definirajte svoje ciljeve (polaznici definiraju cijele svoje prezentacije)</p>	<p>Karakteristike publike</p> <ul style="list-style-type: none"> Osnovne karakteristike publike Teška i zahtjevna pubika Mineri u publici Kako pridobiti publiku na svoju stranu <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri iz prakse: Pitanja i odgovori</p>
<p>Struktura prezentacije</p> <ul style="list-style-type: none"> Definiranje strukture i sadržaja prezentacije BOMBER B Izbor pomoćnih sredstava <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Ulagaj sa stilom: Definiranja naslova</p>	<p>Finalno stanje</p> <ul style="list-style-type: none"> Priprema, izvedba i snimanje prezentacija (tema vezana uz posao) Detaljna povratna informacija (samoprocjena, feedback kolega i predavača) <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Snimanje finalne prezentacije svakog polaznika, te usporedba inicijalne i finalne prezentacije uz opširnu povratnu informaciju</p>
<p>Izvedba prezentacije</p> <ul style="list-style-type: none"> Entuzijazam Neverbalna komunikacija i njen značaj tijekom prezentiranja Korištenje prostora <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Igrakaz – “Najbolja i najgora prezentacija”</p>	<p>Zaključno za kraj</p> <ul style="list-style-type: none"> Razlika između inicijalnog i finalnog stanja Zaključak za kraj Tips and tricks <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Tips and tricks - izrada mini letaka sa personaliziranim savjetima i “trikovima” za uspješnu prezentaciju</p>

INNOVATION MANAGEMENT AND CONTROLLING

Education Innovation Management and Controlling is conducted in cooperation with EBS Business School (EBS Universität für Wirtschaft und Recht) and SITE (Strascheg Institute for innovation, transformation and entrepreneurship).

SADRŽAJ I RASPORED	
ESSENTIALS OF INNOVATION MANAGEMENT AND CONTROLLING	
DAY 1	DAY 2
<ul style="list-style-type: none"> House of Innovation The goals of innovation management and controlling Organization, processes, instruments and function of innovation management and controlling Innovation Performance Measurement & Scorecards BUSINESS CASE: Design Thinking 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation culture Idea generation Product and-service development Marketing of innovation
NEW TECHNIQUES OF INNOVATION MANAGEMENT AND CONTROLLING	
DAY 1	DAY 2
<ul style="list-style-type: none"> The VUCA world - definition and challenges Open Innovations Digitization and digital transformation Disruptive business models BUSINESS CASE: The Business Model Canvas 	<ul style="list-style-type: none"> Agility Scrum Lego Games BUSINESS CASE: Application of creative techniques in practice
REAL CASES OF SUCCESSFUL INNOVATION MANAGEMENT AND CONTROLLING	
DAY 1	DAY 2
<ul style="list-style-type: none"> Content, tasks and status quo of innovation management and controlling Innovation success measurement Innovation and R&D management with KPIs Group work: KPIs development, evaluation and selection REAL CASE: MERCEDES-BENZ (Guest presentation) 	<ul style="list-style-type: none"> Innovation portfolio: prioritization of projects Innovation process: selection & evaluation of ideas Instruments for successfully controlling the fuzzy front end REAL CASE: SIEMENS (Guest presentation)
BUSINESS VISIT TO 2 SUCCESSFUL AND INNOVATIVE GERMAN COMPANIES	
INNOVATION MANAGEMENT AND CONTROLLING - CERTIFICATION	

IBCS® CERTIFIED ANALYST

As an expert in your field, you have processed important and accurate data. Yet it takes much more to present this data successfully to management or customers. Focus here must be on your message because recipients will only be able to understand you if you really say what must be said. Management reports require clear notation, as is the case with maps or sheets of music.

SADRŽAJ I RASPORED

IBCS® WITH SUCCESS – SUCCESSFUL REPORTS AND PRESENTATIONS

DAY 1

- Introduction: The basics of business communication
- SAY: Convey a message
- STRUCTURE: Organize content
- EXPRESS: Choose proper visualization
- SIMPLIFY: Avoid clutter
- CONDENSE: Increase information density
- CHECK: Ensure visual integrity
- UNIFY: Apply semantic notation
- Summary

IBCS® WORKSHOP Application of the SUCCESS formula

DAY 1

- Introduction
- Convey a message (SAY)
- Organize content (STRUCTURE)
- Choose proper visualization (EXPRESS)
- Avoid clutter (SIMPLIFY)
- Increase information density (CONDENSE)

DAY 2

- Ensure visual integrity (CHECK)
- Apply semantic notation (UNIFY)
- Development of a corporate notation manual
- Case studies
- Enabling corporate adoption of the IBCS® Standards

IBCS® CERTIFIED ANALYST - CERTIFICATION



ACCESS I MS PROJECT ZA KONTROLING I FINANCIJE

Microsoft Access je program koji služi za upravljanje bazama podataka i dio je uredskog paketa Microsoft Office. Podatke sprema u tabele te ih povezuje u relacije, a koristeći istovjetne vrijednosti iz dvije tabele stavlja u odnos (relaciju) informacije u jednoj tabeli prema informacijama u drugoj. Jedna od najvažnijih stvari je samostalnost kontrolera u radu prilikom dohvata i filtriranja podataka koji su im potrebni za analizu. Druga važna prednost poznavanja rada s bazama podataka je činjenica da dublje razumijevanje koncepta baza podataka omogućava kvalitetniju komunikaciju prema IT odjelu. Osnovna znanja o SQL jeziku pružaju mogućnost brzog i samostalnog rada s podacima. MS Project omogućuje efikasnije planiranje projekata, praćenje napretka projekata, upravljanje resursima, upravljanje budžetom te generiranje izvještaja u cilju ostvarenja što boljih poslovnih rezultata.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u Access i baze podataka

- Osnovni koncepti baza podataka
- Relacijski modeli – kako se podaci u bazama zapisuju
- Primjeri baza podataka i modela
- Osnovne funkcionalnosti Access-a (izrada baze, pregled izbornika, ...)
- Primjeri izrade jednostavnih relacijskih modela (praktične vježbe)

SQL jezik - dohvati podataka iz baze

- SELECT naredba
- Filtriranje podataka (WHERE uvjet)
- Povezivanje tablica relacijama
- Kompleksni upiti s više tablica
- Funkcije nad podacima
- Priprema podataka za izvještavanje; Povezivanje Excela i baza podataka (primjer Access – Excel)
- Izvještavanje iz baza podataka (praktične vježbe)

Osnove upravljanja projektima i kako napraviti uspješan opseg

- Kako odrediti kojim putem krenuti?
- Kako se određuje opseg?
- Kako se unosi opseg u MS PROJECT?
- Na što treba paziti?

Dodavanje resursa i troškova na projekt i analiza praćenja

- Tipovi resursa u MS PROJECT-u
- Kako odabrati pravi resurs?
- Kako pratiti zauzeće resursa?
- Kako se računaju troškovi projekta?
- Kako se spremi projektni plan?
- Kako se prati napredak projekta i odstupanje od planiranog?

CMA - CERTIFIED MANAGEMENT ACCOUNTANT

CMA certifikat – međunarodni standard za profesionalce u kontrolingu:

Certifikat iz menadžerskog računovodstva je svjetski priznat certifikat koji dokazuje posjedovanje računovodstvenih i finansijskih vještina koje zahtjeva suvremeno poslovanje. Kao što Chartered Financial Analyst (CFA) za bankarsku industriju i Certified Public Accountant (CPA) za revizijska poduzeća, tako Certified Management Accountant (CMA) postavlja set standarda za profesionalce u području menadžerskog računovodstva. U posljednjih 40 godina više od 30 000 profesionalaca diljem svijeta steklo je certifikat iz menadžerskog računovodstva.

CMA je razvio Institut menadžerskih računovoda (IMA), svjetska udruga računovoda i finansijskih djelatnika. IMA broji više od 60 000 članova diljem svijeta te se zalaže za širenje profesionalnih vještina, bolje upravljanje organizacijama i unapređenje poslovnih karijera.

CMA ispiti i edukacija:

CMA ispiti se provode putem računala u nezavisnom centru za testiranje u Zagrebu. Ispit se sastoji od dva dijela, jedan s naglaskom na "finansijsko planiranje, izvedbu i kontrolu", a drugi na "donošenje finansijskih odluka". Svaki je dio pokriven detaljnim nastavnim materijalima. Ispit je zahtjevan i izazovan te više od polovice kandidata ne uspije u prvom pokušaju. Radionica je usmjerenja na pripremanje za ispit i intenzivno testiranje. Iskusni predavači daju pregled svih relevantnih ispitnih dijelova i fokusiraju se na tehnike rješavanja problema i ispitnih pitanja. IMA preporučuje minimalno 200 sati pripreme po određenoj razini. Edukacija će Vam pomoći da vlastito zalaganje i učenje pretvorite u što bolje rezultate.

CMA program je strog i zahtjevan. Testiranje u dva dijela zahtjeva ovladavanje posebnim vještina i znanjem o planiranju, analizi, kontroli i odlučivanju. Kandidati za CMA certifikat moraju položiti dva dijela ispita, bez obzira koji dio ispita se prvo polaže.

1. dio: Finansijsko planiranje, izvedba i kontrola (4 sata - 100 pitanja višestrukih odgovora i 30 minuta - dva esejska pitanja)
2. dio: Donošenje finansijskih odluka (4 sata – 100 pitanja višestrukih odgovora i 30 minuta – dva esejska pitanja)

Moguće je, ali nije nužno, polagati oba dijela ispita u jednom testnom razdoblju.

Kako bi dobili CM certifikat potrebno je ispuniti sljedeće zahtjeve:

1. Biti član IMA,
2. Prijaviti se za CMA program,
3. Prijaviti se za CMA testiranje,
4. Prijaviti dan pristupanja ispitu, pristupiti ispitu te proći ispit,
5. Zadovoljiti zadane kriterije obrazovanja i radnog iskustva (u vremenu od 7 godina od polaganja ispita),
6. Pridržavanje IMA izjave o etičnom poslovanju.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

SADRŽAJ I RASPORED

1. DIO

Sekcija A: Planiranje, budžetiranje i predviđanje

- Tema 1: Koncepti budžetiranja
- Tema 2: Tehnike predviđanja
- Tema 3: Metode budžetiranja
- Tema 4: Godišnji plan dobiti i popratni izvještaji
- Tema 5: Top-level planiranje i analiza

Sekcija B: Upravljanje poslovnim rezultatima

- Tema 1: Troškovi i mjere odstupanja
- Tema 2: Centri odgovornosti i izvještavanje po segmentima
- Tema 3: Mjerenje učinkovitosti

Sekcija C: Upravljanje troškovima

- Tema 1: Koncepti mjerenja troškova
- Tema 2: Sustavi izvještavanja o troškovima
- Tema 3: Fiksni troškovi
- Tema 4: Operativna efikasnost
- Tema 5: Učinkovitost poslovnih procesa

Sekcija D: Interne kontrole

- Tema 1: Procjena rizika, kontrola i upravljanje rizicima
- Tema 2: Interna revizija
- Tema 3: Sustavi kontrole i sigurnosne mjere

Sekcija E: Profesionalna etika

- Tema 1: Etička razmatranja za profesionalce u području menadžerskog računovodstva i upravljanja financijama

2. DIO

Sekcija A: Analiza finansijskih izvještaja

- Tema 1: Osnove analize finansijskih izvještaja
- Tema 2: Rezultati finansijskih mjerjenja – finansijski pokazatelji
- Tema 3: Analiza profitabilnosti
- Tema 4: Analitička pitanja u finansijskom računovodstvu

Sekcija B: Poslovne financije

- Tema 1: Rizik i prinos
- Tema 2: Upravljanje finansijskim rizikom
- Tema 3: Finansijski instrumenti
- Tema 4: Trošak kapitala
- Tema 5: Upravljanje tekućom imovinom
- Tema 6: Prikupljanje kapitala
- Tema 7: Poslovno restrukturiranje
- Tema 8: Međunarodne financije

Sekcija C: Analiza odlučivanja i upravljanje rizikom

- Tema 1: Analiza troškova/količine/profita
- Tema 2: Marginalna analiza
- Tema 3: Određivanje cijena
- Tema 4: Procjena rizika

Sekcija D: Investicijsko odlučivanje

- Tema 1: Proces kapitalnog budžetiranja
- Tema 2: Analiza diskontiranog novčanog toka
- Tema 3: Povrat i diskontirani povrat
- Tema 4: Rangiranje investicijskih projekata
- Tema 5: Analiza rizika poslovnih investicija
- Tema 6: Procjena

Sekcija E: Profesionalna etika

- Tema 1: Etička razmatranja za organizacije

IT ALATI ZA KONTROLING I FINANCIJE

Poznavanjem i korištenjem suvremenih, i u pravilu lako dostupnih, informatičkih alata moguće je u značajnoj mjeri povećati učinkovitost u svakodnevnom radu. Najčešće korišteni IT alati korišteni u radu kontrolera, finančara i poslovnih analitičara su:

- Excel (i njegovi dodaci VBA, PowerPivot)
- BI alati
- VBA
- MS Project
- Access i
- PowerPoint.

Nizom specijalističkih radionica na primjerima iz poslovne prakse obrađuju se navedene teme na praktičan i zanimljiv način.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Primjena Excela u kontrolingu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Savjeti i trikovi ▪ Tablice i grafovi ▪ Rad s podacima ▪ Napredne funkcije 	VBA za kontrolere <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnovni koncepti programiranja u VBA ▪ MAKROI i VBA, osnovne strukture u VBA ▪ Napredno korištenje VBA ▪ Izrada menadžerskog izvještaja u Excelu upotrebom VBA
3. DAN	4. DAN
Power Point za kontrolere <ul style="list-style-type: none"> ▪ Priprema prezentacija ▪ Rad sa tekstom ▪ Rad s oblicima ▪ Rad s fotografijama ▪ Rad s multimedijom ▪ Rad s tranzicijama slajdova ▪ Rad s animacijama ▪ Interaktive opcije ▪ Pohrana i dijeljenje ▪ Prezentiranje – opcije i mogućnosti 	Primjena poslovne inteligencije u kontrolingu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Open Source ▪ Izvještavanje i analiza podataka upotrebom TABLEAU platforme ▪ PowerPivot - veze među tablicama i modeliranje podataka ▪ PowerPivot - vježbe, primjeri iz prakse
5. DAN	
Access i MS Project za kontroling i financije <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u Access i baze podataka ▪ SQL jezik - dohvati podataka iz baze ▪ Osnove upravljanja projektima i kako napraviti uspješan opseg ▪ Dodavanje resursa i troškova na projekt i analiza praćenja 	
SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
	Strateško određivanje prodajnih ciljeva <ul style="list-style-type: none"> - 1. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Matrica utjecaja ▪ Balanced Scorecard ▪ Analiza scenarija
	Strateško određivanje prodajnih ciljeva <ul style="list-style-type: none"> - 2. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Statička analiza portfelja ▪ Dinamička analiza portfelja ▪ Relativna konkurenčna snaga ▪ Analiza konkurenčnosti
	Operativno planiranje prodaje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan prodaje: prihodi, troškovi prodaje, likvidnost, dobit ▪ Planiranje prihoda s kvalificiranim korekcijama plana ▪ Proračun potencijala distribucije ▪ Plan prodajnih aktivnosti ▪ Novčani proračun
	Analiza prodaje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza prodajnih prilika ▪ Vrednovanje upita kupaca ▪ Kalkulacija prodajne cijene ▪ Analiza isplativosti izravne marketinške kampanje ▪ Analiza rizika i koristi od prodaje ▪ Proračun očekivane vrijednosti od prodaje
	Izravni marketing <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrednovanje elemenata marketinškog budžeta ▪ Povezanost kontribucijske marže proizvoda/usluga s marketinškim troškovima ▪ Kalkulacija točke pokrića za izravne marketinške kampanje ▪ Izrada marketinškog budžeta
	Analiza i upravljanje prodajnim rezultatima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rabatiranje i skontiranje ▪ Bonusi, dodaci na cijenu i marže ▪ Apsorpcijski i marginalni pristup kod upravljanja prodajnim rezultatima ▪ Analiza osjetljivosti na promjene uvjeta prodaje
	Upravljanje prodajom segmenata i poslovnih područja <ul style="list-style-type: none"> ▪ ABC analiza ▪ XYZ analiza ▪ Zajednička primjena ABC i XYZ analize ▪ Kontribucijske marže segmenata i poslovnih područja
	Analiza kupaca <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izrada scoring modela za vrednovanje kupaca ▪ Scoring analiza kupaca – učestalost kupnje i stopa ponovne kupnje ▪ Analiza atraktivnosti i pozicije kupaca ▪ Analiza zadovoljstva kupaca

KONTROLING U LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u uspješnosti poslovanja u hrvatskim poduzećima u kontinuiranom je porastu u zadnjih petnaestak godina. Prije uvođenja sustava kontrolinga u HR i postavljanja sustava mjerjenja KPI-ova, potrebno je razumjeti što, a pogotovo zašto, će se mjeriti. Radionica će osigurati argumentirani temelj za mjerjenje napretka, definiranje uzroka problema i predlaganje rješenja, kao i uočavanje jazova između planova poduzeća i poslovne realnosti, te za benchmarking vlastite učinkovitosti u odnosu na druge subjekte u relevantnoj industriji. Također, radionica će definirati niz mjera koje su povezane s funkcijom upravljanja ljudskim potencijalima i koje imaju velik utjecaj na ciljeve poduzeća.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Razlika između taktičkog i strateškog upravljanja ljudskim potencijalima <ul style="list-style-type: none"> Analiza organizacijske spremnosti Utjecaj HR-a na poslovne rezultate Rad HR-a i uskladivanje s organizacijom i podrška implementaciji poslovne strategije 	Mjere i oblici mjerjenja ljudskog kapitala <ul style="list-style-type: none"> Analiza KPI-ova u području 'Planiranje radne snage i staffing' Analiza KPI-ova u području 'Obuka i razvoj' Analiza KPI-ova u području 'Odnosi sa zaposlenicima'
Strategic alignment model <ul style="list-style-type: none"> Pozicioniranje HR aktivnosti unutar strateškog planiranja Strateški driveri i ključni faktori uspjeha Potreba ljudskog kapitala u organizacijskom value chainu Primarni i sekundarni stupovi sustava ljudskoga kapitala kroz uvod u skupine KPI-ova 	Mjere i oblici mjerjenja ljudskog kapitala <ul style="list-style-type: none"> Analiza KPI-ova u području 'Upravljanje i mjerjenje učinkovitosti' Analiza KPI-ova u području 'Kompenzacija'
Utjecaj i implikacije kontrolinga u HR-u i upotreba KPI-ova ljudskog kapitala <ul style="list-style-type: none"> Uloga i odgovornosti voditelja projekta i članova tima Projektni trokut – funkcionalnosti, resursi, vrijeme Prikupljanje i analiza projektnih zahtjeva Tablica očekivanja 	Odnos kratkoročnog učinka i dugoročnih potreba kompanije <ul style="list-style-type: none"> Odnos i uključivanje funkcijskih managera u HR odgovornosti i aktivnosti Integracija i sinkronizacija proizvoda i usluga ljudskog kapitala Optimizacija procesa Finansijski učinak HR aktivnosti i ROI ljudskog kapitala
Definiranje strateških ciljeva i strateških tema <ul style="list-style-type: none"> Mapiranje sustava aktivnosti Strukturiranje početnih hipoteza Određivanje scopea (opsega) projekta i izrada work breakdown strukture Upravljanje rizicima Pre-mortem pristup upravljanju projektom Upravljanje stakeholderima – uprave, funkcijski manageri i zaposlenici 	Strategic alignment model u praktičnoj primjeni na analizi konkretnog poslovnog izazova polaznika <ul style="list-style-type: none"> Kombiniranje SAM-a s odabranim KPI-ovima Analiza kompleksnosti mjerjenja, varijacije rezultata, uzročno-posljedičnih veza, pristupa donošenja odluka i podrške poslovanju ostalim funkcijama u poduzeću

KONTROLING U OSIGURANJU

U suvremenim uvjetima poslovanja za upravljanje strateškim i operativnim poslovanjem osiguravajućeg društva nužno je poznavati koncepciju kontrolinga, moguće načine organizacije kontrolinga u osiguranju te na primjeru način vladati znanjima o ključnim pokazateljima poslovanja osiguranja. Poslovno planiranje, mjerjenje ostvarenja, korištenje instrumenata kontrolinga i izvještavanje o istima predstavlja zaokružen skup aktivnosti kontrolera u osiguranju.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Koncepcija kontrolinga i specifičnost organizacije kontrolinga u osiguranju <ul style="list-style-type: none"> Misija kontrolera Temeljna načela kontrolinga Mogući organizacijski oblici kontrolinga u osiguranju <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza kvalitete kontrolinga u osiguranju</p>	Menadžersko izvještavanje u osiguranju <ul style="list-style-type: none"> Standardni menadžerski izvještaji Ad-hoc menadžerski izvještaji Statički menadžerski izvještaji Dinamički menadžerski izvještaji <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada cockpit menadžerskog izvještaja u Excelu na primjeru iz osiguranja</p>
Ključni pokazatelji poslovanja osiguranja <ul style="list-style-type: none"> Ključni pokazatelji poslovanja osiguranja Odabir i korištenje ključnih pokazatelja poslovanja Određivanje benchmarkinga u osiguranjima <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktična organizacija i primjena ključnih pokazatelja poslovanja osiguranja</p>	Pojmovna pojašnjenja i razgraničenja elemenata menadžerskih izvještaja <ul style="list-style-type: none"> Odgovornost za sastavljanje i korištenje menadžerskih izvještaja Poslovna područja izvještaja Ciljana struktura izvještaja Ciljani izgled izvještaja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskih izvještaja korištenjem naprednih Excel funkcija na primjeru iz osiguranja</p>
Uloga kontrolera u procesu poslovnog planiranja <ul style="list-style-type: none"> Specifičnosti uloge kontrolinga u procesu planiranja Aktivnost prikupljanja podataka potrebnih za izradu poslovnog plana Proces kratkoročnog, srednjoročnog i dugoročnog planiranja Aktivnosti obrade i uskladivanja prikupljenih podataka od vlasnika poslovnih procesa <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Organiziranje procesa poslovnog planiranja u osiguranju</p>	Odabrani instrumenti strateškog kontrolinga <ul style="list-style-type: none"> Misija, vizija, strategija i strateški ciljevi BCG matica GE-McKinsey matica Benchmarking, analiza konkurenčije Analiza potencijala <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena odabranih instrumenata strateškog kontrolinga na primjerima iz osiguranja</p>
Poslovno planiranje u osiguranju <ul style="list-style-type: none"> Definiranje strateških ciljeva u osiguranju PESTLE i SWOT analiza Operativni i finansijski plan u osiguranju <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada poslovnog plana u osiguranju</p>	Odabrani instrumenti operativnog kontrolinga <ul style="list-style-type: none"> Operativni ciljevi poslovanja Model analize kontribucijske marže i točke pokrića Analiza i kontroling prodaje Model ABC i XYZ analize Vrednovanje poslovnih partnera <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena odabranih instrumenata operativnog kontrolinga na primjerima iz osiguranja</p>

KONTROLING U BANKARSTVU

Funkcije kontrolinga u današnjim uvjetima poslovanja predstavljaju alat bez kojeg nije moguće zamisliti moderno korporativno upravljanje, te iste pružaju putokaz rukovodstvu za donošenje poslovnih odluka.

Kako uspješno uvesti, organizirati te održavati funkcije kontrolinga u bankama, ali i drugim financijskim institucijama, pitanja su na koja se neprestano traži odgovor više. Iako kontroling u bankama nije obično ustrojen kao zaseban organizacijski dio, funkcije kontrolinga su najvećim dijelom prisutne u planiranju, upravljačkom računovodstvu i izvještavanju, analizi pokazatelja i profitabilnosti proizvoda i usluga.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	
Specifičnosti načina organizacije funkcija kontrolinga u bankama	
▪ Specifičnosti organizacije kontrolinga u bankama	
▪ Mjesto kontrolinga u organizacijskoj strukturi	
▪ Odnos kontrolinga i drugih funkcija	
Ključni pokazatelji poslovanja banaka	
▪ Ključni pokazatelji poslovanja banaka	
▪ Odabir i korištenje ključnih pokazatelja poslovanja	
▪ Određivanje benchmarkinga u bankama	
PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktična organizacija i primjena ključnih pokazatelja poslovanja banaka	
Uloga kontrolera u procesu poslovnog planiranja i izvještavanja - 1. dio	
▪ Specifičnosti uloge kontrolinga u procesu planiranja	
▪ Aktivnost prikupljanja podataka potrebnih za izradu poslovnog plana	
▪ Proces kratkoročnog, srednjoročnog i dugoročnog planiranja	
▪ Aktivnosti obrade i uskladivanja prikupljenih podataka od vlasnika poslovnih procesa	
PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada poslovnog plana	
Uloga kontrolera u procesu poslovnog planiranja i izvještavanja - 2. dio	
▪ Odgovornost kontrolinga za analiziranje i interpretiranje izvještaja	
▪ Postupak praćenja ostvarivanja planiranih veličina	
▪ Savjetodavna uloga kontrolinga u povećanju poslovne učinkovitosti i efikasnosti	
PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada i analiza izvještaja na primjeru iz prakse	
2. DAN	
Uloga kontrolinga u procesu izvještavanja - 1. dio	
▪ Unutarnji i vanjski izvori poslovnih informacija	
▪ Organizacija procesa izvještavanja – izvještavanje za potrebe grupe, izvještavanje za potrebe domaćeg poslovanja	
▪ Upravljački izvještaji – izvještavanje za potrebe grupe, izvještavanje za potrebe domaćeg poslovanja	
PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada upravljačkih izvještaja na primjeru iz prakse	
Uloga kontrolinga u procesu razvoja i mjerjenja profitabilnosti proizvoda i usluga - 1. dio	
▪ Specifičnosti razvoja proizvoda i usluga u bankama	
▪ Planiranje resursa za razvoj proizvoda i usluga	
▪ Definiranje izvještajnog okvira i analiza ostvarenja planiranih rezultata za novi proizvod	
PRAKTIČNA VJEŽBA: Razvoj proizvoda na primjeru iz prakse	
Uloga kontrolinga u procesu razvoja i mjerjenja profitabilnosti proizvoda i usluga - 2. dio	
PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun profitabilnosti i učinkovitosti proizvoda i usluga na primjeru iz prakse	

KONTROLING U LEASINGU

Funkcije kontrolinga u današnjim uvjetima poslovanja predstavljaju alat bez kojeg nije moguće zamisliti moderno korporativno upravljanje te iste pružaju putokaz rukovodstvu za donošenje poslovnih odluka.

Kako uspješno uesti, organizirati te održavati funkcije kontrolinga u leasing društvima, ali i drugim finansijskim institucijama, pitanja su na koja se neprestano traži odgovor više. Iako kontroling u leasing društvima nije obično ustrojen kao zaseban organizacijski dio, funkcije kontrolinga su najvećim dijelom prisutne u planiranju, upravljačkom računovodstvu i izveštavanju, analizi pokazatelja i profitabilnosti proizvoda i usluga.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Specifičnosti načina organizacije funkcija kontrolinga u leasing društвima	Uloga kontrolinga u procesu izvještavanja - 1. dio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Specifičnosti organizacije kontrolinga u leasing društвima ▪ Mjesto kontrolinga u organizacijskoj strukturi ▪ Odnos kontrolinga i drugih funkcija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unutarnji i vanjski izvori poslovnih informacija ▪ Organizacija procesa izvještavanja - izvještavanje za potrebe grupe, izvještavanje za potrebe domaćeg poslovanja ▪ Upravljački izvještaji – izvještavanje za potrebe grupe, izvještavanje za potrebe domaćeg poslovanja
Ključni pokazatelji poslovanja leasing društava	Uloga kontrolinga u procesu izvještavanja - 2. dio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ključni pokazatelji poslovanja ▪ Odabir i korištenje ključnih pokazatelja poslovanja ▪ Određivanje benchmarkinga 	PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada upravljačkih izvještaja na primjeru iz prakse
PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktična organizacija i primjena ključnih pokazatelja poslovanja leasing društava	Uloga kontrolinga u procesu razvoja i mјerenja profitabilnosti proizvoda i usluga - 1. dio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Specifičnosti uloge kontrolinga u procesu planiranja ▪ Aktivnost prikupljanja podataka potrebnih za izradu poslovnog planа ▪ Proces kratkoročnog, srednjoročnog i dugoročnog planiranja ▪ Aktivnosti obrade i uskladihanja prikupljenih podataka od vlasnika poslovnih procesa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Specifičnosti razvoja proizvoda i usluga u leasing društвima ▪ Planiranje resursa za razvoj proizvoda i usluga ▪ Definiranje izvještajnog okvira i analiza ostvarenja planiranih rezultata za novi proizvod
PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada poslovнog planа	PRAKTIČNA VJEŽBA: Razvoj proizvoda na primjeru iz prakse
Uloga kontrolera u procesu poslovnog planiranja i izvještavanja - 1. dio	Uloga kontrolinga u procesu razvoja i mјerenja profitabilnosti proizvoda i usluga - 2. dio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odgovornost kontrolinga za analiziranje i interpretiranje izvještaja ▪ Postupak praćenja ostvarivanja planiranih veličina ▪ Savjetodavna uloga kontrolinga u povećanju poslovne učinkovitosti i efikasnosti 	PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun profitabilnosti i učinkovitosti proizvoda i usluga na primjeru iz prakse
PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada i analiza izvještaja na primjeru iz prakse	

KONTROLING U TELEKOMUNIKACIJAMA

Kontroling je u aktualnim uvjetima poslovanja postao značajan funkcionalni i organizacijski segment poslovanja u svakoj industriji. U telekomunikacijama, kontroling ima značajnu ulogu u planiranju, izvještavanju i daljnjoj analizi ključnih pokazatelja poslovanja. Bilo da se radi o pružateljima usluga pokretne ili nepokretne mreže, odnosno internet providera, važno je znati procijeniti isplativost kako svake pojedine investicije tako i akvizicije, te odrediti rokove u kojima će ista postati profitabilna. Da bi se ovo ostvarilo, specijalisti za kontroling moraju znati prepoznati uska grla i neiskorištene resurse te biti u mogućnosti iz finansijskih izvještaja i ostalih raspoloživih informacija, koristeći svoja znanja i poznavajući tržište telekomunikacija, dati preporuke za unapređenje poslovanja.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Kontroling u telekomunikacijama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Specifičnosti kontrolinga u telekomunikacijama ▪ Temeljne strateške odrednice poslovanja u telekomunikacijama ▪ Postupak definiranja temeljnih strateških odrednica u telekomunikacijama <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Koncipiranje temeljnih strateških odrednica u telekomunikacijskoj industriji</p> <p>Ključni pokazatelji poslovanja u telekomunikacijama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ključni pokazatelji poslovanja u telekomunikacijama ▪ Odabir i korištenje ključnih pokazatelja poslovanja u telekomunikacijama ▪ Određivanje benchmarkinga u telekomunikacijama <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktična organizacija i primjena ključnih pokazatelja poslovanja u telekomunikacijama</p> <p>Uloga kontrolera u procesu poslovnog izvještavanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Korisnici poslovnih informacija u telekomunikacijama ▪ Suradnja kontrolera i vlasnika poslovnih procesa u telekomunikacijama ▪ Unutarnji i vanjski izvori poslovnih informacija ▪ Organizacija procesa izvještavanja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada kalendara izvještavanja u telekomunikacijama</p> <p>Uloga kontrolera u procesu poslovnog analiziranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odgovornost kontrolera za analiziranje i interpretiranje izvještaja ▪ Postupak praćenja ostvarivanja planiranih veličina ▪ Savjetodavna uloga kontrolera u povećanju poslovne učinkovitosti i efikasnosti <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada i analiza izvještaja na primjeru iz telekomunikacijske industrije – interni i eksterni izvještaji</p>	<p>Organizacija poslovnog planiranja u telekomunikacijama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proces kratkoročnog planiranja u telekomunikacijama ▪ Proces srednjoročnog planiranja u telekomunikacijama ▪ Proces dugoročnog planiranja u telekomunikacijama <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada kalendara planiranja u telekomunikacijama</p> <p>Poslovno planiranje u telekomunikacijama - aktivnosti kontrolinga</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Specifičnosti uloge kontrolera u procesu planiranja u telekomunikacijama ▪ Aktivnost prikupljanja podataka potrebnih za izradu poslovnog plana ▪ Aktivnosti obrade i usklajivanja prikupljenih podataka od vlasnika poslovnih procesa <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada poslovnog plana u telekomunikacijama</p> <p>Uloga kontrolera u procesu razvoja proizvoda (tarifa)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Specifičnosti razvoja proizvoda (tarifa) u telekomunikacijama ▪ Planiranje resursa za razvoj proizvoda ▪ Definiranje izvještajnog okvira i analiza ostvarenja planiranih rezultata za novi proizvod <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Razvoj proizvoda (tarifa) na praktičnom primjeru iz telekomunikacija</p> <p>Razvojne perspektive kontrolinga u telekomunikacijama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sudjelovanje kontrolinga u procesu poslovnog odlučivanja ▪ Željeni profil kontrolera u telekomunikacijama ▪ Mogućnosti unapređenja kompetencija kontrolera u telekomunikacijama <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada profila kontrolera u telekomunikacijama</p>
1. DAN	2. DAN
<p>Kontroling i upravljanje konkurentnošću branda ugostiteljsko-turističkog proizvoda</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizacija Kontrolinga kao dio Uprave ▪ Mreža sustava Kontrolinga poduzeća ▪ Glavni zadaci odjela Kontrolinga i MIS ▪ Organizacione jedinice i područja odgovornosti u organizaciji poduzeća <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Opisi radnih mesta u odjelu Kontroling</p> <p>Organizacija Kontrolinga i planiranje prema – USALI, Izvještaji Menadžerskog izvještajnog sustava - MIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Priručnik za uvođenje USALI u poduzeće ▪ Prilagodba kontognog plana prema zahtjevima USALI ▪ Priručnik za organizaciju Menadžerskog Izvještajnog sustava – MIS ▪ Priručnik za Dugoročno i Godišnje Poslovno planiranje <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada opće strukture planiranja, organiziranja i izvještavanja prema odjeljnim izvještajima i računima dobiti i gubitka za ugostiteljsko-turističko poduzeće</p> <p>Menadžerski izvještajni sustav – MIS – 1. dio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dnevni izvještaji o poslovanju ▪ Mjesečni račun dobiti i gubitka ▪ Mjesečni izvještaj direktora o računu dobiti i gubitka <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskih izvještaja</p> <p>Menadžerski izvještajni sustav – MIS – 2. dio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Odjeljni izvještaji ▪ Tijek gotovine <p>Obrazloženje odstupanja, ocjena uspjeha</p> <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izbor odjelnih izvještaja / računa prema USALI u Vašem poduzeću</p>	<p>Podsjetnik za kontrolera upravljanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upitnik za računovodstveno upravljačku i internu kontrolu ▪ Planovi (budžeti) i prognoze ▪ Izvještavanje <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Pravila za obračun i knjiženje</p> <p>Nabava – Sadržaj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u nabavu, zaprimanje i skladištenje, kontrolu troškova ▪ Nabava: Zadaci nabave, objedinjena nabava d.d. / d.o.o., nabava u objektu / PC, odjelu, specifikacije proizvoda, cjenovna konkurentnost ponude, odabir dobavljača, postupci naručivanja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer alternativnog opisa softvera za programski modul nabave u integralnom informacijskom sustavu hotelske industrije</p> <p>Zaprimanje i skladištenje – Sadržaj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izvještavanje i suradnja ▪ Vanjski i unutarnji prostor zaprimanja i skladištenja ▪ Artikli i količine na skladištu ▪ Raspoloživanje troškova <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Zaprimanje i skladištenje</p> <p>Kontrola troškova – Sadržaj</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u kontrolu troškova ▪ Mjesečni izvještaj kontrole troškova ▪ Ključni rezultati poslovanja prema USALI u hrvatskim hotelima <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada sažetka obrasca upitnika za kontrolera upravljanja u Vašoj organizaciji</p>

KONTROLING U HOTELJERSTVU I TURIZMU

Kako u praksi ugostiteljskih, hotelskih i turističkih poduzeća, u uvjetima rastuće konkurenčije, upravljati održivom konkurentnošću rezultata poslovanja po segmentima, prema istim Jedinstvenim standardima svjetske industrije smještaja/Uniform System of Accounts for the Lodging Industry – USALI ?

Zbog nužnosti upravljanja cjelovitim poslovanjem po segmentima, te zbog istog mjerjenja i ocjenjivanja prema jedinstvenom svjetskom sustavu u praksi, ova edukacija je usmjerena na praktično usvajanje istih standarda i know-how, kojima se na tržištu iskazuje poslovni rezultat, prema područjima pojedinačne i zajedničke odgovornosti menadžmenta i zaposlenika.

KONTROLING U PROIZVODNJI

Edukacija daje detaljan pregled aktivnosti koje kontroling treba obavljati u povezivanju pojedinačnih informacija o proizvodima s cjelovitim poslovnim rezultatima poduzeća. Pri tome se prolaskom kroz nekoliko faza praktičnog primjera, standardna znanja koja se pojavljuju u računovodstvu, finansijama i menadžmentu povezuju s pogledom na tehnološki proces izrade proizvoda te njihovo računovodstveno praćenje. Edukacija povezuje interne i eksterne pokazatelje uspješnosti, užu i širu okolinu poduzeća. Pri tome će iksusni polaznici proširiti znanja i raspraviti svoja iskustva i poglede, a manje iksusni polaznici definirati svoje ključne aktivnosti i osigurati kontinuiranu komunikaciju s kolegama "iz branše" i trenerom i nakon završetka edukacije.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Posebne značajke kontrolinga u proizvodnom poduzeću</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proces kontrolinga u proizvodnom poduzeću ▪ Računovodstvo kao izvor informacija ▪ Osloac na finansijsko i upravljačko računovodstvo ▪ Ostali izvori informacija – interni i eksterni <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje početnih pokazatelja u poduzeću i izrada „profila poduzeća“</p> <p>Mesta i nositelji troškova u proizvodnji</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Troškovni i profitni centri - mapiranje internih odnosa u poduzeću ▪ Proces proizvodnje - mesta i nositelji troškova ▪ Proces strukturiranja informacija od utjecaja na naš proizvod <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer normativa i kapaciteta u proizvodnji, prvi rezultati simulacije i prijedlozi mjera</p> <p>Raščlanjivanje troškova u proizvodnji</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direktni i indirektni troškovi ▪ Iskoristivost kapaciteta - fiksni i varijabilni troškovi ▪ Troškovi razdoblja i proizvoda ▪ Izrada kalkulacija cijene koštanja proizvoda <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada kalkulacije proizvoda, primjer obračuna zaliha gotovih proizvoda i utjecaj na poslovni rezultat, prijedlozi poslovnih mjera</p> <p>Planiranje i optimizacija assortimenta proizvoda na bazi trenutnih spoznaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planiranje i utrošci proizvodnih resursa ▪ Rolling forecast, ideja i tehnika ▪ Optimizacija assortimenta – plan prodaje ▪ Ograničenja u planiranju rezultata <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Rezultati simulacije i prijedlozi novih mjera</p>	<p>Povezivanje pojedinačnih kalkulacija proizvoda u cjelinu rezultata proizvodnog poduzeća</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Povezivanje kalkulacija proizvoda s finansijskim izvještajima ▪ Projekcija računa dobiti i gubitka ▪ Projekcija bilance ▪ Projekcija novčanog toka <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer utjecaja pojedinačnih proizvoda na finansijska izvješća poduzeća</p> <p>Analiza uže i šire okoline poduzeća kao podloga za izradu strategije razvoja i/ili planiranje investicijskog projekta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unutarnji i vanjski prsten okoline poduzeća ▪ Pet „Porterovih sila“ ▪ SWOT analiza ▪ PESTLE analiza <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje strukture modela analize okoline poduzeća</p> <p>Izgradnja modela simulacije budućeg poslovanja temeljem analize eksternih i internih činitelja uspješnosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utvrđivanje ključnih rizika budućeg poslovanja ▪ Optimistični model ▪ Pesimistični model ▪ Realistični scenarij i kvantifikacija rizika <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izgradnja modela, rezultati simulacije i prijedlozi novih mjera</p> <p>Zaključna razmatranja učinaka modela</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konačan prijedlog rješenja i korektivne akcije ▪ Analiza povezanosti odabranog scenarija i kalkulacije proizvoda ▪ Temeljni cilj je dobit, ali i održivi razvoj <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Zaključna analiza i ocjena učinaka u finansijskim pokazateljima kroz prethodne korake</p>
<p>SADRŽAJ I RASPORED</p>	<p>SADRŽAJ I RASPORED</p>

KPI-EVI U TRGOVINI

Razvojem trgovske djelatnosti u kojoj se na dnevnoj bazi prate cijene, akcije, navike potrošača je dovelo da je upravljanje trgovinom gotovo nemoguće bez korištenja ključnih pokazatelja uspješnosti. Ubrzana dinamika poslovanja, prilagodba potrošaču, tradicionalno niske bruto marže, nestabilno i promjenjivo tržište su uvjeti u kojima danas posluje trgovina. Ključni pokazatelji uspješnosti su se pokazali kao neizostavan alat menadžmentu kako bi prilikom donošenja odluka, u kojima treba biti brz, odabrao one najbolje. Ujedno služe i kao kompas prema kojemu menadžment usmjerava rad svojih službi. Usko su vezani i u sinergiji su sa strategijom tvrtke. Pristup „manje ključnih pokazatelja je bolje“ najveća je njihova prednost.

1. DAN	2. DAN
<p>Značaj ključnih pokazatelja poslovanja u procesu upravljanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pokazatelji poslovanja ▪ Sustavi pokazatelja ▪ Upravljanje pomoći sustava pokazatelja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Ciljni sustav kao preduvjet za sustav pokazatelja</p> <p>Izgradnja sustava pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kako treba uspostaviti kontroling pokazatelja? ▪ Utvrđivanje potreba za informacijama ▪ Kalendar izvještavanja i izvještajne strukture ▪ Kriteriji za određenje bitnih informacija za odlučivanje ▪ Kritični čimbenici primjene pokazatelja i sustava pokazatelja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Projekt izgradnje sustava pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pokazatelji iz finansijskih izvještaja ▪ Sistematisacija monetarnih pokazatelja ▪ Ciljevi analize finansijskih izvještaja pomoći pokazatelja ▪ Pokazatelji iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom toku <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Pokazatelji analize finansijskih izvještaja</p> <p>Primjer najbolje prakse u korištenju pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Određenje vizije, strateških elemenata i strateških ciljeva ▪ Uspostavljanje principa upravljanja i izrada strateške mape ▪ Modeli upravljanja i ključni pokazatelji <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Uspostavljanje sustava pokazatelja u vlastitom poduzeću</p>	<p>Definicija i uloga KPI-eva u trgovini</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ SMART definiranje ciljeva poduzeća ▪ Od misije i strategije do ključnih pokazatelja ▪ Top down koncept izbora ključnih pokazatelja uspješnosti ▪ Najčešći ključni pokazatelji uspješnosti u trgovini <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Formiranje ključnih pokazatelja uspješnosti na temelju već definirane strategije tvrtke</p> <p>KPI-evi koji se odnose na promet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prosječna vrijednost kupnje ▪ Promet po satu ▪ Broj artikala po kupnji ▪ Promet po kvadratnom metru <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun prosječne vrijednosti kupnje i broja artikala po kupnji</p> <p>KPI-evi koji se odnose na dohodovnost i efikasnost</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bruto marža ▪ EBITDA marža ▪ Promet po zaposlenom <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun EBITDA marže i prometa po zaposlenom</p> <p>KPI-evi koji se odnose na efikasnost kratkotrajne imovine</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obrtaj zaliha i DVZ ▪ GMROI ▪ Cash Conversion Cycle <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Raspodjela obrtajnih i neobrtajnih artikala prema GMROI</p>
<p>SADRŽAJ I RASPORED</p>	<p>SADRŽAJ I RASPORED</p>

KPI-EVI U LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudski potencijali imaju specifičnu ulogu u životu svake organizacije jer su zaduženi za temelj sva-ke tvrtke – zaposlenike. Pridodamo li tome i dodatnu odgovornost s kojom bi svi trebali pristupati kada se radi o ljudima, jasno je da govorimo o iznimno osjetljivoj zadaći. Određivanja i praćenja KPI-eva, a posebno tumačenje rezultata i donošenje odluka trebalo bi uvijek biti utemeljeno na objektivnim pokazateljima. Posljedice pogrešno postavljenih ili pogrešno protumačenih KPI-eva mogu nanijeti silne gubitke, ne samo u materijalnom smislu. Svrha KPI-eva u Ljudskim potencijalima je pružiti informacije za donošenje odluka i planiranje, povećati produktivnost, optimizirati troškove, unaprijediti procese i zaposlenike, te kroz navedene aktivnosti biti partner ne samo menadžmentu već i svakom zaposleniku.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Značaj ključnih pokazatelja poslovanja u procesu upravljanja</p> <ul style="list-style-type: none"> Pokazatelji poslovanja Sustavi pokazatelja Upravljanje pomoću sustava pokazatelja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Ciljni sustav kao preduvjet za sustav pokazatelja</p> <p>Izgradnja sustava pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> Kako treba uspostaviti kontroling pokazatelja? Utvrđivanje potreba za informacijama Kalendar izvještavanja i izvještajne strukture Kriteriji za određenje bitnih informacija za odlučivanje Kritični čimbenici primjene pokazatelja i sustava pokazatelja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Projekt izgradnje sustava pokazatelja</p> <p>Pokazatelji iz finansijskih izvještaja</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistematsizacija monetarnih pokazatelja Ciljevi analize finansijskih izvještaja pomoću pokazatelja Pokazatelji iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom toku <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Pokazatelji analize finansijskih izvještaja</p> <p>Primjer najbolje prakse u korištenju pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> Određenje vizije, strateških elemenata i strateških ciljeva Uspostavljanje principa upravljanja i izrada strateške mape Modeli upravljanja i ključni pokazatelji <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Uspostavljanje sustava pokazatelja u vlastitom poduzeću</p>	<p>Osnovna pravila kod određivanja KPI-eva i sustav KPI-eva u ljudskim potencijalima</p> <ul style="list-style-type: none"> Strateški ciljevi ljudskih potencijala Važnost KPI-eva Najčešće greške pri definiranju i odabiru KPI-eva <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza stadija razvijenosti odjela ljudskih potencijala</p> <p>Glavne grupe KPI-eva u ljudskim potencijalima I</p> <ul style="list-style-type: none"> Zapošljavanje - regrutacija/selekcija Plaće benefiti i nagradivanje <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada strategije za employee branding i KPI-eva vezanih za regrutaciju, selekciju i zapošljavanje</p> <p>Izrada modela i KPI-eva za sustav nagradivanja i benefita</p> <p>Glavne grupe KPI-eva u ljudskim potencijalima II</p> <ul style="list-style-type: none"> Zadovoljstvo i razvoj zaposlenika, organizacijska klima i kultura Edukacije <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada upitnika i KPI-eva za zadovoljstvo zaposlenika</p> <p>Izrada KPI-eva vezanih za praćanje zadovoljstva i učinkovitosti edukacija</p> <p>Glavne grupe KPI-eva u ljudskim potencijalima III</p> <ul style="list-style-type: none"> Planiranje broja zaposlenih i budžetiranje troškova Zakonska regulativa <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Obračun i analiza troškova u procesima u zdravstvu</p>
<p>1. DAN</p> <p>Značaj ključnih pokazatelja poslovanja u procesu upravljanja</p> <p>Pokazatelji poslovanja</p> <p>Sustavi pokazatelja</p> <p>Upravljanje pomoću sustava pokazatelja</p> <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Ciljni sustav kao preduvjet za sustav pokazatelja</p> <p>Izgradnja sustava pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> Kako treba uspostaviti kontroling pokazatelja? Utvrđivanje potreba za informacijama Kalendar izvještavanja i izvještajne strukture Kriteriji za određenje bitnih informacija za odlučivanje Kritični čimbenici primjene pokazatelja i sustava pokazatelja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Projekt izgradnje sustava pokazatelja</p> <p>Pokazatelji iz finansijskih izvještaja</p> <ul style="list-style-type: none"> Sistematsizacija monetarnih pokazatelja Ciljevi analize finansijskih izvještaja pomoću pokazatelja Pokazatelji iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom toku <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Pokazatelji analize finansijskih izvještaja</p> <p>Primjer najbolje prakse u korištenju pokazatelja</p> <ul style="list-style-type: none"> Određenje vizije, strateških elemenata i strateških ciljeva Uspostavljanje principa upravljanja i izrada strateške mape Modeli upravljanja i ključni pokazatelji <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Uspostavljanje sustava pokazatelja u vlastitom poduzeću</p>	<p>2. DAN</p> <p>Kvantitativni iskaz ciljeva - KPI</p> <ul style="list-style-type: none"> Uvod u KPI-eve Sistematsizacija KPI-eva i Temeljni KPI-evi i usklađenost s poslovnom politikom <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Kvantitativni iskaz ciljeva kroz KPI-eve</p> <p>Specifičnosti KPI-eva u bankarstvu</p> <ul style="list-style-type: none"> Temeljni KPI-evi koji se koriste u bankarstvu Osobitosti KPI-eva u bankarstvu RPI - risk performance indicators <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Pregled KPI-eva u bankarstvu</p> <p>KPI kao alat za mjerjenje uspješnosti ciljeva u bankarstvu</p> <ul style="list-style-type: none"> Procjena mjere uspješnosti Tumačenje mjere uspješnosti Prikaz mjere uspješnosti <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Prikaz mjere uspješnosti iz bankarske prakse</p> <p>KPI kao alat za uspješno ostvarenje ciljeva u bankarstvu</p> <ul style="list-style-type: none"> Korektivne aktivnosti temeljene na KPI-evima KPI kao alat za uspješno postavljanje i ostvarenje ciljeva sljedećeg razdoblja Budućnost KPI-eva u bankarstvu <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Povećanje uspješnosti realizacije ciljeva</p>

KPI-EVI U BANKARSTVU

Razvojem trgovačke djelatnosti u kojoj se na dnevnoj bazi prate cijene, akcije, navike potrošača je dovelo da upravljanje trgovinom je gotovo nemoguće bez korištenja ključnih pokazatelja uspješnosti. Ubrzana dinamika poslovanja, prilagodba potrošaču, tradicionalno niske bruto marže, nestabilno i promjenjivo tržište su uvjeti u kojima danas posluje trgovina. Ključni pokazatelji uspješnosti su se pokazali kao neizostavan alat menadžmentu kako bi prilikom donošenja odluka, u kojima treba biti brz, odabrao one najbolje. Ujedno služe i kao kompas prema kojemu menadžment usmjerava rad svojih službi. Usko su vezani i u sinergiji su sa strategijom tvrtke. Pristup „manje ključnih pokazatelja je bolje“ najveća je njihova prednost. Tvrta ovisno o veličini pojedine organizacije, ali ovisno i o ciljevima koje je zadala uprava odlučuje koliki broj ključnih pokazatelja koristiti.

ACTIVITY BASED COSTING (ABC)

Activity Based Costing je dokazana metoda za povećanje transparentnosti troškova u području općih troškova. Opći troškovi obično čine najveći dio svih troškova u uslužnim industrijama, kao što su bankarska ili osiguravajuća. Ova dvodnevna radionica se fokusira na metodologiju ABC metode i implementacijske tehnike sa strane praktične primjene.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Uvod u ABC metodologiju	Upute za ABC implementaciju
Pregled upravljačkog računovodstva	1. Korak: Postavljanje ciljeva i definiranje osnovne strukture
<ul style="list-style-type: none"> Ključne razlike između računovodstva i upravljačkog računovodstva Struktura i osnovne postavke upravljačkog računovodstva Veza između upravljačkog računovodstva i ABC metode <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Otkrivanje razlika između računovodstva i upravljačkog računovodstva</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tipični ciljevi za ABC metodu Utjecaj postavljenih ciljeva za kompleksnost sustava Struktura osnovnih podataka i važne točke odlučivanja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Glasanje radi prikupljanja mišljenja o ovim temama</p>
Activity Based Costing – osnovne postavke	2. korak: Mjerenje kapaciteta
<ul style="list-style-type: none"> Logika ABC metode Industrije i područja koja preferiraju ABC metodu i koje se koristi pojavljuju Ključne točke odlučivanja u metodologiji i njihove posljedice <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Kalkulacija izravnih troškova u području ljudskih potencijala</p>	<ul style="list-style-type: none"> Vremenski horizont za mjerenje Metode i načini mjerjenja kapaciteta (npr. metoda štopericice, metoda alokacije vremena) Prednosti i nedostaci svake metode <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Glasanje radi prikupljanja mišljenja o ovim temama</p>
Integracija ABC metode u upravljačko računovodstvo	3. korak: Kalkulacija troškova procesa i održavanje sustava
<ul style="list-style-type: none"> Sadržaj integracije Polu-integrirani pristup – kada koristiti Integrirani pristup – kada koristiti <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Diskusija o glavnim razlozima za i protiv ova dva pristupa</p>	<ul style="list-style-type: none"> Metoda za definiranje prave vremenske norme Potvrđivanje normi troškova Održavanje: Najveći razlozi za promjene u sustavu <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Glasanje radi prikupljanja mišljenja o ovim temama</p>
Informatička podrška za ABC metodu	Sažetak Activity Based Costing metode – najznačajnija područja primjene
<ul style="list-style-type: none"> Funkcije koje moraju biti ispunjene od strane IT-a Tipična IT arhitektura Standardna IT rješenja Rješenja s otvorenim pristupom Najveći rizici u IT implementaciji <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Razvoj Excel proračunskog predloška za ABC</p>	<ul style="list-style-type: none"> Integracija u kalkulaciju marži OPEX planiranje bazirano na ABC metodi Planiranje kapaciteta <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Studija slučaja; kalkulacija marže i planiranje</p>

MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI I PREZENTACIJE PREMA HICHERT® IBCS STANDARDIMA

IBCS su međunarodni standardi temeljni na HICHERT®SUCCESS pravilima za profesionalnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija. Standardi obuhvaćaju praktične preporuke za prikladno dizajniranje koncepta, vizualnog izgleda i semantičkog značenja grafikona i tablica. Na ovoj edukaciji, na primjerima grafikona i tablica iz poslovne prakse, daju se praktične preporuke za uspješno dizajniranje i strukturiranje poruka koje se žele prenijeti te profesionalno vizualno prikazivanje poruka unutar poslovnih izvještaja i prezentacija, korištenjem prikladnih grafikona i tablica.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Osnove izrade menadžerskih izvještaja i prezentacija	Glavni elementi: 1. Vizualizirati 2. Izvjestiti i 3. Podjeliti
<ul style="list-style-type: none"> Tekstualni, grafički i brojčani prikaz Mogući načini izvještavanja Najčešće korištene vrste grafičkih prikaza <p>SAY: Isporučite poruke</p> <ul style="list-style-type: none"> Prvo izrecite poruku, a potom ju objasnite Povežite objašnjenja sa sadržajem tablice <p>UNIFY: Standardizirajte sadržaj</p> <ul style="list-style-type: none"> Unificirajte objekte Unificirajte standardne dimenzije Unificirajte analize: usporedbe i odstupanja Unificirajte elemente dijagrama, tablica i tekstualnih prikaza <p>CONDENSE: Sažmite informacije</p> <ul style="list-style-type: none"> Prikažite male višestruke dijagrame Pokažite više od dvije dimenzije Pokažite uzroke (i koristite skaliranje) <p>CHECK: Osigurajte kvalitetu</p> <ul style="list-style-type: none"> Koristite ispravne, potpune, aktualne i relevantne podatke Koristite odgovarajuću vizualizaciju, ne režite osi <p>EXPRESS: Izvještavajte korištenjem prikladnih vizualnih objekata</p> <ul style="list-style-type: none"> Odaberite prikladnu vrstu vizualnog prikaza Koristite usporedbe Objasnite uzroke nastanka događaja <p>SIMPLIFY: Izbjegnite komplikacije</p> <ul style="list-style-type: none"> Izbjegnite vizualizaciju koja nema značenje Izbjegnite dekoracije i usredotočite se na informacije <p>STRUCTURE: Grupirajte sadržaj</p> <ul style="list-style-type: none"> Upotrijebite istovrsne konstatacije i imenovanja Izradite logične strukture Definirajte jedinstvene dimenzije izvještaja 	
Grafikoni za prikaz strukturalnih podataka	Standardni izvještavanja
<ul style="list-style-type: none"> Pojedinačne serije podataka (prikaz ostvarenja (TG, PG), plan i prognoza) Višestruke serije podataka (usporedbe ostvarenja (TG, PG), plana i prognoza) Prikaz apsolutnih i relativnih vrijednosti 	<ul style="list-style-type: none"> Vizualizacija podataka u tablicama Analiza i interpretacija podataka Analiza i interpretacija strukturalnih podataka
Grafikoni za prikaz vremenskih podataka	Analiza i interpretacija vremenskih podataka
<ul style="list-style-type: none"> Različiti scenariji vremenskih podataka Vremenski segmentirani izvještaji Stupičasti, igličasti i linijski grafikoni 	<ul style="list-style-type: none"> Vizualizacija i analiza vremenskih podataka Analiza i interpretacija strukturalnih podataka
Grafikoni za prikaz odstupanja	Analiza i interpretacija odstupanja
<ul style="list-style-type: none"> Vertikalni grafikoni za odstupanja Horizontalni grafikoni za odstupanja Integrirani i segmentirani grafikoni za odstupanja 	<ul style="list-style-type: none"> Vizualizacija i analiza odstupanja Analiza i interpretacija strukturalnih podataka
Grafikoni za prikaz doprinosa	Analiza i interpretacija doprinosa
<ul style="list-style-type: none"> Vertikalni i horizontalni grafikoni za prikaz doprinosa odstupanja Vertikalni i horizontalni grafikoni za prikaz strukture doprinosa 	<ul style="list-style-type: none"> Vizualizacija i analiza doprinosa Analiza i interpretacija strukturalnih podataka
Mali višestruki dijagrami	Analiza i interpretacija mali višestruki dijagrami
<ul style="list-style-type: none"> Prikaz strukturalnih i vremenskih podataka Prikaz analize odstupanja Prikaz analize doprinosa 	<ul style="list-style-type: none"> Vizualizacija i analiza mali višestruki dijagrami Analiza i interpretacija strukturalnih podataka

KREIRANJE SOFISTICIRANIH POSLOVNICH GRAFIKONA U EXCELU

Glavni cilj radionice je kroz dva dana omogućiti polaznicima kreiranje sofisticiranih poslovnih tablica pomoću Excela kako bi se ne samo povećao standard kvalitete, već i uštedjelo vrijeme. Nakon kratkog pregleda SUCCESS pravila, na primjerima će se prikazati kompletan put od problema do rješenja kreiranja, a krajnji rezultat će biti profesionalno dizajniran izvještaj koji se može mijenjati prema potrebama.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Pregled SUCCESS pravila i osnovne funkcije Excel tablica <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koncept dizajna SUCCESS-a ▪ Detaljan pogled u UNIFY (Uniform Notation) ▪ Specifična primjena različitih vrsta grafikona ▪ Precizno pozicioniranje grafikona ▪ Precizna navigacija u grafikonima 	Stupčani grafikoni – 4. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pozicioniranje linija, strelica i elipsa izvan grafikona ▪ Rotiranje strelica i određivanje boja izvan grafikona ▪ Automatsko skrivanje oznaka malih vrijednosti Položeni stupčani grafikon <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razlikovanje položenih stupčanih i stupčanih grafikona ▪ Kreiranje raspršenih položenih stupaca ▪ Stavljanje apscise u obliku raspršenog grafikona ▪ Dodavanje legendi na položene stupčane grafikone ▪ Slaganje nekoliko grafikona Izgled izvještaja – 1. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precizno pozicioniranje poruke, naslova i fusnota ▪ Kombiniranje rešetkastog predloška i predloška grafikona ▪ Upotrijebiti ili ne Excel kameru Izgled izvještaja – 2. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ispravno povezivanje s PowerPointom i Wordom ▪ Konfiguracija predložaka grafikona ▪ Dinamičko ažuriranje izvještaja Vodopadni grafikoni <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razumijevanje računske logike vodopadnih grafikona ▪ Ispravno vizualiziranje nultih vrijednosti ▪ Prikazivanje međuzbrojeva stupčano ili položeno stupčano ▪ Razumijevanje razlike između vizualizacije stupčanih i položenih stupčanih grafikona
Stupčani grafikoni – 1. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integracija apscise kao stupčanog grafikona ▪ Stavljanje sume iznad naslaganih stupaca 	
Stupčani grafikoni – 2. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontroliranje margina na lijevoj i desnoj strani ▪ Korištenje svake funkcije s prečaćem ▪ Određivanje skale vrijednosti izvan grafikona 	
Stupčani grafikoni – 3. dio <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prilagođavanje vertikalne pozicije grafikona ▪ Slobodno pozicioniranje apscise ▪ Stavljanje legende uz niz podataka 	
PRAKTIČNA VJEŽBA: Polaznici rade na glavnim aspektima koji su prezentirani	

FINANCE FOR NONFINANCIAL MANAGERS

The goal of the workshop is to understand the financial basics and the most common key performance indicators. Participants get acquainted with financial basics – the result is the better understanding of financial reports.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

PROGRAM OF THE SEMINAR	
DAY 1	DAY 2
Introduction of the Business Game methodology (how to?) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stakeholders, market informations, financial statements ▪ 1. Quartal of the Game - Simulation Plenum 	Interpretation of the financial performance of the second year <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectives. Managers influence on KPI's, responsibility, incentive system
2-4. Quartals of the Game - Simulation in small groups <ul style="list-style-type: none"> ▪ Closing tasks, evaluation of financial performance ▪ Goal of Reporting, major components. Income Statement 	2-4. Planning of profit needed <ul style="list-style-type: none"> ▪ Improvement of the company's performance ▪ Shareholder Value, EVA®
Sales activities <ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus on cash-flow & costs ▪ Elaboration of Balance Sheet ▪ Financial analysis methodologies, Key performance indicators 	Investment calculation methods with examples (NPV, IIR) <ul style="list-style-type: none"> ▪ How to enhance the value of the company?
Action planning, financial impacts of decisions <ul style="list-style-type: none"> ▪ Simulation of the 2nd year in small groups 	Simulation of the 3rd year in small groups <ul style="list-style-type: none"> ▪ Information sources for financial analyses ▪ Conclusions of the training

STORYTELLING WITH THE PRINCIPLE OF THE PYRAMID

8 steps have to be considered for structured communication – start with the creative thinking process, not with the production process in step 8. Unlike a funnel a pyramidal structure highlights results – the top management wants to know right at the beginning who the murderer is. The structure and the principles of the pyramid help you to easily develop and to clearly communicate your ideas with a single main message.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

PROGRAM OF THE SEMINAR	
DAY 1	DAY 2
<p>Objectives & Intro of Workshop</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Step 1: Understand Pyramid Principle ▪ Step 2: Define Topic ▪ Step 3: Structure Topic ▪ Step 4: Analyze Target Group Step ▪ Step 5: Determine Key Message <p>Debriefing of day 1</p>	<p>Wrap-up day 1 and objectives of day 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Step 6: Build Pyramid ▪ Step 7: Prepare Storyboard (Standards) ▪ Step 7: Structuring of Storyboard ▪ Step 8: Produce Slides <p>Debriefing</p>

STRENGTHENING OF STRATEGIC THINKING

The goal of the training is to enhance the strategy-orientation and to improve the entrepreneurial attitude.

In this business simulation four companies compete in the world market. 3 to 5 participants take on the role of top management in each company. The management team has the task to lead their company to success and generate profits. Which team will be the best?

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

PROGRAM OF THE SEMINAR	
DAY 1	DAY 2
	<p>Introduction of the Business Game methodology (how to?)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stakeholders, market informations, financial statements ▪ 1. Quartal of the Game - Simulation (plenum and in small groups) <p>2-4. How to keep the management informed?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Goal setting & planning processes, support from Controlling ▪ Role of Reporting, steps, responsibilities <p>Elaboration of tenders, focus on sales activities</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacts on P&L Statement, CF and Balance Sheet ▪ Financial analysis methodologies, Key performance indicators <p>Strategy for the 2nd year: markets, products, investments</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Factors influencing growth, sales, product development, production and finance ▪ Action planning, financial impacts of decisions ▪ Simulation of the 2nd year in small groups
	<p>DAY 3</p> <p>Business Game 4th year</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analysis of financial opportunities ▪ Connection between long term and short term plans <p>2-4. Crisis on the market</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Making new strategies in case of declining demand ▪ Effects on finances ▪ Business game 5th year <p>Evaluation of performance of 5th year</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperation between functional areas – how to use the synergy? ▪ Strategic decisions in complex environment <p>Discussion and evaluation of strategies of small groups (plenum)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lessons learnt ▪ Conclusions of the training

KONCEPCIJA, UVOĐENJE I ORGANIZACIJA KONTROLINGA

Značaj kontrolinga i praktične primjene instrumenata kontrolinga postaje sve značajniji u vremenu sve dublje recesije i iznimne konkurenčije. Što je to uopće kontroling i kako nam može pomoći u našem poslovanju? Kako na uspješan način organizirati kontroling u poduzeću? Što su to instrumenti strategijskog i operativnog kontrolinga te kako ih možemo koristiti u praksi za unapređenje poslovanja? Odgovore na ova i na mnoga druga pitanja možete pronaći na ovoj radionici.

SADRŽAJ I RASPORED

Koncepcija kontrolinga

- Misija kontrolera
- Temeljna načela kontrolinga
- Pretpostavke korištenja instrumenata kontrolinga
- Buduća perspektiva korištenja instrumenata kontrolinga
- Operativni i strateški izazovi poslovanja
- Obilježja modernog kontrolera
- Analiza potencijala kontrolera

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza kvalitete kontrolinga u poduzeću

Koristi od postojanja kontrolinga u poduzeću

- Uloga kontrolinga u unapređenju poslovanja
- Suradnja kontrolinga i menadžmenta
- Sličnosti i razlike između kontrolinga i interne revizije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada godišnjeg kalendara aktivnosti kontrolera

Postupak uvođenja kontrolinga

- Postojanje i izgradnja svijesti o važnosti postojanja kontrolinga u poduzeću
- Primjena projektног pristupa pri uvođenju kontrolinga
- 7 faza uvođenja kontrolinga

PRAKTIČNA VJEŽBA: Postupak uvođenja kontrolinga u vlastito poduzeće

Mogući organizacijski oblici kontrolinga

- Evolucijsko vs. revolucijsko organiziranje kontrolinga
- Generacije kontrolera: Predodžbe o ulozi kontrolera u poduzeću
- Linijski, štabno, (de)centralizirano organiziran kontroling
- Rent-a-Controller: Ekonomска nužnost ili organizacijska iluzija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Pozicioniranje kontrolinga u organizacijskoj strukturi

ZAHTEVANE KOMPETENCIJE I PROFIL KONTROLERA

Stručna znanja možemo gledati kao osnovu bez koje se ne može, no etičnost, komunikacijske vještine, emocionalna inteligencija i neke osobine ličnosti su te koje najčešće određuju uspješnost u karijeri i mogućnost napredovanja. Sposobnost prezentiranja novih ideja, slušanja i rješavanja konfliktata od velike su pomoći u prilagodbi na zahtjeve posla kontrolera u ova sve dinamičnija vremena. Isto tako, upravo pomoću „mekih“ vještina poput rješavanja problema, delegiranja, promišljenog formiranja i motiviranja tima, voditelj tima kontrolera može postati pravi lider. Općenito, znati kako uspješno surađivati s drugima, bez obzira na njihovu različitost izrazito je važno za poslovni uspjeh gotovo na svakoj radnoj poziciji, a posebice za kontrolere zbog čestih interakcija koje imaju sa zaposlenicima različitih odjela i na različitim hijerarhijskim razinama.

SADRŽAJ I RASPORED

Stručne i psihološke kompetencije kontrolera

- Opis radnog mjeseta kontrolera
 - Stručna i „meka“ znanja i vještine uspješnog kontrolera
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Samoanaliza vlastitih kompetencija

Prepoznavanje sposobnosti, osobnosti i ograničenja - vlastitih i suradnika i komunikacijske vještine

- Objasnjenje modela ličnosti
- Upotreba u praksi
- Kako komunicirati s kojim tipom osobnosti?
- Što utječe na našu komunikaciju, a da nismo ni svjesni

PRAKTIČNA VJEŽBA: Rješavanje testa osobnosti

Vještine upravljanja konfliktima

- Definicija konflikta može li konflikt biti konstruktivan?
- Uzroci konflikta
- 4 poruke u svakoj našoj rečenici kojima nas drugi mogu „izbaciti iz takta“ i izvircirati iako ne možemo definirati što su točno rekli ili napravili „krivo“?
- Win-win pristup

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kako bolje upravljati konfliktima - analiza vlastitih rečenica

Osvještanje win win pristupa

Motiviranje sebe i drugih

- Objasnjenje modela motivacije
- Upotreba u praksi

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza vlastite motivacije

MSFI ZA KONTROLERE

Pravilna primjena globalnog računovodstvenog jezika MSFI omogućuje organizacijama u mnogim sektorima koristi kao što su veća konzistentnost, komparabilnost i transparentnost finansijskih izvještaja. Ova radionica se fokusira na MSFI za kontrolere, a polaznici će nakon radionice razumjeti kompleksna područja MSFI finansijskog izvještavanja za korporativne i finansijske institucije. Koristit će se stvarni primjeri i studije slučaja kako bi polaznici što bolje razumjeli bilancu, račun dobiti i gubitka, fiksnu materijalnu imovinu, transakcije najma i konsolidacije.

SADRŽAJ I RASPORED

Kompleksnost MSFI finansijskih izvještaja

- Razumijevanje bilance i računa dobiti i gubitka
- Demistificiranje finansijskih izvještaja
- Ključne zakonitosti raspoznavanja prihoda

PRAKTIČNA VJEŽBA: Raspoznavanje prihoda u kompleksnim situacijama

Fiksna materijalna imovina

- MRS 16
- Transakcije sa stranom valutom
- MSFI 5 – mjerjenje imovine koja je na prodaju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena MRS 16 i MSFI 5

Transakcije najma

- Razlikovanje poslovnog i finansijskog najma prema MRS 17
- Računovodstvo za transakcije najma za najmodavca i najmoprimca
- Transakcije sale & lease back
- Novosti za predložene promjene

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primarno prepoznavanje i naknadno mjerjenje finansijskog zajma

MSFI 10 konsolidirana finansijska izvješća

- Određivanje kontrole prema MSFI 10 konsolidiranim finansijskim izvještajima
- Vodič kroz implementaciju konsolidacije jedinica i subjekata posebne namjene
- Pregled računovodstvenih zahtjeva

PRAKTIČNA VJEŽBA: Konsolidacija jedinica

MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI

Uzrok nedovoljnog korištenja menadžerskih izvještaja može biti u kvaliteti izvještaja, ali isto tako i samoj poslovnoj konstituciji poduzeća koja je određena postojećom strategijom poduzeća, poslovnim procesima, informatičkom podrškom poslovanju, raspoloživim znanjem o kontrolingu i sl. Kod sastavljanja menadžerskih izvještaja vrijedi princip „manje je bolje“. Menadžeri pate od nedostatka vremena za iščitavanje opsežnih poslovnih izvještaja pa je preporučljivo na jednostavan i sažet način prikazati najvažnije informacije o poslovanju poduzeća. Korisnost menadžerskih izvještaja prvenstveno je određena mogućnošću korištenja njihovog sadržaja u donošenju poslovnih odluka, a tome u velikoj mjeri doprinosi preglednost i istaknutost važnih informacija.

SADRŽAJ I RASPORED

Vrste menadžerskih izvještaja

- Standardni menadžerski izvještaji
- Ad-hoc menadžerski izvještaji
- Statički menadžerski izvještaji
- Dinamički menadžerski izvještaji

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada cockpit menadžerskog izvještaja u Excelu

Pravila izrade menadžerskih izvještaja

- Korisnici izvještaja i mogući načini izvještavanja
- Zahtjevi kod korištenja izvještaja
- Zahtjevi kod izrade izvještaja
- Zahtijevani sadržaj izvještaja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada periodičnog izvještaja za top menadžment

Pojmovna pojašnjenja i razgraničenja elemenata menadžerskih izvještaja

- Odgovornost za sastavljanje i korištenje menadžerskih izvještaja
- Poslovna područja izvještaja
- Ciljana struktura izvještaja
- Ciljani izgled izvještaja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskih izvještaja korištenjem naprednih Excel funkcija

Grafičko predočavanje menadžerskih izvještaja pomoću Excel modela

- Grafikoni za standardne menadžerske izvještaje
- Grafikoni za analizu
- Moguće pogreške kod izrade grafikona

PRAKTIČNA VJEŽBA: Profesionalno korištenje grafikona pri izradi menadžerskih izvještaja

KREATIVNE TEHNIKE ZA KONTROLERE

Danas se sve više pažnje u poslovanju posvećuje kreativnosti. Uspješne kompanije i napredni voditelji cijene kreativnost svojih suradnika, a u poslovanju se koriste brojnim tehnikama za njenog poticanje. Gotovo da ne postoji grana poslovanja, odjel u organizaciji ili pozicija koja ne zahtijeva kreativnost u svrhu iznalaženja što boljih rješenja; od proizvodnje, optimizacije radnih procesa, do nošenja odluka, kontrolinga, marketinga, prodaje do upravljanja ljudskim potencijalima.

SADRŽAJ I RASPORED

Brainstorming

- Kako funkcioniра naš mozak
- Brainstorming – pravila i postupak
- Tehnika „čudesno pitanje“
- Kreativno donošenje odluka – „ekologija odluke“

PRAKTIČNA VJEŽBA: Brainstorming

Mentalne mape

- Koju stranu mozga više koristimo
- Izrada mentalnih mapa – postupak i zakonitosti
- Primjena: rad s projektima, obrada teksta
- Vrste mentalnih mapa

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada mentalne mape

Disneyeva strategija uspješnosti

- Perceptivne pozicije – sagledavanje iz različitih kuteva
- „Tri Disneyeve prijatelja“
- Primjena strategije: grupni i individualni rad
- Izlazak iz vlastitih okvira

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena Disneyeve strategije na primjeru iz prakse

6 šešira za razmišljanje

- Povezanost tijela i umu
- 6 šešira za razmišljanje – tehnika i pravila
- Pitanja za uživljavanje u uloge
- Pet vrijednosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena tehnike 6 šešira na primjeru iz prakse

PRIMJENA EXCELA U KONTROLINGU

Kako je rad s podacima i analiza istih jedna od glavnih zadaća specijalista u kontrolingu, sasvim je razumljivo da su programi za obradu podataka neophodan alat u njihovom svakodnevnom radu. Jedan od takvih programa jest i Microsoft-ov Excel koji je zbog svoje svestranosti u primjeni ujedno i najčešće korišten u praksi. No, koliko god je njegova širina prednost, ujedno je to i najveći izazov korisnicima koji rijetko imaju mogućnost upoznati sve njegove sposobnosti.

Praktične vježbe obuhvatit će teme poput:

- Izrada naprednih tablica i grafova za izvještaje
- Analiza podataka kroz pivot tablice
- Analiza finansijskih izvještaja
- Primjer planiranja i konsolidacije planskih podataka
- Evaluacija kapitalnih investicija
- Analiza potraživanja
- Planiranje optimalnog korištenja resursa u proizvodnji

SADRŽAJ I RASPORED

Savjeti i trikovi

- Osnovni savjeti za lakši rad u Excelu
- Pravila za formatiranje brojeva
- Manipulacija tekstom u Excelu
- Rješavanje praktičnih problema poput cirkularne reference, tisućica, pogreški u formulama, i sl.

Tablice i grafovi

- Provjera valjanosti podataka
- Uvoz i zaštita podataka
- Uvjetno oblikovanje celija
- Grafovi

Rad s podacima

- Izgled i format tablica
- Upravljanje podacima u tablicama (sortiranje, filtriranje, itd.)
- Traženje podataka (vlookup i slične formule)
- Pivot tablice

Napredne funkcije

- Što-ako analiza
- Upotreba rješavača (solver)
- Složene formule (brojenje, zbrajanje, uvjetne formule, te formule polja)
- Upotreba vremenskih dimenzija

ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA

Financijski izvještaji predstavljaju kvantificirani prikaz poslovanja poduzeća te je njihova analiza vrlo bitna za uspješno upravljanje poduzećem. Rezultati financijske analize pomažu menadžmentu i vlasnicima u utvrđivanju segmenata poslovanja koje je potrebno unaprijediti te omogućuju usporedbu ostvarenih rezultata u odnosu na plan, konkurenциju i tržište. Upravo je stoga poznavanje osnovnih tehniki i metoda financijske analize od izuzetnog značaja za sve korisnike financijskih izvještaja bilo da je riječ o internim (vlasnici, menadžment) ili vanjskim (banke, tržište kapitala, državne institucije) korisnicima.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u analizu financijskih izvještaja

- Obuhvat i svrha financijske analize
 - Izvori informacija za analizu
 - Temeljni financijski izvještaji
 - Karakteristike informacija iz financijskih izvještaja
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Analiza novčanih tokova poduzeća

Osnovne metode financijske analize

- Horizontalna, vertikalna i trend analiza
 - Analiza financijskih pokazatelja
 - Analiza konkurentnosti
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Analiza financijskih pokazatelja i Du Pont analiza

Analiza financijskih i poslovnih rizika

- Novčani ciklus poduzeća
 - Operativna i financijska poluga
 - Kreditni rizik
 - Valutni rizik
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Izračun novčanog ciklusa te operativne i financijske poluge

Ekonomска analiza i kvaliteta financijskih izvještaja

- Mjere ekonomske profitabilnosti
 - Financijska vrijednost poduzeća
 - Upravljanje rezultatom i financijskim izvještajima
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Analiza ekonomske profitabilnosti poduzeća

PRIMJENA STATISTIKE U KONTROLINGU

Statistika se kao znanstvena disciplina bavi organiziranim prikupljanjem, odabirom, grupiranjem, prezentiranjem te analiziranjem i interpretiranjem rezultata provedene analize. Kako bi statistika ispunila postavljene ciljeve, koriste se posebne metode i tehnike.

SADRŽAJ I RASPORED

Statistička obilježja i njihova organizacija

- Statistička obilježja
 - Organizacija statističkih obilježja
 - Formiranje numeričkih nizova
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Statistička obilježja i njihova organizacija

Mjere centralne tendencije

- Aritmetička sredina
 - Harmonijska sredina
 - Geometrijska sredina
 - Mod i medijan
 - Kvantiili
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Mjere centralne tendencije

Mjere disperzije

- Raspon varijacije
 - Interkvartilni i koeficijent kvartilne devijacije
 - Srednje apsolutno odstupanje
 - Varijanca, standardna devijacija i koeficijent varijacije
 - Standardizirana varijabla
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Mjere disperzije

Izrada regresijskog modela u Excelu i analiza trenda

- Jednostavna linearna regresija
 - Ocjena reprezentativnosti regresije
 - Koeficijent linearne korelacije
 - Korelacija ranga
 - Linearni trend
 - Ocjena reprezentativnosti trenda
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Izrada regresijskog modela u Excelu i analiza trenda

IZRADA INVESTICIJSKOG PLANA

Iskustvo je pokazalo da poduzeća s dobro postavljenom strategijom, temeljenom na vlastitim snagama, konkurenčkim prednostima te kvalitetnom analizom realnih mogućnosti tržišta i poslovnog okruženja, postižu značajno bolje rezultate i dugoročno su uspješnija od poduzeća koje to ne čine. Preduvjet takvog načina poslovanja jest posjedovanje kvalitetnog investicijskog plana, kako bi poduzeće u svakom trenutku bilo svjesno svojih trenutnih mogućnosti, kao i potencijalnih rizika. Velik broj uspješnih poduzeća u jednom trenutku, u cilju održavanja ili proširenja svojeg udjela na tržištu, imaju potrebu za osiguranjem dodatnih financijskih sredstava od strane banaka, financijskih institucija i drugih vanjskih izvora finansiranja. Poznavanje osnovnih pokazatelja i načina odlučivanja prilikom odabira pravilne strukture i izvora finansiranja, kao i izrada uspješnog investicijskog plana, odnosno investicijskog projekta, koji će biti prepoznat od strane financijskih institucija, postaje ključna karika uspješne poslovne ekspanzije.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnovni preduvjeti izrade uspješnog

- investicijskog plana
- Kako započeti s izradom investicijskog plana
- Kako pribaviti nužne podatke za izradu investicijskog plana
- Koncept i sadržaj investicijskog plana

PRAKTIČNA VJEŽBA: Identifikacija osnovnih elemenata izrade investicijskog plana

Formiranje prihoda i rashoda, analiza tržišta prodaje i nabave

- Kako analizirati tržište prodaje i nabave
- Kako formirati prihode i rashode
- Osnova podjela prihoda i rashoda u investicijskom planu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Formiranje prihoda i rashoda

Izrada ekonomsko-financijske analize

- Formiranje računa dobiti i gubitka
- Formiranje finansijskog toka
- Formiranje ekonomskog toka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Formiranje finansijskog toka projekta

Elementi ocjene uspješnosti investicijskog plana

- Likvidnost
- Osjetljivost
- Rentabilnost
- Stopa povrata ulaganja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Razlikujte uspješne od neuspješnih projekata

PROJEKTNI KONTROLING

Dostizanje i ispunjavanje poslovnog cilja, u bilo kojem segmentu poslovanja, je složeno i neizvjesno. Neizvjesnost poslovanja stavlja pred menadžment i djelatnike pitanje: koje sve aktivnosti je potrebno provesti za uspješno rješavanje kompleksnih problema na sustavan način. Sustavnost metoda projektnog upravljanja i kontrolinga daje utemeljenu podlogu provedbi složenih zadataka kojima se provodi promišljena poslovna politika. Stjecanje znanja vođenja projekta kao i znanja projektnog kontrolinga te projektnog načina razmišljanja dat će dodatni poticaj menadžmentu, kontrolingu i ostalim sudionicima poslovnih procesa unutar bilo kojeg poduzeća u njegovom dalnjem razvoju.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnove upravljanja projektima

- Pojam, struktura i prednosti projektnog pristupa
- Oblikovanje projekta
- Tehnike, alati i predlošci za vođenje projekata
- Ciljevi, mjere i aktivnosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada matrice projekta

Osnove projektnog kontrolinga

- Pojam i uloga projektnog kontrolinga
- Profil projektnog kontrolera
- Kontroling u fazama projekta
- Postavke projektnog kontrolinga

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza rizika projekta

Odabrane metode projektnog kontrolinga „mekih“ vještina

- Kontroling tima
- Informacijski kontroling
- Izvještajni kontroling

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza okoliša projekta – analiza dionika

Vrednovanje projekata scoring metodama

- Kvalitativne metode vrednovanja, ponderiranje atributa
- Analiza korisne vrijednosti
- Analiza vrijednosti rangiranjem

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza primjera i zaključni komentar

ALATI I METODE PROJEKTNOG KONTROLINGA

Provjeda projekata je standardan način rješavanja složenih poslovnih izazova. Ukoliko se sve planirane projektne aktivnosti odvijaju željenim tempom, razina neizvjesnosti u projektu je niska. No kako od samog početka projekta, mjeriti stvarni napredak projekta i osigurati praćenje izvršenja zadataka i aktivnosti? Koji alati nam stoje na raspolaganju za praćenje dinamike projekta? Kako uopće biti siguran da se planirane projektne aktivnosti odvijaju uz utrošak planiranih sredstava i u planirano vrijeme te hoće li završetak projekta biti u planirano vrijeme? Kako povezati vrijeme, isporuke projekta i sredstva? Odgovore na ova i slična pitanja možete pronaći na ovoj radionici.

SADRŽAJ I RASPORED

Struktorna raščlamba poslova

- Definiranje i prikaz projektnih aktivnosti (WBS)
- Ključne točke projekta (MS)
- Priprema i prezentacija projektnih aktivnosti (WBS) i ključnih točaka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada struktурне raščlambe poslova

Analiza dodatne vrijednosti 1

- Resursi za provedbu projekta
- Specifičnosti pojedinih resursa
- Preduvjeti provedbe analize dodatne vrijednosti

Analiza dodatne vrijednosti 2

- Integracija resursa
- 4 Temeljne veličine analize dodatne vrijednosti
- Primjena analize dodatne vrijednosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza dodatne vrijednosti projekta

Ostali alati projektnog kontrolinga

- Dogovori u označavanju i prezentaciji provedenih aktivnosti
- Određivanje stupnja završenosti
- Usporedbi planiranog i ostvarenog stanja
- Analize trenda radnih paketa i miljokaza

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada analize trenda projekta

BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard predstavlja uravnoteženi pogled na cijeli ekosistem u kojem poduzeća posluju. Praktična primjena Balanced Scorecard-a zahtijeva angažiranje kompletne organizacije, a ne samo njezine uprave ili kontrolinga.

SADRŽAJ I RASPORED

Case study - implementacija BSC u poduzeće XYZ

- Uvod u case study za poduzeće XYZ
- Definiranje vizije i misije
- Analiza vanjskog okruženja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Raspodjela uloga u virtualnom poduzeću među polaznicima

Samostalno definiranje i prezentiranje vizije i misije

Definiranje osnovnih strateških smjernica u skladu s vizijom i misijom

Primjena PEST modela i prezentacija rezultata

Interna analiza i primjena BSC modela pri definiranju strategije I

- Primjena SWOT analize
- Postavljanje strateških ciljeva
- Izrada strateške mape

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena SWOT modela: Primjena war-gaminga pri moderaciji zadatka

Pravilno definiranje strateških ciljeva simulacija strateške radionice

Izrada strateške mape na temelju definiranih ciljeva

Prezentacija strategije pred upravom

Primjena BSC modela pri definiranju strategije II

- Definiranje ključnih pokazatelja uspjeha
- Komunikacija strategije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje ključnih pokazatelja ciljeva s pripadajućim parametrima te uzročno posljedičnih veza među njima

Primjena BSC modela pri implementaciji strategije

- Definiranje plana strateških aktivnosti
- Implementacija strategije u poslovni plan / budget
- Strateško izvješće - učenje i korekcija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kaskadiranje strateških ciljeva na konkretne aktivnosti i pripadajuće parametre

Primjena modela za prioritizaciju strateških aktivnosti u top-down načinu planiranja

Izrada izvješća i simulacija korekcija i učenja

IZRADA STRATEŠKOG PLANA

U suvremenom poslovanju, uslijed stalnog i rastućeg vremenskog pritiska kojem su izloženi, poduzetnici se često fokusiraju na kratkoročne poslovne aktivnosti, ne vodeći pri tome računa o dugoročnoj održivosti svoga poslovanja. I dok možda i znate za neke poduzetnike koji su ostvarili dobar poslovni rezultat „na sreću“ – bez planiranja, teško da ćete pronaći one koji su taj rezultat uspjeli održati na duži rok, a da nisu, bez obzira na vremenski pritisak odvajali dio vremena za dugoročno strateško planiranje. Na ovoj ćete radionici čuti više o osnovama strateškog razmišljanja, alatima strateške analize, strateškom planiranju te implementaciji, praćenju i evaluaciji strateškog plana.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnove strateškog razmišljanja

- Što je strategija i koja je njena uloga
- Odnos i uloga strateške vizije i misije
- Određivanje ciljeva

PRAKTIČNA VJEŽBA: Određivanje strateškog usmjerenja

Alati strateške analize

- Analiza poslovnog okruženja – PEST
- Analiza industrije – Porterov model 5 sila
- Analiza poduzeća – Lanac vrijednosti, SWOT
- Sustavno vrednovanje (Benchmarking)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utvrđivanje kompetitivnih prednosti

Strateško planiranje

- Hiperarhija razvoja strategije
- Generičke strategije
- Strateške opcije
- Prilagođavanje strategije specifičnim uvjetima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Razvoj kompetitivne strategije

Implementacija, monitoring i evaluacija

- Organizacija kao preduvjet kvalitetne implementacije
- Upravljanje poslovnim operacijama
- Mjerenje uspješnosti i korektivne akcije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utvrđivanje kriterija evaluacije

IZRADA POSLOVNOG PLANA

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.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u poslovno planiranje

- Pojam poslovnog planiranja
- Osnovni ciljevi poslovnog planiranja
- Uloga kontrolera u procesu poslovnog planiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Organiziranje procesa poslovnog planiranja

Analiza poslovnog okruženja i definiranje strateških ciljeva

- PEST analiza
- SWOT analiza
- Definiranje strateških ciljeva

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza poslovnog okruženja i definiranje strateških ciljeva

Poslovno planiranje

- Vrste poslovnih planova
- Tehnike poslovnog planiranja
- Izrada operativnog plana
- Izrada finansijskog plana

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada poslovnog plana

Financijska analiza i izvještavanje

- Horizontalna i vertikalna analiza finansijskih izvještaja
- Analiza finansijskih pokazatelja
- Utvrđivanje i analiza odstupanja
- Svrha i struktura izvještavanja
- Interni periodički izvještaji

PRAKTIČNA VJEŽBA: Financijska analiza poslovnog plana

UPRAVLJANJE KLJUČNIM KUPCIMA

Upravljanje ključnim kupcima (Key Account Management – KAM) je pristup usmjeren na kupca koji selektira ključne kupce, daje prioritet važnim kupcima te razvija i implementira planove za obostrano povećanje profitabilnosti i povećanje zadovoljstva ključnih kupaca.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u upravljanje ključnim kupcima

- Pojam Key Account Management-a
 - Ciljevi KAM-a
 - Elementi KAM-a
 - Zašto klijenti odlaze?
 - Upravljanje životnim vijekom account-a
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Dobro-loše KAM iskustvo

Analiza ključnih kupaca

- Alati za rješavanje kompleksnih problema Porter's five forces
- SWOT analiza
- Neil Rackham-ov KAM model
- Marketing ili CRM mix
- Strategija ulaska u account (faza I)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje postojećeg prodajnog ciklusa (SWOT), Porter's five forces analiza

KAM model - nastavak

- Faza Neil Rackham-ovog modela (faze II-V)
- Pregovaranje s KAM-om (faza V)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Strategija diferencije – diferencijalni proizvodi ili usluge, tvrdi ili meki diferencijatori

Implementacija i održavanje – servisiranje KAM-a

- Odnos između profita i zadovoljstva
- CRM sustavi i KAM
- Eisenhowerova matica

PRAKTIČNA VJEŽBA: Dijagnostička studija Vaše organizacije

KONTROLING U NABAVI

Nabava je ključni element ostvarivanja poslovne strategije poduzeća. Menadžeri nabave prisiljeni su postati „rezači troškova“, ali pri tome ne smiju ugroziti operativne i razvojne ciljeve poduzeća. U turbulentnim situacijama nameće se imperativ - racionalizirati poslovanje u svakom segmentu, a edukacija se bavi primjerima koje možemo realizirati u nabavi. Sustav internih kontrola poduzeća usmjerava se prema nabavi, što može usporiti i/ili previše birokratizirati ovu funkciju. Kako uštedjeti na pregovorima s dobavljačima? Kako nabavu postaviti kao ključnu službu u ostvarivanju strategije društva i koja je uloga kontrolinga u tom procesu? Odgovore na ova i na mnoga druga pitanja možete pronaći na ovoj radionici.

SADRŽAJ I RASPORED

Finansijski i operativni rizici procesa nabave

- Tipičan proces upravljanja nabavom
- Identifikacija rizika procesa nabave i metodologija opisa rizika
- Sustav internih kontrola procesa nabave
- Metodologija povezivanja rizika i kontrola

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje sustava internih kontrola za rizik zlouporabe položaja i ovlasti putem neautoriziranih plaćanja

Optimizacija procesa upravljanja zalihamu

- Troškovi držanja zaliha
- Optimalna količina naručivanja
- Optimalno vrijeme naručivanja
- Model upravljanja zalihamu po načelima minimizacije troškova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utvrđivanje optimalne (ekonomične) količine narudžbe te dinamika naručivanja

Sustav mjerena učinkovitosti nabave i povezivanje sa sustavom nagradjivanja

- Ključni faktori uspjeha procesa nabave
- Ključni pokazatelji učinkovitosti procesa nabave
- Sustav izvješćivanja procesa nabave
- Oblikovanje sustava nagradjivanja temeljem ključnih pokazatelja učinkovitosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izgradnja sustava mjerena učinkovitosti i nagradjivanja u nabavi

Strateško mapiranje procesa nabave

- Pojam strateškog mapiranja i primjena u procesu nabave
- Definiranje finansijskih ciljeva i ključnih pokazatelja učinka procesa nabave
- Identifikacija nefinansijskih ključnih pokazatelja učinka
- Povezivanje finansijskih i nefinansijskih pokazatelja prepoznavanjem uzroka i posljedica

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prijedlog sustava mjerena učinkovitosti i nagradjivanja direktora nabave

UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA

U današnjim uvjetima poslovanja, koji su obilježeni sve prisutnjim recesijskim pritiscima, ali i pritiscima konkurenčije, nužno je još veću pažnju posvetiti analizi postojećeg načina poslovanja i iznalaženju učinkovitih mogućnosti za očuvanje ili povećanje postojeće vrijednosti poslovanja. Bez obzira želite li poboljšati postojeće poslovanje, odnosno u potpunosti preusmjeriti svoje poslovanje, ili ste pak u procesu otpočinjanja novog poslovnog pothvata, morate se zapitati kako ćete upravljati troškovima u praksi. Naime, bez troškova se neće moći odvijati poslovni ciklus, a između ostalog, način upravljanja troškova može bitno odrediti u kojoj će mjeri Vaše poslovanje biti uspješno.

SADRŽAJ I RASPORED

Značaj troškova u poslovanju

- Pojmovno određenje troškova
- Proces upravljanja troškovima
- Višedimenzionalni koncept upravljanja troškovima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje izvještajnog okvira za troškove

Upravljanje troškovima u praksi

- Klasifikacija troškova
- Alokacija troškova
- Modeli upravljanja troškovima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Metode razdvajanja fiksnih i varijabilnih troškova

Analiza kontribucijske marže

- Apsorpcijski pristup analizi troškova
- Marginalni pristup analizi troškova
- Kontribucijska marža

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena modela kontribucijske marže

Analiza točke pokrića

- Opseg poslovnih aktivnosti vs. ukupni troškovi
- Opseg poslovnih aktivnosti vs. prihodi i dobici
- Prodajne cijene vs. prihodi i dobici

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena modela točke pokrića

UPRAVLJANJE NOVČANIM TOKOVIMA

Upravljanje novčanim tokovima je kontinuirani proces planiranja, analize i nadziranja novčanih tokova poduzeća s ciljem održavanja likvidnosti i solventnosti poduzeća. Upravljanje likvidnošću poduzeća temeljna je zadaća finansijskog menadžmenta kojom se osiguravaju potrebna novčana sredstva za nesmetano odvijanje poslovnih procesa. Zahtijeva temeljito poznavanje bilančnih kategorija (naročito kratkotrajne imovine i obveza), metoda finansijske analize i tehnika upravljanja obrtnim kapitalom.

SADRŽAJ I RASPORED

Upravljanje likvidnošću

- Mjesto i uloga riznice u poduzeću
- Finansijski izvještaji kao izvor informacija za upravljanje likvidnošću
- Vrste novčanih tokova
- Izvještaj o novčanom toku
- Metode planiranja novčanog toka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza novčanih tokova i pokazatelja na temelju izvještaja o novčanom toku

Optimizacija novčanog ciklusa

- Aktivno upravljanje obrtnim kapitalom (zalihe, potraživanja, obveze)
- Instrumenti osiguranja i naplate potraživanja: zadužnica, mjenica
- Alternativna naplata: obračunska plaćanja, cesije, ugovori o ustupu duga
- Upravljanje viškovima novčanih sredstava

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun cash gap-a

Vanjsko financiranje poduzeća

- Pozajmice pravnih i fizičkih osoba
- Bankovni krediti (investicijski, okvirni, revolving, eskontni)
- Leasing i factoring
- Projektno financiranje
- Tržište kapitala

PRAKTIČNA VJEŽBA: Instrumenti deviznog i kamatnog tržišta

Instrumenti deviznog i kamatnog tržišta

- Upravljanje valutnom i kamatnom izloženošću
- Instrumenti zaštite kamatnog i valutnog rizika (forwardi, swapovi, opcije)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izračuna troška forwarda i swapa

INVESTICIJSKI KONTROLING

Bez obzira na to o kakvoj je vrsti investicije riječ pravila planiranja uvijek su ista. Ključno je identificirati sve novčane tokove investicije i procijeniti rizik istih. Stoga su često kvalitetna analiza i dobro planiranje jedina razlika između uspješnog i neuspješnog poduzeća. Investicijski kontroling bi trebao u svakom poduzeću biti spona između svih uključenih u investicijski proces koja će omogućiti uspješnu realizaciju projekta. Što više su svi uključeni u proces planiranja, to će lakše biti u stanju donijeti ispravne odluke, procijeniti stvarni rizik te realno izračunati stvarnu korist od svake investicije.

SADRŽAJ I RASPORED

Temeljni pojmovi

- Osnovne pretpostavke u analizi investicija
- Inkrementalni gotovinski tokovi
- Planiranje investicijskih tokova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Identifikacija ključnih parametara investicije

Procjena isplativosti

- Pregled osnovnih metoda
- Kriteriji za prihvatanje
- Prednosti i nedostaci

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun i evaluacija isplativosti investicije

Analiza rizika

- Klasifikacija investicijskih projekata
- Međuovisnost projekata
- Metode za procjenu rizika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun novčanog ciklusa te operativne i finansijske poluge

Realne opcije i izvori financiranja

- Metode evaluacije projekata s realnim opcijama
- Kapitalno racionaliziranje
- Izvori financiranja investicija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Optimiziranje investicija u uvjetima budžetskih ograničenja

ANALIZA I UPRAVLJANJE PRODAJOM I MARKETINGOM

Bez obzira na to o kakvoj je vrsti investicije riječ pravila planiranja uvijek su ista. Ključno je identificirati sve novčane tokove investicije i procijeniti rizik istih. Stoga su često kvalitetna analiza i dobro planiranje jedina razlika između uspješnog i neuspješnog poduzeća. Investicijski kontroling bi trebao u svakom poduzeću biti spona između svih uključenih u investicijski proces koja će omogućiti uspješnu realizaciju projekta. Što više su svi uključeni u proces planiranja, to će lakše biti u stanju donijeti ispravne odluke, procijeniti stvarni rizik te realno izračunati stvarnu korist od svake investicije.

SADRŽAJ I RASPORED

Operativno planiranje prodaje

- Plan prodaje: prihodi, troškovi prodaje, likvidnost, dobit
- Planiranje prihoda sa kvalificiranim korekcijama plana
- Proračun potencijala distribucije
- Plan prodajnih aktivnosti
- Novčani proračun

Analiza prodaje

- Analiza prodajnih prilika
- Vrednovanje upita kupaca
- Kalkulacija prodajne cijene
- Analiza isplativosti izravne marketinške kampanje
- Analiza rizika i koristi od prodaje
- Proračun očekivane vrijednosti od prodaje

Izravni marketing

- Vrednovanje elemenata marketinškog budžeta
- Povezanost kontribucijske marže proizvoda/usluga sa marketinškim troškovima
- Kalkulacija točke pokrića za izravne marketinške kampanje
- Izrada marketinškog budžeta

Analiza kupaca

- Izrada scoring modela za vrednovanje kupaca
- Scoring analiza kupaca – učestalost kupnje i stopa ponovne kupnje
- Analiza atraktivnosti i pozicije kupaca
- Analiza zadovoljstva kupaca

KONTROLING PROIZVODA I USLUGA

Edukacija daje sažeti pregled aktivnosti koje kontroling treba obavljati u povezivanju pojedinačnih informacija o proizvodima i uslugama s cjelovitim poslovnim rezultatima poduzeća. Pri tome se prolaskom kroz nekoliko faza praktičnog primjera, standardna znanja koja se pojavljuju u računovodstvu, financijama i menadžmentu povezuju s pogledom na tehnološki proces izrade proizvoda ili pružanja usluga te njihovo računovodstveno praćenje. Edukacija povezuje interne i eksterne pokazatelje uspješnosti, užu i širu okolinu poduzeća. Pri tome će iskusniji polaznici proširiti znanja i raspraviti svoja iskustva i poglede, a manje iskusni polaznici definirati svoje ključne aktivnosti i osigurati kontinuiranu komunikaciju s kolegama „iz branše“ i trenerom i nakon završetka edukacije.

SADRŽAJ I RASPORED

Posebne značajke kontrolinga u proizvodnom i uslužnom poduzeću

- Proces kontrolingu u proizvodnom vs. uslužnom poduzeću
- Osnovni na finansijsko i upravljačko računovodstvo
- Ostali izvori informacija
- Planiranje i utrošci proizvodnih resursa

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje početnih pokazatelja i ocjena stanja poduzeća

Raščlanjivanje troškova u proizvodnji i procesu kreiranja usluga

- Proces proizvodnje - mesta i nositelji troškova
- Proces pružanja usluga - mesta i nositelji troškova
- Direktni i indirektni troškovi
- Iskoristivost kapaciteta - fiksni i varijabilni troškovi
- Troškovi razdoblja i proizvoda
- Izrada kalkulacija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza kalkulacije proizvoda i usluga, prijedlozi poslovnih odluka

Analiza eksternih i internih činitelja uspješnosti

- Troškovni i profitni centri - mapiranje internih odnosa u poduzeću
- Pokazatelji uspješnosti
- Unutarnji i vanjski prsten
- SWOT i PESTLE analiza

PRAKTIČNA VJEŽBA: Rezultati simulacije i prijedlozi novih mjeri

Planiranje i optimalizacija asortimana proizvoda i usluga

- Rolling forecast, ideja i tehnika
- Optimizacija asortimana – plan prodaje
- Ograničenja u planiranju rezultata
- Prijedlog rješenja i korektivne akcije
- Temeljni cilj je dobit, ali i održivi razvoj

PRAKTIČNA VJEŽBA: Zaključna analiza i ocjena učinaka u finansijskim pokazateljima kroz prethodne korake

INSTRUMENTI STRATEŠKOG KONTROLINGA

Instrumenti strateškog kontrolinga za menadžere i vlasnike poduzeća predstavljaju temelj za donošenje redovitih, ali i izvanrednih strateških odluka u kriznim situacijama ili novonastalim okolnostima koje nije bilo moguće predvidjeti u trenutku definiranja dugoročnih ciljeva i strategije.

SADRŽAJ I RASPORED

Temeljne odrednice strateškog upravljanja i strateškog kontrolinga

- Proces strateškog upravljanja
- Misija, vizija, strategija i ciljevi
- Temelji strateške analize
- Strateško mapiranje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje misije, vizije i strategije prikladne za uvodenje funkcije strateškog kontrolinga, povezivanje s ključnim faktorima i ključnim pokazateljima učinka

Instrumenti interne analize

- Generičke strategije i koncept ključnih kompetencija
- BCG, GE-McKinsey i Ansoff matrica
- Analiza potencijala
- Model 7P
- Ostali instrumenti interne analize

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena odabranih instrumenata interne analize na primjeru iz prakse

Instrumenti eksterne analize

- Porterovih „Pet sila“, PEST(LE) analiza
- Benchmarking koncept životnog ciklusa
- SWOT matrica – temelj za (re)definiranje strategije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena odabranih instrumenata eksterne analize na primjeru iz prakse

Implementacija strategije i definiranje modela strateškog kontrolinga

- Balanced Scorecard kao ključni instrument implementacije strategije i strateškog kontrolinga
- Osnovna pravila i ključni faktori uspješne primjene instrumenata strateškog kontrolinga

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada modela strateškog kontrolinga na primjeru iz prakse

INSTRUMENTI OPERATIVNOG KONTROLINGA

Značaj kontrolinga i praktične primjene instrumenata kontrolinga postaje sve značajniji u vremenu sve dublje recesije i iznimne konkurenčije. Što su to uopće instrumenti kontrolinga i kako nam mogu pomoći u našem poslovanju? Kako izraditi simulacijske modele za instrumente kontrolinga u poduzeću? Što su to instrumenti operativnog kontrolinga te kako ih možemo koristiti u praksi za unapređenje poslovanja? Odgovore na ova i mnoga druga pitanja možete pronaći na ovoj radionici.

SADRŽAJ I RASPORED

Koncepcija i ciljevi operativnog kontrolinga

- Operativni ciljevi poslovanja
- Instrumenti operativnog kontrolinga
- Strateško mapiranje – utjecaj operativnih promjena na finansijski učinak

PRAKTIČNA VJEŽBA: Odabrani instrumenti operativnog kontrolinga

Model analize točke pokrića i kontribucijske marže

- Računsko i grafičko određivanje točke pokrića
- Simulacije modela točke pokrića
- Konstrukcija i korištenje modela kontribucijske marže u poslovnom odlučivanju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacijski modeli točke pokrića i kontribucijske marže

Model ABC i XYZ analize

- Postavke i praktično korištenje modela ABC analize
- Elementi modela XYZ analize
- Zajedničko korištenje modela ABC i XYZ analize

PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacijski modeli ABC i XYZ analize

Vrednovanje poslovnih partnera

- Ciljevi vrednovanja poslovnih partnera
- Određivanje kriterija vrednovanja
- Rangiranje poslovnih partnera

PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacijski model vrednovanja poslovnih partnera

PRIMJENA POSLOVNE INTELIGENCIJE U KONTROLINGU

Open source BI alati se počinju pojavljivati tijekom druge polovice ovog desetljeća. Gartner 2008. u članku „Who's Who in Open Source Business Intelligence“ poklanja pojmu open source pažnju te navodi glavne proizvode na koje treba obratiti pažnju u budućnosti. BI projekti su visoko rizični projekti u smislu konzumacije kako finansijskih tako i znatnih ljudskih resursa u poduzeću naručitelja. TCO BI projekata je veliki i uvijek predstavlja značajnu investiciju u poduzeću. To znači da će za pokretanje takvog projekta biti potreban pristanak uprave, ali i širi konsenzus u poduzeću. U uvjetima krize i smanjenih investicija itekako ima smisla razmotriti open source alate koji ne zahtijevaju značajnu investiciju u samom početku te time omogućuju modularni pristup BI projektu i značajno niža početna ulaganja.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u open source alate

- Uvod u BI
- Pregled BI funkcionalnosti– rezultat istraživanja u RH
- Ponuda open source alata
- Prednosti korištenja open source-a
- Open source i BI projekt, pristup izračunu TCO BI projekta

PRAKTIČNA VJEŽBA: Cijena implementacije BI projekta

Finansijsko planiranje upotrebom PALO alata

- BI i proces planiranja
- Prikaz PALO platforme, Excel i PALO platforma
- Enterprise PALO platforma

PRAKTIČNA VJEŽBA: Planiranje prihoda i rashoda, izrada modela za planiranje troškova u PALO okruženju (Excel)

Izvještavanje i analiza podataka upotrebom TABLEAU platforme

- Pristup i modeliranje izvještavanja u Tableau platformi
- Tableau platforma i uvoz podataka u sustav
- Ad – hoc reporting i analiza podataka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskog izvještaja

Analiza podataka

- Koncepti analize podataka u BI
- PALO i Tableau kao platforme za analizu podataka
- Ostale platforme koje treba spomenuti (kratak usporedni prikaz)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza podataka upotrebom PALO i Tableau platformi

POREZNI KONTROLING

U svijetu globalizacije i multinacionalnih poduzeća, vrlo je važno poznavati porezne sustave i porezna zakonodavstva zemalja s kojima dolazimo u doticaj prilikom sklapanja poslovnih odnosa. Znanje o poreznim olakšicama, oslobođenjima i poticajima omogućuje učinkovitije porezno planiranje, a samim time olakšava upravi društava da doneše optimalnu poslovnu odluku. Posljedice poznavanja porezne problematike su uštede u društvu koje se direktno očituju kroz novčani tok, a koje mogu biti itekako značajne te u konkurentskom smislu dugoročno odvajaju jedno društvo od drugog. Poznavanje poreznih propisa ili porezni kontroling može značajno smanjiti rizik od nesvesnjog ulaženja u područje nedopuštenog izbjegavanja plaćanja poreza.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnove poreznog kontrolinga

- Osnove Općeg poreznog zakona
- Porezno planiranje, izbjegavanje poreza i porezna utaja
- Porezni nadzor - kako ga spremno dočekati?
- Pravne mogućnost postupanja u slučaju poreznog nadzora

PRAKTIČNA VJEŽBA: Koliko ste spremni za porezni nadzor ili kako ga spremno dočekati?

Povećanje ili smanjenje porezne osnovice poreza na dobit - I. dio

- Osnove poreza na dobit
- Porezni obveznik i porezna osnovica
- Smanjenje porezne osnovice

PRAKTIČNA VJEŽBA: Porezna prijava – obrazac PD - I. dio

Povećanje ili smanjenje porezne osnovice poreza na dobit - II. dio

- Povećanje porezne osnovice
- Amortizacija, izuzimanja, kamate, vrijednosna usklađenja i dr.

PRAKTIČNA VJEŽBA: Porezna prijava - obrazac PD - II. dio

Izbjegavanje dvostrukog oporezivanja, transferne cijene

- Medunarodno oporezivanje
- Izbjegavanje dvostrukog oporezivanja
- Transferne cijene
- Porezne olakšice, oslobođenja i poticaji

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri transfornih cijena, olakšica, oslobođenja i poticaja

KONTROLING LJUDSKIH POTENCIJALA

Upravljanje ljudskim resursima je strateška funkcija neophodna za postizanje rezultata sa specifičnim pristupom i instrumentima kontrolinga. Pravovremene i relevantne informacije, odabir najprikladnijih zaposlenika, razvoj njihovih vještina, kompetencija i znanja - sve su to izazovi s kojima se suočavaju stručnjaci koji rade na području upravljanja ljudskim resursima isto kao i menadžeri koji vode te iste zaposlenike. Pronalažak optimalnih rješenja i investiranje u ljudski kapital preduvjeti su uspjeha na kompetitivnom tržištu.

SADRŽAJ I RASPORED

Što je HR kontroling i njegov utjecaj na poslovanje

- Komunikacija
- Važnost HR-a/kontrolinga - motivacija, prodaja, planiranje, donošenje odluka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza poslovnih alternativa - suradnja HR-a, kontrolinga i menadžmenta

Ljudski resursi – investicije

- Plaći i benefiti
- Zapošljavanje - reputacija/selekcija
- Edukacija
- Apsentizam

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izračuna troška fluktuacije

Primjer izračuna troška fluktuacije

- BSC - usklađivanje sa strategijom organizacije
- Ključni indikatori uspješnosti (KPI) u upravljanju ljudskim resursima (operativni i soft)
- SMART ciljevi

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada HR KPI-eva

Upravljanje ljudskim potencijalima - dodatne vrijednosti

- Tradicionalni vs. moderni zaposlenik
- Upravljanje učinkom (management by objectives)
- Organizaciona klima i kultura, 360 feedback
- Angažiranost

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada templatea za upravljanje učinkom kroz individualne ciljeve

KONTROLING RIZIKA

U okruženju iznimno složenih i povezanih finansijskih tržišta, minimiziranje rizika i izbor uspješne strategije upravljanja ključnim parametrima poslovanja postaju osnovni čimbenici kvalitete poslovnih organizacija. Danas sve više sazrijeva spoznaja da kvalitetno poslovanje podrazumijeva procjenu rizika kojim je poslovanje kompanije izloženo i poduzimanje adekvatnih radnji u cilju zaštite od istih. Postljednjih godina poseban utjecaj na poslovanje kompanija imao je tržišni rizik te potreba za zaštitom od istoga postaje sve bitnija.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod i definiranje osnovnih skupina rizika

- Finansijska matematika – baza za izračune vezane na instrumente zaštite
- Finansijski rizici – Valutni, kamatni i rizik promjene cijene finansijskih instrumenata
- VAR - Mjera finansijskog rizika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena kamatnog računa, diskontiranja i ukamaćivanja u svakodnevnom poslovanju i identificiranju potencijalnih rizika poslovanja. Primjena VAR-a u svakodnevnom poslovanju

Valutni rizik i instrumenti zaštite

- Tržište valuta
- FX spot, FX forward i FX Swap
- Metode zaštite

PRAKTIČNA VJEŽBA: FX spot, FX forward i FX Swap kao instrument zaštite od valutnog rizika

Kamatni rizik i instrumenti zaštite I

- Kamatno tržište
- Kamatni Swap kao instrument zaštite
- Metode zaštite i utjecaj tržišta na odabране metode

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kamatni swap kao instrument zaštite od kamatnog rizika

Kamatni rizik i instrumenti zaštite II

- Opcije – definicija i osnovna primjena
- Kamatne opcije kao instrument zaštite
- Metode zaštite i utjecaj tržišta na odabранe metode

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kamatne opcije kao instrument zaštite od kamatnog rizika

IMPLEMENTACIJA SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE PROFITABILNOŠĆU

Ona poduzeća koja aktivno promišljaju svoju budućnost neprestano razmišljaju o održivosti svog poslovanja te povećanju vrijednosti na dugi rok. Profitabilnost poduzeća ključni je pokretač vrijednosti. Profitabilan rast uključuje povećanje prihoda kao i aktivnosti povećanja troškovne efikasnosti. Poduzeća bi trebala sagledati svoje poslovanje u potpunosti, odnosno analizirati svoje procese i poslovni model u cjelini. Promjena pristupa poslovanju i stvaranje inovativnih poslovnih modela kojima se ulazi u novi, neotkriveni marketinški prostor omogućava poduzećima održavanje konkurenčne prednosti i toliko potreban profitabilan rast.

S druge strane učinkovito upravljanje troškovima druga je važna poluga rasta zarade. Primjerice, rast troškova uvjetovan je u mnogim poduzećima podržavanjem široke paleta proizvoda i velikog broja varijacija. „Čišćenje“ proizvodnog portfelja, ukidanje neprofitabilnih proizvoda i aktivnosti na neprofitabilnim tržištima. Niti jedno od ponuđenih rješenja ne donosi rezultate brzo, ali s druge strane nije orijentirano na nepopularne mjere kao smanjenje plaća ili broja zaposlenika.

SADRŽAJ I RASPORED

Likvidnost, profitabilnost i održivost kao upravljački problemi

- Utjecaj profitabilnosti na likvidnost poduzeća
- ABC analiza troškova i identifikacija najvećih troškova u poduzeću

PRAKTIČNA VJEŽBA

Analiza lanca vrijednosti i upravljanje prihodom i troškovima:

- Nabava
- Proizvodnja
- Prodaja
- Distribucija
- Postprodajne aktivnosti

PRAKTIČNA VJEŽBA

Vertikalne integracije i strateški savezi

- Eksternalizacija poslovnih aktivnosti
- Objedinjavanje i preseljenje proizvodnje

PRAKTIČNA VJEŽBA

Okruženje kao poluga upravljanja rastom – model turističke destinacije

- Promjena poslovnog modela i upravljanje rastom

PRAKTIČNA VJEŽBA

AHP I EXPERT CHOICE ZA KONTROLERE

Menadžeri svakodnevno donose poslovne odluke, pri čemu su neke od tih odluka rutinske i ponavljajuće prirode pa ih lako donose na temelju iskustva, dok s druge strane, složene poslovne odluke zahtijevaju racionalno prosuđivanje na temelju više kriterija. U nemogućnosti racionalnog prosuđivanja između većeg broja parametara, ljudski mozak se počne oslanjati na intuiciju. Intuicija je čak i poželjna u doноšenju odluka, ali ne smije biti predominantna jer se tada radi o „kockanju“. Složene poslovne odluke u pravilu imaju dalekosežne posljedice pa menadžeri trebaju pomoći kako bi povećali vjerojatnost „dubitka“ odnosno doноšenja ispravne odluke.

SADRŽAJ I RASPORED

Kontroling sustav

- Što je kontroling?
- Vrste kontrolera
- Osnovni kontrolerski alat
- Kontrolerski put
- Kaskadna kontribucija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktičan primjer vježbe u kojoj će uz definirane uvjete trebati donijeti odluku o prodajnom mix-u odnosno o tome koje proizvode prodavati u različitim okolnostima

Uloga kontrolinga u doноšenju poslovnih odluka

- Što je odlučivanje?
- Proces doноšenja složenih poslovnih odluka
- Kontroling i odlučivanje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktičan primjer vježbe u kojoj će uz definirane uvjete trebati donijeti odluku o visini popusta za kupca

AHP - Metoda odlučivanja (Analytic Hierarchy Process)

- Temeljne postavke
- Proces odlučivanja pomoći AHP metode
- Matematička razrada modela

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktičan primjer vježbe u kojoj će trebati donijeti odluku o odabiru novog osobnog automobila

Praktična primjena AHP metode

- Modeliranje složene poslovne odluke
- Što je važno kod odabira novog poslovno - informatičkog sustava?
- Predstavljanje alata Expert Choice

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktičan primjer vježbe u kojoj će trebati donijeti odluku o odabiru novog poslovno informatičkog sustava korištenjem alata Expert Choice

PROCESNI MODEL KONTROLINGA

Procesni model kontrolinga služi za dokumentiranje, analizu i oblikovanje procesa kontrolinga, i isto tako kao potpora za raspravljanje o njima te njihovo unapređenje. Osnova procesnog modela je definicija kontrolinga prema IGC-u, povezana sa spektrom zadataka kontrolera koji proizlazi iz misije kontrolera. Na ovoj radionici se prikazuju sveobuhvatni poslovni procesi određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja.

Procesni model kontrolinga se koristi terminologijom Rječnika za kontrolere IGC-a i temelji se na kvalitativnim standardima za kontroling DIN SPEC 1086.

Procesni model kontrolinga je hiperarhijski strukturiran. Kontroling kao proces na 1. procesnoj razine u okviru procesne sheme obuhvaća 10 glavnih procesa u kontrolingu (2. procesna razina). Procesi 1. razine se u pravilu u poslovnoj praksi označavaju kao poslovni procesi ili procesi organizacije. Na ovoj radionici će biti predstavljeni procesi kontrolinga do razine potprocesa (3. procesna razina).

SADRŽAJ I RASPORED

Misija kontrolera i procesni model kontrolinga

- Misija kontrolera prema IGC-u
- Pozicioniranje kontrolinga
- Procesni model kontrolinga
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Organizacija funkcije kontrolinga i procesa kontrolinga

Glavni procesi u kontrolingu I

- Strateško planiranje
- Operativno planiranje i budžetiranje
- Prognoza
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Organizacija procesa poslovnog planiranja

Glavni procesi u kontrolingu II

- Računovodstvo troškova, učinaka i rezultata
- Menadžersko izvještavanje
- Projektni i investicijski kontroling
- Upravljanje rizicima
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Koncepcija sveobuhvatnog menadžerskog izvještaja

Glavni procesi u kontrolingu III

- Funkcijski kontroling
- Poslovno savjetovanje i rukovođenje
- Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Unapređenje procesa kontrolinga organizacijom aktivnosti prema SIPOC načelu

PROFESIONALNI IZVJEŠTAJI I PREZENTACIJE PREMA HICHERT® IBCS STANDARDIMA

IBCS su međunarodni standardi temeljni na HICHERT®SUCCESS pravilima za profesionalnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija. Standardi obuhvaćaju praktične preporuke za prikladno dizajniranje koncepta, vizualnog izgleda i semantičkog značenja grafikona i tablica. Izrada i korištenje profesionalno izrađenih poslovnih izvještaja i prezentacija jedan je od temeljnih preduvjeta za uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća. Na ovoj edukaciji, na primjerima grafikona i tablica iz poslovne prakse, daju se praktične preporuke za uspješno dizajniranje i strukturiranje poruka koje se žele prenijeti te profesionalno vizualno prikazivanje poruka unutar poslovnih izvještaja i prezentacija, korištenjem prikladnih grafikona i tablica.



SADRŽAJ I RASPORED

Osnove izrade menadžerskih izvještaja i prezentacija

- Tekstualni, grafički i brojčani prikaz
- Odgovornost za izradu i korištenje menadžerskih izvještaja i prezentacija
- Mogući načini izvještavanja
- Krajnja svrha praćenja i analiziranja poslovanja
- Najčešće korištene vrste grafičkih prikaza

SAY: Isporučite poruke

- Prvo izrecite poruku, a potom ju objasnite
- Istaknite svoje poruke u dijagramima, tablicama i grafikonima
- Povežite objašnjenja sa sadržajem tablice

UNIFY: Standardizirajte sadržaj

- Unificirajte objekte: dijagrame (vrijeme, struktura i posebnosti)
- Unificirajte standardne dimenzije: kategorije (ostvarenje, plan...)
- Unificirajte analize: usporedbe i odstupanja
- Unificirajte elemente dijagrama, tablica i tekstualnih prikaza

CONDENSE: Sažmite informacije

- Prikažite male višestruke dijagrame
- Prikažite vizuelne elemente integrirane unutar tablica
- Pokažite više od dvije dimenzije
- Pokažite uzroke (i koristite skaliranje)

CHECK: Osigurajte kvalitetu

- Koristite ispravne, potpune, aktualne i relevantne podatke
- Zamijenite strukturne dijagrame koji dovode do nerazumijevanja
- Koristite stupičaste dijagrame umjesto tortnih i prstenastih
- Koristite odgovarajuću vizualizaciju, ne režite osi

EXPRESS: Izvještavajte korištenjem prikladnih vizualnih objekata

- Odaberite prikladnu vrstu vizualnog prikaza
- Zamijenite neprikladnu vizualizaciju
- Koristite usporedbu
- Objasnite uzorke nastanka događaja odnosno odstupanja

SIMPLIFY: Izbjegnite komplikacije

- Izbjegnite vizualizaciju koja nema značenje
- Izbjegnite okvire, sjene, linije, oznake, boje i vrijednosti bez značenja
- Izbjegnite dekoracije i usredotočite se na informacije

STRUCTURE: Grupirajte sadržaj

- Upotrijebite istovrsne konstatacije i imenovanja
- Izradite logične strukture
- Definirajte jedinstvene dimenzije izvještaja

IZRADA MENADŽERSKIH IZVJEŠTAJA PREMA HICHERT® IBCS STANDARDIMA S EXCEL ADD-INOM

IBCS su međunarodni standardi temeljni na HICHERT®SUCCESS pravilima za profesionalnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija. Standardi obuhvaćaju praktične preporuke za prikladno dizajniranje koncepta, vizualnog izgleda i semantičkog značenja grafikona i tablica. Izrada i korištenje profesionalno izrađenih poslovnih izvještaja i prezentacija jedan je od temeljnih preduvjeta za uspješno upravljanje poslovanjem poduzeća.

Na ovoj edukaciji, na primjerima grafikona i tablica iz poslovne prakse, daju se praktične preporuke za uspješno dizajniranje i strukturiranje poruka koje se žele prenijeti te profesionalno vizualno prikazivanje poruka unutar poslovnih izvještaja i prezentacija, korištenjem prikladnih grafikona i tablica.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u rad s Excel Add-Inom

- Glavni elementi: 1. Vizualizirati 2. Izvjestiti i 3. Podijeliti
- Standardi izvještavanja
- Upute za rad

Grafikoni za prikaz strukturalnih podataka

- Pojedinačne serije podataka (prikaz ostvarenja (TG, PG), plan i prognoza)
- Višestrukne serije podataka (usporedbe ostvarenja (TG, PG), plana i prognoza)
- Prikaz apsolutnih vrijednosti (stupičasti dijagrami)
- Prikaz relativnih vrijednosti (igličasti dijagrami)

Grafikoni za prikaz vremenskih podataka

- Različiti scenariji vremenskih podataka
- Vremenski segmentirani izvještaji
- Stupičasti, igličasti i linijski grafikoni

Grafikoni za prikaz odnosa i cjeline

- Uspravni razdijeljeni stupičasti grafikoni
- Položeni razdijeljeni stupičasti grafikoni

Grafikoni za prikaz odstupanja

- Vertikalni grafikoni za odstupanja
- Horizontalni grafikoni za odstupanja
- Integrirani i segmentirani grafikoni za odstupanja

Grafikoni za prikaz doprinosa

- Vertikalni i horizontalni grafikoni za prikaz doprinosa odstupanju
- Vertikalni i horizontalni grafikoni za prikaz strukture doprinosa

Mali višestrukni dijagrami

- Prikaz strukturalnih i vremenskih podataka
- Prikaz analize odstupanja
- Prikaz analize doprinosa

IT KONTROLING

U današnje vrijeme, kada poslovanje bez informacijskih i komunikacijskih tehnologija gotovo da nije moguće zamisliti, sve više postajemo svjesni raznih troškova koji se pojavljuju u ICT projektima ili su indirektno na njih vezani. Kako sagledati sve troškove i ocijeniti njihov utjecaj na projekt, kako izračunati TCO (ukupan trošak po pojedinom projektu) za ICT projekte te kako osigurati neovisnu procjenu rokova potrebnih za dovršetak ICT projekta, glavne su teme ove radionice.

SADRŽAJ I RASPORED

ICT Portfelj menadžment i kontroling ICT projekata i troškova

- Usklađivanje ICT projekata sa strategijom i poslovnim ciljevima poduzeća
- Kategorizacija, praćenje i vrednovanje ICT projekata
- Kako sagledati sve troškove i ocijeniti njihov utjecaj na ICT projekt?
- Izračun oportunitetnih troškova, troškova vođenja projekata i troškova „nadzora“ i „mjerena“ učinaka po projektima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri iz prakse za ICT Portfelj Menadžment i izračun TCO za IT projekt iz prakse

VAL IT 2.0.

- Nova paradigma ICT-a ili „Kako od Service providera stvoriti Strateškog partnera“
- Od Poslovnih ciljeva do IT ciljeva pa potom do IT procesa
- Činimo li prave stvari? Činimo li ih na pravi način? Radimo li ih radimo dobro? Dobivamo li očekivane korist?
- Operativna izvrsnost – jesu li usluge koje dobivate od IT-a samo dobre ili dovoljne ili pak izvrsne?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun metričkih indikatora na konkretnom primjeru – procjena rizika i Fact Sheet Template

COBIT

- Upravljanje promjenama, promjene standarda i procedura
- Service Level Agreement i Operations Level Agreement
- Upravljanje operacija i Operativnim procedurama
- Nadzor i evaluacija performansi IT-a

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada RACI matrice na konkretnom primjeru iz prakse

ITSM i ITIL

- Upravljanje promjenama, promjene standarada i procedura
- Service Level Agreement i Operations Level Agreement
- Upravljanje operacija i Operativnim procedurama
- Nadzor i evaluacija performansi IT-a

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada IT budžeta

NAPREDNI EXCEL ZA KONTROLERE

Microsoftov Excel jedan je od najpoznatijih programa za obradu podataka koji je zbog svoje svestranosti u primjeni ujedno i najčešće korišten u praksi. No, koliko god je njegova širina prednost, ujedno je to i najveći izazov korisnicima koji rijetko imaju mogućnost upoznati sve njegove sposobnosti i vrline. Tijekom radionice pokušat ćemo svakodnevnim korisnicima Excela proširiti postojeća znanja odnosno približiti neke od funkcija koje ne koriste često ili ih do sada nisu imali prilike isprobati. Kroz brojne praktične primjere dat ćemo polaznicima alate koje će moći primjenjivati na svom poslu.

Praktične vježbe obuhvatit će teme poput:

- Savjeti za lakše i jednostavnije korištenje Excela
- Izrada naprednih tablica i grafova za izvještaje
- Zaštita, kontrola, uvoz i dijeljenje podataka
- Upravljanje tablica s bazama podataka
- Analiza podataka kroz pivot tablice
- Korištenje naprednih finansijskih i uvjetnih formula
- Simulacija finansijskih rezultata kroz funkcije „što-ako“

SADRŽAJ I RASPORED

Savjeti i trikovi

- Praktični savjeti za lakši rad (*Print Preview, Arrange Window*)
- Korisni trikovi u korištenju (*Paste Special, Data AutoFill*)
- Manipulacija tekstom u Excelu (*UPPER, LOWER, PROPER*)
- Rješavanje praktičnih problema (*Error Functions, Circular Reference*)

Tablice i grafovi

- Provjera valjanosti podataka (*Data Validation*)
- Uvoz, dijeljenje i zaštita podataka (*Import, Sharing, Protecting*)
- Uvjetno oblikovanje ćelija (*Conditional Formatting*)
- Napredna izrada grafova (*Two-In-One, Multiple Axis*)

Rad s podacima

- Izgled i oblikovanje tablica (*Design, Sort, Filter*)
- Korištenje funkcija baze podataka (*Database Functions*)
- Traženje podataka (*VLOOKUP, HLOOKUP, INDEX, MATCH*)
- Pivot tablice (*PivotTable Report, Calculated Field/Item, Chart, PivotTable Wizard*)

Napredne funkcije

- Što-ako analiza (*Data Table, Goal Seek*)
- Upotreba alata za rješavanje (*Solver*)
- Složene formule (*SUMIF, AVERAGEIF, COUNTA*)
- Finansijske formule (*PMT, PPMT, IPMT*)
- Funkcije datuma i vremena (*DATE, WORKDAY*)

ACCESS ZA KONTROLERE

Microsoft Access je program koji služi za upravljanje bazama podataka i dio je uredskog paketa Microsoft Office. Podatke sprema u tabele te ih povezuje u relacije, a koristeći istovjetne vrijednosti iz dvije tabele stavlja u odnos (relaciju) informacije u jednoj tabeli prema informacijama u drugoj. Osnovna znanja o bazama podataka kontrolerima uvelike mogu pomoći u svakodnevnom radu. Jedna od najvažnijih stvari je samostalnost kontrolera u radu prilikom dohvata i filtriranja podataka koji su im potrebni za analizu. Druga važna prednost poznавanja rada s bazama podataka je činjenica da dublje razumijevanje koncepta baza podataka omogućava kvalitetniju komunikaciju prema IT odjelu jer kontroler stječe osnovna znanja kako (bolje) postaviti upite prema bazama podataka, ali i prema IT odjelu u cijelosti. Poseban naglasak na radionici pridaje se upotrebi SQL jezika pomoću kojega se podaci mogu dohvaćati s izvornih sustava i koristiti za analizu i izvještavanje. Osnovna znanja o SQL jeziku pružaju mogućnost brzog i samostalnog rada s podacima.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u Access i baze podataka

- Koncepti baze podataka
- Relacijski modeli
- Primjeri baza podataka i modela
- Osnovne funkcionalnosti Accessa (izrada baze, pregled izbornika, ...)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri izrade jednostavnih relacijskih modela

SQL jezik

- SELECT naredba
- Filtriranje podataka (WHERE uvjet)
- Povezivanje tablica relacijama
- Kompleksni upiti s više tablica
- Funkcije nad podacima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Niz vježbi za pripremu podataka za izvještavanje

Access osnovne funkcionalnost

- Unos podataka i izrada osnovnih formi za unos
- Izrada izvještaja
- Priprema pogleda (view)
- Izvoz podataka u Excel, povezivanje s Excelom
- Povezivanje s ostalim bazama (Oracle, MS SQL server)

PRAKTIČNE VJEŽBE: Izrada nekoliko formi za unos podataka te izrada izvještaja

Menadžersko izvještavanje

- Koncepti menadžerskog izvještavanja iz baze podataka
- Izrada izvještaja u Access-u
- Priprema podataka za OLAP alate

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskog računa dobiti i gubitka

VBA ZA KONTROLERE

Microsoft Visual Basic for Applications (VBA) verzija je Visual Basica integrirana u Microsoft Office i prilagođena specifičnim mogućnostima i namjeni svake pojedine aplikacije ovog paketa. Korištenjem VBA moguće je izraditi potpuno nove funkcije ovih programa i u potpunosti prilagoditi Office aplikaciju željama i potrebama korisnika. Cilj ove specijalističke radionice je upoznati sudionike s konceptima programiranja upotrebom VBA (Visual basic for applications) u Excelu. VBA u Excelu pruža mogućnosti visokog stupnja automatizacije rada, posebice u okviru izvještavanja, no i ostalih zadataka.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnovni koncepti programiranja u VBA

- Uvod u VBA
- Osnovni koncepti programiranja, objektni model
- If then, loop, strukture u programima
- VB editor, security i VB u Excelu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Rješavanje zadataka u pseudo kodu

MAKROI i VBA, osnovne strukture u VBA

- Snimanje makroa i njihovo editiranje
- Promjene snimljenih makroa, korekcije u kodu
- Osnovni elementi programa i njihova implementacija u VBA
- Struktura subrutina, funkcija, If....Then.....Else
- For....Next i While.....Wend petlje
- Najvažniji objekti i „properties“ tih objekata

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktične vježbe vezane uz osnovne strukture VBA koda, editiranje snimljenih makroa

Napredno korištenje VBA

- Debugiranje programa
- Ostale strukture važne za VBA aplikacije
- Forme i objekti na worksheetu
- Izrada aplikacija u Excelu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada aplikacija, dodavanje interaktivnih objekata na worksheet

Izrada menadžerskog izvještaja u Excelu upotrebom VBA

- Konekcije na baze podataka
- SQL upiti, struktura upita, primjeri
- Postavljanje zahtjeva za pripremu podataka (dobavljačima softwarea ili informatici)
- Izrada izvještaja upotrebom mapirajućih tablica

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskog P&L-a upotrebom VBA nad podacima dohvaćenim iz baze podataka

POWER PIVOT ZA KONTROLERE

Namijenjen je upravljanju sa znatno većim količinama podataka nego klasični Excel (i po 10 milijuna redaka je uobičajena primjena). Radi se o BI alatu koji za front – end koristi dobro poznati Excel i proširuje ga s određenim funkcionalnostima pravog BI alata.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u Power Pivot

- Osnovni koncepti baze podataka
- Relacijski model i star schema
- Power Pivot i BI

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada Star schema modela

Uvoz podataka i osnovne analize

- Uvoz podataka iz baze podataka
- Dodavanje kolona i formule nad tabelama
- Relacije
- Primjeri osnovnih PP analiza

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada niza PP tabela, upotreba slicera

DAX jezik

- Primjeri uvođenja DAX formula
- Oko 15 vježbi u kojima polaznici upoznaju najvažnije DAX formule

PRAKTIČNA VJEŽBA: cca 15 samostalnih vježbi u izradi DAX formula

BI, kontroling i Power Pivot

- Time series inteligence i PP
- Izrada i modeliranje P&L-a
- Izrada ABC multidimenzionane analize

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada ABC i P&L izvještaja u višedimenzionalnoj kocki, time intelligence DAX

POWER BI ZA KONTROLERE

Power BI je skup alata namijenjen analizi podataka i uočavanju zakonitosti u podacima. Power BI dashboard pruža uvid u poslovne metrike uz mogućnost prikaza aktualnih podataka u bilo kojem momentu (real time). Zahvaljujući mogućnostima spajanja na preko 50 različitih izvora podataka s već predefiniranim izvještajima organiziranim na gotovim dashboardima instalacija alata i prve analize se mogu dobiti u izuzetno kratkom roku. Power BI Desktop pruža analitičaru odmak od uobičajenog izvještavanja dajući dublji uvid u podatke, a ne samo alat za proizvodnju tablica. Komбинirajući podatke iz različitih izvora (ERP-a, baza podataka, skladišta podataka, ali i vlastitih Excel tablica i vanjskih izvora) dolazi se i do onih odgovora za koje su prije bile potrebne skupe i kompleksne platforme.

SADRŽAJ I RASPORED

Priprema podataka za BI

- Pojam dimenzija
- Pojam mjera (facts)
- Organiziranje podataka, veze među podacima, vrste veza
- Zvijezda model (Star schema)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer modeliranja BI sustava

Power BI platforma

- Koncept platforme
- Detaljan opis PowerBI desktop alata
- Uvoz podataka i veze među podacima
- Formule, izvedene kolone u modelu (jednostavne)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Uvoz podataka, spajanje više različitih izvora podataka u smislenu cjelinu

Izvještavanje i analiza podataka upotrebom Power BI platforme

- Izvještavanje u užem smislu, filter, izabrane mjere, vrste mjera, slices
- Pravila vizualne analize (adekvatna upotreba vizualnih alata)
- Izrada niza različitih analiza i grafova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada različitih grafičkih analiza i izvještaja

Analiza podataka

- Koncepti analize podataka u BI
- Vizualno vs Tablično, različiti pristupi
- Rad s mapama, podaci na mapama, geografski prikaz podataka
- Vremenske serije i vremenske analize

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza podataka upotrebom PowerBI platforme, niz vježbi i izvještaja

POWERPOINT ZA KONTROLERE

Ovaj seminar koncipiran je tako da daje pregled svih važnijih mogućnosti PowerPoint-a u kontekstu izrade poslovnih prezentacija. Seminar se sastoji od tematskih cjelina koje pokrivaju sve aspekte izrade prezentacije u PowerPoint-u: od pripreme radne površine, preko izrade i oblikovanja pojedinih elemenata kao što je rad s tekstom, oblicima, fotografijama, animacijama, videom te drugim elementima, do samog pohranjivanja prezentacije, prezentiranja i opcija koje se nude u tom dijelu. U svim tim cjelinama naglasak je na najčešće korištenim funkcijama te trikovima i savjetima kako ih što lakše i brže upotrebljavati.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod

- Ciljevi
- Agenda
- Način rada

UVODNA VJEŽBA: Evaluacija trenutnog znanja PowerPoint-a

Priprema prezentacije

- Priprema radne površine
- Predlošci
- Rad s tekstom
- Oblikovanje i prilagodba teksta

Rad s oblicima

- Crtanje jednostavnih oblika
- Oblikovanje i prilagodba oblika
- Manipulacija veličinom, smještajem i poretkom oblika
- Crtanje i oblikovanje složenih oblika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Rad s oblicima

Rad s fotografijama

- Umetanje fotografija
- Prilagodba i oblikovanje fotografija
- Rad s multimedijom
- Umetanje i prilagodba videoa
- Umetanje i prilagodba zvuka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Rad s fotografijom i multimedijom

Rad s tranzicijama slajdova

Rad s animacijama

- Interaktivne opcije
- Hiperveze
- Akcije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Rad s animacijama i interaktivnim opcijama

Pohrana i dijeljenje

- Opcije pohrane
- Opcije ispisa
- Opcije dijeljenja i suradnje

PREZENTIRANJE: Opcije i mogućnosti

MS PROJECT

MS Project omogućuje efikasnije planiranje projekata, praćenje napretka projekata, upravljanje resursima, upravljanje budžetom te generiranje izvještaja u cilju ostvarenja što boljih poslovnih rezultata.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnove upravljanja projektima i kako napraviti uspješan opseg:

- Kako odrediti kojim putem krenuti?
- Kako se određuje opseg?
- Kako se unosi opseg u MS PROJECT?
- Na što treba paziti?

Dodavanje resursa i troškova na projekt i analiza praćenja:

- Tipovi resursa u MS project-u
- Kako odabrati pravi resurs?
- Kako pratiti zauzeće resursa?
- Kako se računaju troškovi projekta?
- Kako se spremi projektni plan?
- Kako se prati napredak projekta i odstupanje od planiranog?

BESPLATNI ALATI ZA VIZUALIZACIJU PODATAKA

Svaki se dan suočavamo sa sve većom količinom podataka generiranih kako u poduzeću tako i van njega, a time i potrebom za naprednjim načinima prikaza, analize i izvještavanja od uobičajenih (Excel) tablica.

Microsoft Power BI s jedne strane i Tableau kao samostalna platforma s druge pružaju cijeli niz alata za otkrivanje podataka i njihovu vizualizaciju na novi i daleko više prezentabilni način od grafikona i tablica na koje su kontroleri navikli iz Excela i drugih više zastupljenih BI platformi.

SADRŽAJ I RASPORED

Pregled funkcionalnosti Power View dodatka za Excel

- Pregled osnovnih funkcionalnosti
- Power View grafovi
- Power view i Power pivot – veze i mogućnosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada Power View grafova s ciljem analize troškova

Power Map i vizualizacija GEO podataka

- Pojam geo podataka – što to točno znači
- Vaši podaci u geografskom smislu i mogućnosti prikaza
- Izrada geografskih mapa i njihove vrste

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktične vježbe vezane uz izradu geografskih mapa i prikaz podataka na njima s ciljem vizualizacije profitabilnosti regija

Tableau platforma – lider u vizualizaciji podataka

- Koncept Tableau PUBLIC alata, mogućnosti i ograničenja
- Uvoz podataka u Tableau
- Istraživanje podataka, geo kodiranje
- Koncepti vizualizacije, vrste grafova
- Odabir pravog grafa za prenošenje poruke

PRAKTIČNE VJEŽBE: Praktične vježbe obuhvačaju niz vježbi (dvanaest vježbi) nad podacima Hrvatskog statističkog zavoda o strukturi primanja po regijama i gradova Hrvatske. Vježbe obuhvačaju prilagodbu podataka za prikaz u Tableau te otkrivanje zanimljivosti i skrivenih informacija u tim podacima. Cijeli proces prikazan je kroz vježbe i zadatke koji imaju za cilj da polaznike ospozovaju za samostalan rad s alatom.

Otkrivanje informacija u podacima korištenjem grafičke analize

- Pojam i koncept otkrivanja informacija u podacima
- Izrada grafova i identifikacija outlier-a na njima
- Kombinirana grafička i tablična analiza specifičnih graničnih vrijednosti u podacima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktične vježbe pokazuju kako identificirati pojave koje odstupaju od uobičajenih trendova koristeći grafičku multidimenzionalnu analizu te se nakon toga za izabrane primjere radi dodatna analiza podataka

PROJEKT IMPLEMENTACIJE BI RJEŠENJA

Rad na BI projektima ili projektima uvođenja skladišta podataka (DWH) može biti zamoran i iscrpljujući u slučaju nepoznavanja osnovnih načela BI modeliranja te jasnog razumijevanja toka BI i DWH projekata. Fokus na prave ciljeve BI projekta često se gubi kroz tehnološke probleme ili neadekvatan projektni pristup. Poznata činjenica da 30–40% BI projekata propada iz niza razloga treba prihvati i naučiti minimizirati rizike koji dovode do ovakve crne statistike. Tehnološka razina predavanja primjerena je neinformatičarima i ne zahtijeva posebno IT predznanje. Polaznici će uvidom i u oba spomenuta aspekta BI projekata biti osposobljeni donositi za BI projekt nužne svakodnevne odluke, a u cilju poboljšanja kvalitete BI sustava i uspjeha projekta u cijelosti.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u BI Sustav

- Uvod u BI
- Odnos poslovne inteligencije, BI-ja i ostalih pojmove
- Elementi BI sustava
- BI projekt – uvodne napomene
- Pregled tržišta u Hrvatskoj

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza elemenata BI sustava

Modeliranja podataka u BI sustavima

- Osnove ER modela
- Uvod u BI model podataka i pojam zvijezda modela
- Dimenzionalno modeliranje podataka
- Primjeri iz prakse i diskusija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktične vježbe vezane su uz BI modele podataka na primjerima iz prakse te zadaci vezani uz dizajn sustava

Modeliranje izvještajnog/analitičkog sustava

- Analitički sustav – vrh ledenog brijege u BI projektu
- Dizajn analitičkog sustava
- Korisnici i implementatori
- Pristup testiranju sustava

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada modela izvještajnog sustava

Karakteristike BI projekta

- Detaljan prikaz svih faza projekta
- Analiza troškova projekta
- Rizici na BI projektima i načini njihovog minimiziranja
- Praksa u Hrvatskoj, pregled istraživanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Vježba obuhvaća grupni rad na primjerima kako pristupiti fazama projekta, primjerima izlaznih rezultata faza

OPTIMIZACIJA EXCEL SOLVEROM

Solver (Rješavač, Optimizator) je softverski alat koji korisnicima omogućava da odrede najbolji način kako nešto napraviti u situacijama kada se ulazne varijable i ishod mogu kvantificirati.

Njegova osnovna verzija ugrađena je u MS Excel kao dodatak (Add In), a verzije za profesionalnu upotrebu u rješavanju vrlo zahtjevnih problema su zaseban komercijalni proizvod.

Može se raditi o određivanju optimalne lokacije skladišta, optimalne količine proizvodnje pojedinog proizvoda, optimalnom raspoređivanju zaposlenika na poslove ili projekte, dodjeljivanju prostora, optimalnoj raspodjeli proračuna za investicije, optimalnom planu distribucije iz više skladišta (ili pogona) u više prodajnih mjeseta, o najracionalnijem načinu izrezivanja nekog repromaterijala i sl. U svakom od navedenih problema treba na najbolji mogući način donijeti više odluka, zadovoljavajući pritom odredene logičke uvjete odnosno ograničenja. Nači "najbolje" ili "optimalno" rješenje najčešće znači maksimizirati dobit, minimizirati troškove, ili postići najbolju kvalitetu uz zadana ograničenja.

SADRŽAJ I RASPORED

Excel modeli za optimizaciju Solverom

- Optimizacija kao pojam
- Tipični primjeri optimizacije u poslovanju
- Aktiviranje Excel Solvera i upoznavanje kroz primjer rješavanja problema optimizacije
- Izgradnja Excel modela – načela i upute

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izgradnja Excel modela za optimalan plan proizvodnje

Linearno programiranje. Tipični primjeri

- Problem planiranja proizvodnje
- Problem smjese
- Problem distribucije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri: Pekarna - optimizacija ponude, Minimizacija troškova dostave

Odabir algoritma rješavanja, podešavanje postavki i analiza generiranih izvještaja

- Pregled i tumačenje izvještaja koji se generiraju uz rješenje problema optimizacije
- Stupanj optimalnosti dobivenog rješenja
- Odabir algoritma (Simpleks metoda, GRG-nonlinear, Evolutionary)
- Primjer nelinearnog programiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Razni primjeri: Optimalan omjer mješavine, Optimalan plan oglašavanja, ...

Primjeri cjelobrojnog programiranja

- Cjelobrojno programiranje
- Primjer minimiziranja ostataka materijala
- 0-1 programiranje. Problem dodjeljivanja (raspoređivanja)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri: Maksimiziranje zadovoljstva zaposlenika, dodjela članova projektnim timovima, optimizacija portfelja investicija, ...

SQL ZA KONTROLERE

Cilj ove radionice je upoznati polaznike s konceptom dohvata podataka iz baze (SQL jezik). Objasnjeni će biti temeljni koncepti rada s bazama podataka, primarni i strani ključevi te će se najviše vremena posvetiti učenju kako konstruirati upite koji vraćaju podatke (SELECT upiti). Kratki pregled bit će posvećen i drugim dijelovima SQL jezika (UPDATE, INSERT naredbe za ažuriranje i unos podataka). Osim spomenutoga, u zadnjem dijelu radionice bit će prikazan i POWER QUERY alat koji je add-in za Excel i služi za jednostavan dohvat podataka u Excel.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u baze podataka

- Osnovni koncepti
- Tipovi podataka u bazama
- Ključevi
- Način dohvata podataka, pojam SQL-a
- Pisanje jednostavnog upita

Uvod u SQL jezik (I)

- Pojam SELECT.. FROM
- WHERE uvjet, primjeri i objašnjenja
- Kombinacija uvjeta, IN, AND, WHERE...
- Pojam JOIN-a, left, full outer ...

PRAKTIČNA VJEŽBA: Niz primjera koje polaznici samostalno rade

Uvod u SQL jezik (II)

- INSERT i UPDATE naredbe (unos i ažuriranje postojećih slogova)
- Najvažnije funkcije Count, Distinct, SUM, AVG, GROUP BY
- Stvarni svijet, primjeri upita i dohvata

PRAKTIČNA VJEŽBA: Niz primjera koje polaznici samostalno rade

Excel i baze podataka, povezivanje

- Kako se spojiti s Excelom na bazu podataka, načini
- Dohvat podataka iz baze
- Power Query alat, osnovni pregled i primjeri

PRAKTIČNA VJEŽBA: Dohvat pomoću Power Query alata.

IZRADA STUDIJE O TRANSFERnim CIJENAMA

U vremenima sve veće globalizacije i trenda povezivanja društava s ciljem koncentracije kapitala i optimiziranja troškova, transferne su cijene postale učinkoviti alat za smanjivanje poreznih obaveza društava. No isto je tako, s namjerom povećanja porezne osnovice radi usklađenja razlika s naslova transfernih cijena, poslovanje između povezanih osoba izloženo pooštrenom i detaljnou poreznom nadzoru.

SADRŽAJ I RASPORED

Općenito

- Uvod i definicija transfernih cijena
- Osnovna pravila iz područja transfernih cijena
- Kamatne stope između povezanih osoba
- Stanjena kapitalizacija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Porezni učinak transfernih cijena

Metode utvrđivanja transfernih cijena i dokumentacija o transfernim cijenama

- Opis svake metode za dokazivanje odgovarajućih transfernih cijena
- Prednosti i nedostaci svake metode
- Sadržaj dokumentacije o transfernim cijenama
- Rokovi pripreme dokumentacije o transfernim cijenama

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun transfernih cijena primjenom metoda

Analiza usporedivosti i funkcionalna analiza

- Kakvo značenje na formiranje transfernih cijena ima imovina, funkcije i preuzeti rizici
- Faktori koji utječu na analizu usporedivosti
- Usluge i transferne cijene

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza funkcija, rizika i korištenih sredstava, Skraćeni primjer Studije o transfernim cijenama

Posljedice nepravilno utvrđene transferne cijene

- Povećanje porezne osnovice i novčane kazne i prekršaji
- Nadzor transfernih cijena

PRAKTIČNA VJEŽBA: Nadzor transfernih cijena

ADVANCED BUSINESS CHARTS WITH EXCEL

Seminar summary:

Well-conceived visual design of data leads to better business communication: Information is conveyed to the target audience faster and more effective. The creators of reports are able to attract the desired level of attention.

This seminar provides a well-balanced combination of conceptional and technical methods needed to produce high-class business charts for reports and presentations. These methods and techniques are universally applicable and can be adopted to individual cases easily.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

PROGRAM OF THE SEMINAR

Overview of the HICHERT®SUCCESS concept

Successful business communication is based on binding rules: Say, Unify, Condense, Check, Express, Simplify, Structure

- Convey messages, use visualization
- Omit decorative and distracting elements
- Design charts and tables with standardized meaning
- Condense information, display scales accurately

Column chart with variance display, part 1

Excel charts need to be formatted and configured properly in order to comply with the SUCCESS-rules. Further features are implemented using some special tricks and techniques.

- Format standard charts according to the SUCCESS rules
- Position user-defined data labels and legends
- Display reference and separator lines
- Synchronize scales of groups of charts

A Column chart with variance display, part 2

The methods are demonstrated and practiced using a column chart, as one of the most frequently used types. All techniques can also be universally applied to other chart types, though.

- Control chart elements through formula calculations
- Build a variance display with red/green columns
- Combine two charts in one using primary/secondary axes
- Switch column pattern for ACT/FC automatically

Combined charts, tables with variance display, PPT linking

Once created, chart templates can be used multiple times with little effort. They can even be combined to build more sophisticated multi-tier charts. All templates can be integrated into page layouts and linked to PowerPoint slides easily.

- Create combined charts by overlaying multiple templates
- Integrate charts into page layouts and link with PowerPoint slides
- Learn easy-to-use methods to enhance tables with red/green variance bars

IFRS 9: FINANCIAL INSTRUMENTS

IFRS 9 Financial Instruments is a replacement standard for IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement. IFRS 9 (effective from 1 January 2018) introduces a logical, more principles-based approach to classification and measurement of financial assets based on the business model and nature of cash flows. The new forward looking impairment model requires earlier and more timely recognition, and ongoing assessment of credit losses. The hedge accounting requirements are more principles-based and aligned to common risk management practices. This one-day course provides an in-depth coverage of IFRS 9 along with a recap of IAS 39, to enable participants to assess the business and financial implications of adopting the new standard effective from 1 January 2018.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

PROGRAM OF THE SEMINAR

Presentation and Classification of financial instruments

- Introduction to IFRS 9 and transition requirements
- Presentation of financial instruments – financial liability versus equity (IAS 32)
- Recap of IAS 39 classification
- Solely Payments of Principal and Interest (SPPI) and Business models criteria
- Application of IFRS 9 classification model
- Amortised cost
- Fair value through profit or loss
- Fair value through other comprehensive income
- Classification of financial liabilities

Practical case study: Application of IFRS 9 classification model

Measurement and De-recognition

- Initial recognition including treatment of transaction costs
 - Subsequent measurement (IFRS 9 Amortised cost and IFRS 13 Fair value measurement)
 - Debt instruments
 - Equity instruments
 - De-recognition of financial assets
 - Determining whether a “transfer” has occurred based on “risk and rewards” and “control” criteria
- Practical case study:** Application of effective interest method to amortisation of discount, premium and transaction costs on fixed and variable rate financial instruments

Impairment of financial assets

- Recap of IAS 39 incurred loss model
- Introduction to IFRS 9 expected credit loss model – background and scope
- Application of IFRS 9 expected credit loss model
- 12 month and lifetime expected credit losses
- Simplification and practical expedients
- Key estimates, judgements and implementation challenges

Practical case study: Measurement of impairment (expected credit loss model)

Hedge accounting

- Overview of hedging and accounting for different types of hedges
- Hedging interest rate risk and foreign exchange risk
- Issues with IAS 39 hedge accounting
- IFRS 9 hedge accounting model
- Hedged items and Hedging instruments
- Qualifying criteria and discontinuation of hedge accounting

Practical case study: Accounting for cash flow hedges

NAPREDNA STATISTIČKA ANALIZA U EXCELU

Da bi se mogla donijeti odgovarajuća poslovna odluka potrebne su informacije. Pravovremene, točne, pouzdane i adekvatne. Međutim, takve informacije su obično rijetko dostupne u obliku, količini i kvaliteti koja su potrebne za donošenje odluka, već ih treba dobiti iz dostupnih podataka. U tome nam pomažu statističke metode i alati. Značajan dio potreba menadžera u pogledu statističke analize podataka pokriven je ugrađenim Excelovim funkcijama i alatima, pa ga to, uz njegovu široku rasprostranjenost, čini menadžerskim alatom kojeg vrijedi dublje upoznati.

SADRŽAJ I RASPORED

Prezentacija i sažimanje podataka – deskriptivna statistika u MS Excelu

- Grupiranje podataka pomoću ugrađenih funkcija i alata, te pomoću Pivot tablica
 - Grafičko opisivanje podataka, Pivot grafikoni
 - Opisivanje podataka pomoću karakterističnih brojčanih parametara (srednje vrijednosti, mjere disperzije) uz korištenje ugrađenih Excel funkcija i dodatka za statističku analizu
 - Usporedba statističkih nizova
 - Položaj rezultata u nizu (rangiranje, centili, standardizirane ili z-vrijednosti, ...)
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Opis i analiza podataka na primjeru podataka iz prodaje

Postoji li veza između pojava? Kako procijeniti vrijednost promatrane varijable?

Korelacijska i regresijska analiza u MS Excelu

- Statistička povezanost varijabli. Koeficijent linearne korelacije. Korelacija ranga
 - Ugradene funkcije i analitički alati za korelacijsku analizu. Automatizirana izrada matrice korelacija
 - Tablica kontingencije. Hi-kvadrat test
 - Jednostavni model linearne regresije. Funkcije TREND, SLOPE, INTERCEPT. Procjenjivanje pomoću trend modela. Ocjena pouzdanosti modela
 - Jednostavni primjer višestruke regresije uz analizu pouzdanosti
 - Neki nelinearni modeli na primjerima poslovanja i marketinga. Metoda najmanjih kvadrata uz primjenu Excel solvera
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Korelacijska i regresijska analiza na primjeru troškova poslovanja

Postoji li stvarno razlika između pojava? Testiranje hipoteza o razlici između aritmetičkih sredina

- t-test
- ANOVA (analiza varijance)
- f-test

PRAKTIČNA VJEŽBA: Testiranje hipoteza na primjerima iz marketinga

Možemo li predvidjeti ponašanje promatrane pojave u budućnosti? Analiza vremenskih nizova

- Indeksi vremenskog niza. Individualni i skupni
- Bazni indeksi kao alat usporedbe vremenskih nizova
- Trend modeli. Prognoziranje
- Desezoniranje, zagladjivanje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza vremenskog niza na primjeru BDP-a

PROCESS OPTIMIZATION

The workshop focuses on methods of Process Optimization from practical point of view. Goal is to enhance Process Awareness of participants and ensure tools and methods for process oriented operation of companies.

At the end of the workshop, participants will obtain an in-depth understanding of the methodology and toolkits on how to improve processes. There will be extensive use of a range of real life examples, case studies, discussions to achieve the goal mentioned above.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

PROGRAM OF THE SEMINAR

Process live! business game – kick off and first round

- Analysis of the current situation of the company
 - Business gaming – first round
 - Identifying lacks of performance
 - Project definition, goal setting, evaluation of performance-problems
- Practical case study:** Business game

Process improvement methods

- Differences between Process optimization and Business Process Reengineering
 - Lean management principles and basics (DMAIC, SIPOC, MUDA, Six Sigma, Poka Yoke)
 - Methods for visualization and analysis of processes (inputs and outputs, process map, Voice of Customer, Fishbone diagram etc.)
- Practical case study:** Draw processes with different visualization techniques

How to start a process optimization project?

- Supply chain analysis, definition of non-value added activities
 - Definition of process improvement projects, setting targets, scope of optimization
 - Elaboration of future business model and future processes
 - Implementation plan (milestones, monitoring of tasks, change requests)
- Practical case study:** Process analysis with lean methods (e.g. value added analysis, mudas, value chain map)

Process live! business game – optimization round

- Elaboration of future business model, planning of company's future processes
 - Elimination of Waste-Sources and nonvalue-added activities
 - Business gaming – operation with new processes
 - Evaluation of new performance level
 - Lessons learned
- Practical case study:** Business game

POWER QUERY ZA KONTROLING I FINANCIJE

Power Query je besplatni Microsoftov dodatak za Excel koji služi za ekstrakciju podataka iz različitih izvora (baza podataka, Interneta, drugih Excel datoteka, Facebooka) njihovo kombiniranje i transformacije potrebne kako bi se podaci pretvorili u oblik pogodan za analizu i izveštavanje.

Power Query je dio „Microsoft Power skupa alata“ (Power BI, Power Map, Power Pivot) ali se može koristiti neovisno o njima, dok svoju pravu snagu pokazuje u okviru spomenutih alata. Neovisno o kasnijem načinu obrade podataka (analiza, izveštavanje ili nešto treće) Power Query rješava probleme spajanja niza tablica, sporosti lookup formula i rješava uobičajene probleme da podaci koje korisnik treba nisu u formatu pogodnom za danji rad.

Jednostavan način upotrebe (korak po korak podaci se transformiraju) jedan je od glavnih aduta Power Query alata, te će ga vrlo lako svi sadašnji korisnici Excela savladati i pojednostaviti si obradu i dohvat podataka za danji rad.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u PowerQuery i spajanje na izvore

- Način rada u PowerQuery-u
- Opis sučelja
- Izvori podataka i spajanje na njih
- Posebnosti različitih izvora (Web, Excel, Folder, CSV, OData, SQL i baze podataka)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri spajanja na različite izvore podataka te dohvat podataka u

Spajanje različitih izvora i transformacije podataka

- Spajanje više Excel tablica
- Načini uvoza podataka (Append, Merge)
- Tipovi podataka, Operacije sa kolonama (split, merge, filter)
- Brisanje duplikata, transformacije nad kolonom

PRAKTIČNA VJEŽBA: Skup vježbi s osnovnim transformacijama i spajanjima podataka

Transformacije podataka (II), dohvat u Excel i osvježavanje

- Izvođenje podataka iz postojećih
- Grupiranje podataka
- Unpivot, Transpose funkcije u dohvatu podataka
- Dohvat podataka i njihovo osvježavanje
- Power Query i PowerPivot

PRAKTIČNA VJEŽBA: Skup vježbi s kompleksnijim transformacijama podatka uz primjere iz prakse

Osnove „M jezika“ – jezika za rad u PowerQuery-u

- Koncept M jezika i upotreba
- Osnovne naredbe i funkcionalnosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri kako koristiti napredne transformacije podataka

MANAGERIAL REPORTING

The workshop focuses on Management Reporting – processes, organization, IT support, presentation technics from practical point of view. A management report generates the desired effect only if the decision maker recognizes the main issue in a short period of time. Compact composition and transmitting messages are essential. Through our messages we can transmit diverse content: evaluation, conclusion, problem-solving proposal etc.

At the end of the workshop, participants will obtain an in-depth understanding of the methodology and toolkits on how to improve the effectiveness of information processing.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

PROGRAM OF THE SEMINAR

Overview of Management Reporting

- How can we put company in motion with our reports?
- The psychology of reporting process in order to achieve the wanted effects
- Proportion of standard reports must be reduced in favour of special reports.
- It is not the report that puts the organization in motion but the measures on the basis of deviations.
- A controller has to be aware of the „psycho-logic“ of reporting in order to produce the desirable effect.
- Adequate IT backup helps controllers to undertake their new role as interior consultants.

Practical case study: “Formulate” different type of key messages!

Setting up reports and analyses: Try to transmit messages!

- Presentation technics, story-line
- Effectiveness of arguments: you have to broadcast messages
- The quality of arguments, their composition and logic decisively influence the effectiveness of reasoning. Therefore the ideas in the written document should be arranged into a pyramid structure under one main message.
- The storyline and the chain of key sentences should be set up before we start editing, writing. This structure helps transmitting the message and facilitates the efficient communication with the recipient.

Practical case study: Present the company's current situation effectively to your boss and convince him of your suggestion in 3 minutes!

How to prepare effective, proper charts and sheets?

- 80 percent of business problems can be visualized by five basic diagram types. All elements of a well designed diagram or chart support the message.
- Similarly to the notation of maps the system of symbols of economic categories used at the company have to be standardized.
- The key of diagram and chart making is to emphasize the essence of the dense mass of data instead of hiding it with the format.
- The 0th step of making reports is composing the messages.

Practical case study: Choose the right diagram type to express your key message!

Channels for management reports

- Trends in IT support of management reporting
- Dashboards
- Report on mobile applications

Practical case study: Elaborate a board presentation!

THINK CELL

Cilj ove radionice je upoznati polaznike, kako s alatom Think cell, tako i s osnovnim konceptima izrade grafova i vizualne reprezentacije podataka. Osim standardnih grafova na koje je većina ljudi navikla iz Excela pokriveni su i oni, ne tako često zastupljeni, poput Mekko, Butterffly Scatter i drugih grafova. Think cell raspolaže s paletom od 40+ tipova grafova i grafičkih prikaza. Svojim bogatim mogućnostima pruža moderan izgled grafova na temeljima standarda vizualne komunikacije a ne (ograničenim) mogućnostima koje Excel pruža.

Korištenjem Think Cell alata, korisnik svoju poruku prenosi na kvalitetniji način. Naime, ovo pruža značajno bolji instrument u analizi od bilo čega drugoga na raspolaganju čovjeku.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u osnovne koncepte

- Think Cell Menu
- Insertiranje elemenata
- Rotiranje i zrcaljenje elemenata
- Promjena veličine elemenata
- Odabir elemenata, segmenata i funkcionalnosti
- Formatiranje i oblikovanje

Korištenje grafikona

- Insertiranje grafičkih oblika
- Dodavanje i uklanjanje oznaka
- Unos podataka za grafikon
- Uređivanje grafikona
- Preokretanje tablice
- „Čitanje“ numeričkih podataka sa slike
- Tekstualne označke

Vrste grafikona i uređivanje grafikona

- Vrste grafikona
- Rad s osi y
- Rad s osi x
- Skaliranje grafikona
- Strelice i vrijednosti

Upravljanje Excel podacima

- Kreiranje grafikona iz Excel podataka
- Promjena i aktualiziranje podataka

IBCS® WITH SUCCESS – SUCCESSFUL REPORTS AND PRESENTATIONS

Objectives:

The main objective is presenting universal design standards for reports and presentations that will help participants report and present more effectively – with numerous before-and-after examples taken from actual practice. Find out why large corporations including SAP and PHILIPS have successfully standardized their reporting with the SUCCESS formula of the International Business Communication Standards (IBCS®).

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom i hrvatskom jeziku.

PROGRAM OF THE SEMINAR

Introduction: The basics of business communication

- Management reports: Reports should have something interesting to report
- Presentations: The PowerPoint culture must be questioned
- The SUCCESS formula of the International Business Communication Standards (IBCS®)

SAY: Convey a message

- Focus on the message
- Detect, explain, or suggest
- Substantiate message

STRUCTURE: Organize content

- Use homogeneous, non-overlapping and exhaustive elements
- Build hierarchical structures
- Show logical structure

EXPRESS: Choose proper visualization

- Use correct chart type
- Add comparisons and variances
- Explain causes

SIMPLIFY: Avoid clutter

- Avoid noise
- Avoid redundancies
- Replace with cleaner layout

CONDENSE: Increase information density

- Utilize space
- Add data
- Add report elements

CHECK: Ensure visual integrity

- Avoid manipulated axes
- Avoid misleading representations
- Use the same scales

UNIFY: Apply semantic notation

- Unify terminology
- Apply IBCS® Notation to report elements
- Unify analyses

POSLOVNO PLANIRANJE

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.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u poslovno planiranje

- Pojam poslovnog planiranja
- Osnovni ciljevi poslovnog planiranja
- Uloga kontrolera u procesu poslovnog planiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Organiziranje procesa poslovnog planiranja

Analiza poslovnog okruženja i definiranje strateških ciljeva

- PEST analiza
 - SWOT analiza
 - Definiranje strateških ciljeva
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Analiza poslovnog okruženja i definiranje strateških ciljeva

Poslovno planiranje

- Vrste poslovnih planova
- Tehnike poslovnog planiranja
- Izrada operativnog plana
- Izrada finansijskog plana

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada poslovnog plana

Financijska analiza i izvještavanje

- Horizontalna i vertikalna analiza finansijskih izvještaja
- Analiza finansijskih pokazatelja
- Utvrđivanje i analiza odstupanja
- Svrha i struktura izvještavanja
- Interni periodički izvještaji

PRAKTIČNA VJEŽBA: Financijska analiza poslovnog plana

PREZENTACIJSKE TEHNIKE ZA KONTROLERE

Prezentacijske vještine su vještine pomoći kojih osoba izlaže svoje ideje, misli, znanja, vještine, filozofiju. One spadaju u područje govornog komuniciranja, te su važni segment u procesu pregovaranja, prezentiranja, uvjeravanja i asertivne komunikacije. Iako mnogi smatraju da se vještine prezentiranja uglavnom baziraju na talentu, te da su neki ljudi jednostavno dobri prezenteri, a drugi ljudi loši, praksa je pokazala kako se one trudom i vježbanjem u značajnoj mjeri mogu unaprijediti. Naime, postoje određena znanja i smjernice koje nam uz sustavan pristup i vježbu mogu uvelike pomoći u razvoju vlastitih vještina prezentiranja, a upravo je to glavni cilj ovog treninga.

SADRŽAJ I RASPORED

Inicijalno stanje

- Priprema, izvedba i snimanje prezentacija polaznika
 - Povratna informacija (samoprocjena, feedback kolega i predavača)
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Snimanje inicijalne prezentacije svakog polaznika

Govorna komunikacija i osnove prezentiranja

- Važnost gorovne komunikacije i ciljevi prezentiranja
 - Priprema dobre prezentacije
 - Definiranje strukture i sadržaja prezentacije
 - BOMBER B
 - Izbor pomoćnih sredstava
 - Važnost vježbanja
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Ulazak sa stilom: Definiranja naslova

Izvedba prezentacije, te prepreke dobroj prezentaciji

- Entuzijazam
 - Neverbalna komunikacija i njen značaj tijekom prezentiranja
 - Korištenje prostora
 - Anksioznost kao glavna prepreka
 - Teška i zahtjevna publika
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Primjeri iz prakse: Pitanja i odgovori

Finalno stanje

- Priprema, izvedba i snimanje prezentacija
 - Povratna informacija (samoprocjena, feedback kolega i predavača)
 - Razlika između inicijalnog i finalnog stanja
 - Zaključak za kraj
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Snimanje finalne prezentacije svakog polaznika

DIZAJN I IMPLEMENTACIJA KPI-EVA

KPI-evi predstavljaju zažete kvantitativne informacije i služe za precizno određivanje i operaciona-lizaciju ciljeva u poslovnoj praksi. Sustav KPI-eva sadrži međusobno povezane uzročno-posljetične kvantificirane KPI-eve, čime se osigurava standardiziranost i mjerljivost ciljeva, a time i njihova upravljivost.

SADRŽAJ I RASPORED

Značaj ključnih pokazatelja poslovanja u procesu upravljanja

- Pokazatelji poslovanja
- Sustavi pokazatelja
- Upravljanje pomoću sustava pokazatelja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Ciljni sustav kao preduvjet za sustav pokazatelja

Izgradnja sustava pokazatelja

- Kako treba uspostaviti kontroling pokazatelja?
- Utvrđivanje potreba za informacijama
- Kalendar izvještavanja i izvještajne strukture
- Kriteriji za određenje bitnih informacija za odlučivanje
- Kritični čimbenici primjene pokazatelja i sustava pokazatelja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Projekt izgradnje sustava pokazatelja

Pokazatelji iz finansijskih izvještaja

- Sistematisacija monetarnih pokazatelja
- Ciljevi analize finansijskih izvještaja pomoću pokazatelja
- Pokazatelji iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom toku

PRAKTIČNA VJEŽBA: Pokazatelji analize finansijskih izvještaja

Primjer najbolje prakse u korištenju pokazatelja

- Određenje vizije, strateških elemenata i strateških ciljeva
 - Uspostavljanje principa upravljanja i izrada strateške mape
 - Modeli upravljanja i ključni pokazatelji
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Uspostavljanje sustava pokazatelja u vlastitom poduzeću

(RE)ORGANIZACIJA PROCESA U KONTROLINGU

Za (re)organizaciju procesa u kontrolingu možemo koristiti procesni model kontrolinga. On služi za dokumentiranje, analizu i oblikovanje procesa kontrolinga, i isto tako kao potpora za raspravljanje o njima te njihovo unapredjenje. Osnova procesnog modela je definicija kontrolinga prema IGC-u, povezana sa spektrom zadataka kontrolera koji proizlazi iz Misije kontrolera. Na ovoj radionici se prikazuju sveobuhvatni poslovni procesi određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja. Procesni model kontrolinga se koristi terminologijom Rječnika za kontrolere IGC-a i temelji se na kvalitativnim standardima za kontroling DIN SPEC 1086.

Procesni model kontrolinga je hijerarhijski strukturiran. Kontroling kao proces na 1. procesnoj razini u okviru procesne sheme obuhvaća 10 glavnih procesa u kontrolingu (2. procesna razina). Prosesi 1. razine se u pravilu u poslovnoj praksi označavaju kao poslovni procesi ili procesi organizacije. Na ovoj radionici će biti predstavljeni procesi kontrolinga do razine potprocesa (3. procesna razina).

SADRŽAJ I RASPORED

Misija kontrolera i procesni model kontrolinga

- Misija kontrolera prema IGC-u
- Pozicioniranje kontrolinga
- Procesni model kontrolinga
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Organizacija funkcije kontrolinga i procesa kontrolinga

Glavni procesi u kontrolingu I

- Strateško planiranje
- Operativno planiranje i budžetiranje
- Prognoza
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Organizacija procesa poslovnog planiranja

Glavni procesi u kontrolingu II

- Računovodstvo troškova, učinaka i rezultata
- Menadžersko izvještavanje
- Projektni i investicijski kontroling
- Upravljanje rizicima
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Koncepcija sveobuhvatnog menadžerskog izvještaja

Glavni procesi u kontrolingu III

- Funkcijski kontroling
- Poslovno savjetovanje i rukovođenje
- Unapredjenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Unapredjenje procesa kontrolinga organizacijom aktivnosti prema SIPOC načelu

FINANCIJSKO I UPRAVLJAČKO RAČUNOVODSTVO

Primjena stručnih i praktičnih znanja na području finansijskog i upravljačkog računovodstva osigura konzistentnost i transparentnost finansijskih izvještaja poduzeća te pruža kvalitetnu potporu poslovnom odlučivanju i stvaranju dodane vrijednosti poduzeća.

SADRŽAJ I RASPORED

Funkcionalna struktura računovodstva

- Svrha i ciljevi računovodstva
- Računovodstvo prema vrstama, djelatnostima i statusu subjekata
- Zakonski propisi i interni akti koji reguliraju računovodstveno poslovanje
- Koncept i struktura finansijskog i upravljačkog računovodstva

Finansijsko računovodstvo i temeljni finansijski izvještaji

- Temeljni finansijski izvještaji prema zakonskim propisima
 - Struktura bilance, Računa dobiti i gubitka i Izvještaja o novčanom toku
 - Utvrđivanje finansijskog rezultata i međusobna povezanost finansijskih izvještaja
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Interakcija brojki u finansijskim izvještajima, Izrada finansijskih izvještaja

Računovodstveni propisi i standardi

- Primjena MSFI-eva, HSFI-eva i MRS-ova u sastavljanju finansijskih izvještaja
 - Kvaliteta finansijskih izvještaja
 - Priznavanje i mjerjenje pojedinih vrsta imovine prema računovodstvenim standardima
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Kapitalizacija troškova (capex vs. opex)

Upravljačko računovodstvo

- Menadžerski Račun dobiti i gubitka
 - Utvrđivanje granica profitabilnosti (gross margin, EBITDA, EBIT, net income)
 - Planiranje, praćenje i analiza ostvarenog finansijskog rezultata
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Izrada menadžerskog Računa dobiti i gubitka

FINANCIJSKI KONTROLING (UPRAVLJANJE TROŠKOVIMA, LIKVIDNOST I NOVČANI TOKOVI)

U današnjim uvjetima poslovanja, koji su obilježeni sve prisutnjim krizama, ali i pritiscima konkurenčije, nužno je još veću pažnju posvetiti analizi postojećeg načina poslovanja i iznalaženju učinkovitih mogućnosti za očuvanje ili povećanje postojeće vrijednosti poslovanja. Finansijsko poslovanje, upravljanje likvidnošću i troškovima, u današnje vrijeme od iznimnog je značaja za osiguravanje kontinuiteta poslovanja poduzeća te donošenje adekvatnih poslovnih odluka.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u finansijski kontroling

- Financije kao sastavni element poslovnih procesa
- Glavni procesi u financijama
- Koncepcija, ciljevi i mjere finansijskog kontrolinga

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza kvalitete finansijskog kontrolinga u poduzeću

Upravljanje likvidnošću

- Optimizacija novčanog ciklusa
- Aktivno upravljanje obrtnim kapitalom (zalihe, potraživanja, obveze)
- Novčani tokovi poduzeća
- Vanjsko financiranje poslovanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun novčanog ciklusa poduzeća i izrada izvještaja o novčanim tokovima

Značaj troškova u poslovanju

- Pojmovno određenje troškova
 - Proces upravljanja troškovima
 - Višedimenzionalni koncept upravljanja troškovima
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Definiranje izvještajnog okvira za troškove

Upravljanje troškovima u praksi

- Klasifikacija troškova
- Alokacija troškova
- Modeli upravljanja troškovima
- Analiza kontribucijske marže i točke pokrića

PRIMJENA EXCELA I POWER BI-A U KONTROLINGU

Kako je rad s podacima i analiza istih jedna od glavnih zadaća specijalista u kontrolingu, sasvim je razumljivo da su programi za obradu podataka neophodan alat u njihovom svakodnevnom radu. Jedan od takvih programa jest i Microsoftov Excel koji je zbog svoje svestranosti u primjeni ujedno i najčešće korišten u praksi. No, koliko god je njegova širina prednost, ujedno je to i najveći izazov korisnicima koji rijetko imaju mogućnost upoznati sve njegove sposobnosti. Kroz ovu radionicu pokušat ćemo približiti svakodnevnim korisnicima Excela neke od funkcija koje ne koriste često ili ih do sada nisu imali prilike iskušati na svojim tablicama. Kroz brojne praktične primjere koje smo prikupili od širokog kruga korisnika pokušat ćemo polaznicima dati alate koje će moći primjenjivati u svom poslu.

SADRŽAJ I RASPORED

Tablice i grafovi

- Provjera valjanosti podataka
- Uvoz i zaštita podataka
- Uvjetno oblikovanje celija i grafovi

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada naprednih tablica i grafova za izvještaje

Rad s podacima

- Izgled i format tablica
- Upravljanje podacima u tablicama (sortiranje, filtriranje, itd.)
- Traženje podataka (vlookup i slične formule)
- Pivot tablice

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza podataka kroz pivot tablice

Uvod u PowerPivot

- Osnovni koncepti baze podataka
- Relacijski model i star schema
- PowerPivot i BI

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada Star schema modela

BI, kontroling i PowerPivot

- Analiza vremenskih serija i PP
- Izrada i modeliranje P&L-a pomoću PP alata
- Izrada ABC multidimenzionalne analize

PRAKTIČNA VJEŽBA: Niz vježbi na zadane teme koje se rade nad stvarnim primjerima iz prakse kao izrada ABC i P&L izvještaja u višedimenzionalnoj kocki, vremenske serije i sl.

STRATEŠKO I OPERATIVNO PLANIRANJE

Instrumenti strateškog i operativnog kontrolinga za menadžere i vlasnike poduzeća predstavljaju temelj za donošenje redovitih, ali i izvanrednih odluka u kriznim situacijama ili novonastalim, nepredvidivim okolnostima koje nije bilo moguće predvidjeti u trenutku planiranja. Što su to uopće instrumenti kontrolinga i kako nam mogu pomoći u poslovanju? Kako definirati viziju, misiju i strategiju poduzeća, kako napraviti analizu unutarnjih i vanjskih utjecaja, kako strategiju pretočiti u operativne i finansijske planove poslovanja te definirati ključne pokazatelje učinka. Koju metodu planiranja primijeniti i kako primjena Balanced scorecard metode pomaže u mapiranju, uravnotežavanju i kaskadiranju strateških ciljeva.

SADRŽAJ I RASPORED

Temeljne odrednice strateškog upravljanja i strateškog kontrolinga

- Proces strateškog upravljanja
- Misija, vizija, strategija i ciljevi
- Instrumenti interne i eksterne analize (PESTLE, SWOT i dr.)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje i prezentiranje misije, vizije i strategije poduzeća, primjena PESTLE i SWOT analize na primjeru iz prakse

Implementacija strategije

- Balanced Scorecard kao ključni instrument implementacije strategije i strateškog kontrolinga
- Izrada uravnotežene strateške mape ciljeva
- Definiranje ključnih pokazatelja uspjeha

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada strateške mape na temelju definiranih ciljeva i prezentacija strategije pred Upravom

Koncepcija i ciljevi operativnog planiranja i operativnog kontrolinga

- Operativni ciljevi poslovanja
- Instrumenti operativnog kontrolinga
- Utjecaj operativnih promjena na finansijski učinak

PRAKTIČNA VJEŽBA: Odabrani instrumenti operativnog kontrolinga

Model analize točke pokrića i kontribucijske marže, model ABC i XYZ analize

- Određivanje točke pokrića
- Konstrukcija i korištenje modela kontribucijske marže u poslovnom odlučivanju
- Postavke i praktično korištenje modela ABC i XYZ analize
- Zajedničko korištenje modela ABC i XYZ analize

PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacijski modeli ABC i XYZ analize

PROJEKTNI I INVESTICIJSKI KONTROLING TE PROCESNI MODEL KONTROLINGA

Dostizanje i ispunjavanje strateških i operativnih ciljeva složeno je i neizvjesno. Neizvjesnost poslovanja stavlja pred menadžment i djelatnike pitanje: koje sve aktivnosti je potrebno provesti za uspješno rješavanje kompleksnih problema na sustavan način? Sustavnost metoda projektnog upravljanja i kontrolinga daje utemeljenu podlogu provedbi složenih zadataka kojima se provodi promišljena poslovna politika. Savladavanje složenih izazova je nužno povezano s planiranjem i provedbom projektnog pristupa rješavanja problema. Potrebno je u prvoj liniji prepoznati potreban opseg rješavanja željenog zadatka, a potom osigurati kontrolu provedbe postupaka kako bi i dostizanje poslovnog cilja bilo što sigurnije. U svakom poslovnom poduhvatu nužno je rješavati zadatke na dvije razine: onoj koja izvire iz samog sadržaja projekta i onog koja se tiče projektnog okruženja. I jedan i drugi skup zadataka te moguća odstupanja od planiranog valja sustavno pratiti, nadzirati i kontrolirati kako bi osigurali da konačno rješenje bude što bliže planiranom.

SADRŽAJ I RASPORED

Postavke upravljanja projektima / Faza pokretanja projekta

- Što je upravljanje projektima? Standardi, metodologije i najbolje prakse
- Procesne grupe, faze projekta i njihove obilježja
- Kako započeti projekt? Savjeti kod pokretanja projekta

PRAKTIČNA VJEŽBA: Priprema i prezentacija projektne povelje

Ispunjavanje rokova i postizanje ciljeva

- Uloga, zadataci i profil voditelja projekta i projektnog kontrolera
- Kontrola projekta, izvještavanje
- Kontroling zadataka (komentari i grupni rad)
- Prihvatanje i verifikacija, primopredaja proizvoda

PRAKTIČNA VJEŽBA: Sažetak, zaključak i komentari

Izrada investicijskog plana

- Koncept i sadržaj investicijskog plana
- Elementi ocjene investicijskog plana (likvidnost, rentabilnost, stopa povrata)
- Analiza tržista
- Formiranje investicijskog računa dobiti i gubitka, finansijskog i ekonomskog toka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada investicijskog plana

Procesni model kontrolinga

- Važnost procesnog upravljanja
- Glavni procesi kontrolinga
- Mjerjenje učinka u procesima kontrolinga

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prikaz razina aktivnosti

KONTROLING ORGANIZACIJSKIH FUNKCIJA (PROIZVODNJA, NABAVA, PRODAJA, MARKETING)

U vremenu globalizacije tržišta i konkurentne ponude proizvoda i usluga sve je izraženiji trend fokusiranja na potrebe kupaca i prilagođavanja ponude njihovim potrebama. Za očuvanje i stvaranje dodatne vrijednosti poduzeća važna je pravilna upotreba alata za unapređenje procesa nabave, proizvodnje, prodaje i marketinga. Ova edukacija daje sažeti pregled aktivnosti koje treba obuhvatići kontroling u nabavi, proizvodnji, prodaji i marketingu, u cilju povezivanja pojedinačnih informacija o proizvodima i uslugama s cijelovitim poslovnim rezultatima poduzeća.

SADRŽAJ I RASPORED

Posebne značajke kontrolinga u proizvodnom i uslužnom poduzeću

- Proces kontrolinga u proizvodnom vs. uslužnom poduzeću
- Planiranje i utrošci proizvodnih resursa
- Raščlanjivanje troškova u proizvodnji i procesu kreiranja usluga

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza učinaka koji su nastali donošenjem naših poslovnih odluka

- Planiranje i optimizacija asortimana proizvoda i usluga
- Optimizacija asortimana – plan prodaje
- Ograničenja u planiranju rezultata
- Prijedlog rješenja i korektivne akcije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Zaključna analiza i ocjena pomaka u financijskim pokazateljima

Uloga kontrolinga u nabavi

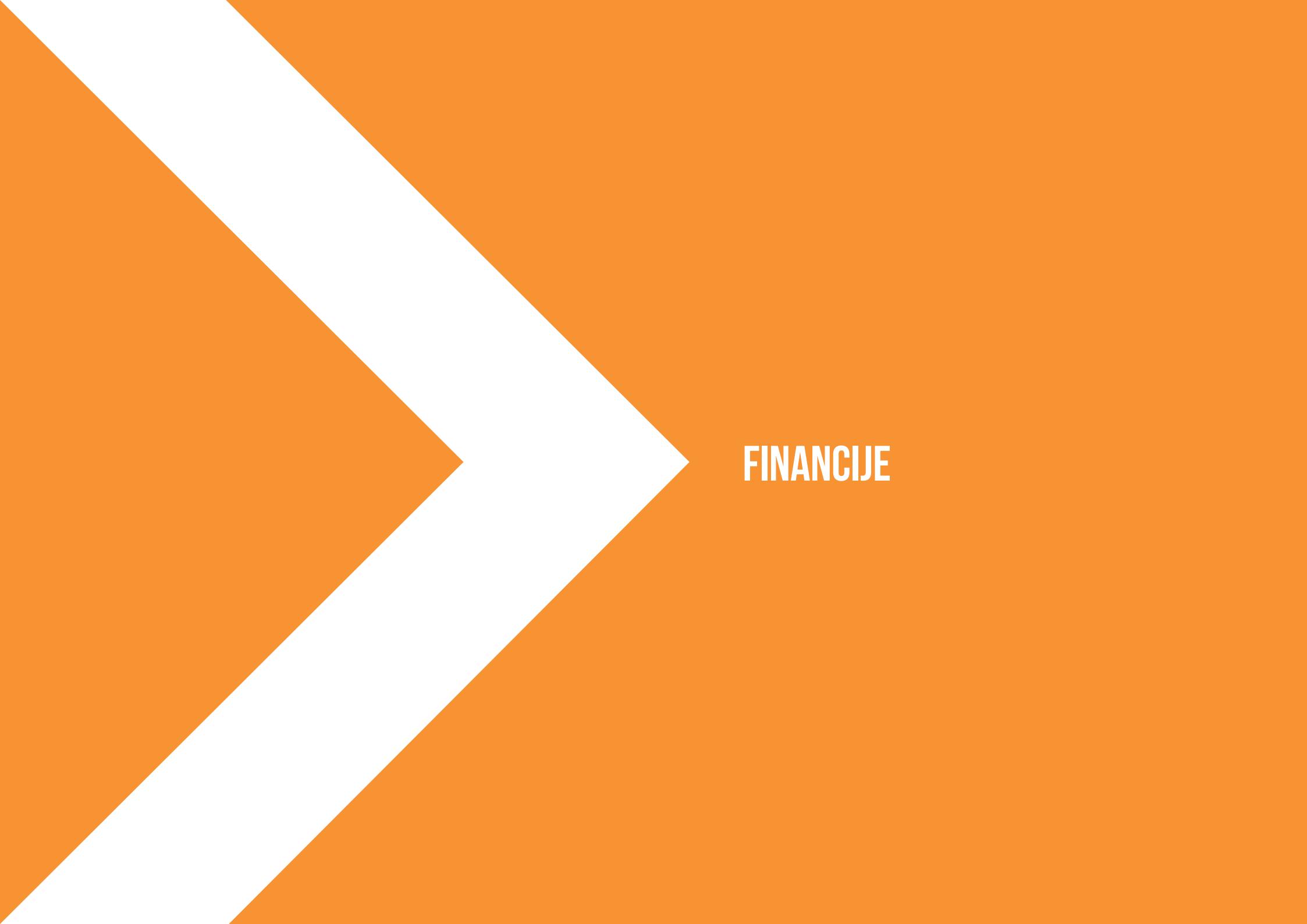
- Kontroling u nabavi: nabava kao poluga za ostvarenje dobiti, mjerjenje uspješnosti, benchmarking i pokazatelji
- Upravljanje portfeljem u nabavi
- Uspostavljanje sustava pokazatelja, planiranje nabave i Make-or-Buy odlučivanje
- Upravljanje dobavljačima i odabrane teme: upravljanje rizicima, rani utjecaj na nastanak troškova, analiza lanca vrijednosti, Design to Cost

PRAKTIČNA VJEŽBA: organizacija kontrolinga u nabavi

Uloga kontrolinga u prodaji i marketingu

- Strateško i operativno planiranje prodaje
- Analiza prodaje (analiza prodajnih prilika, analiza kupaca, proračun očekivane vrijednosti od prodaje)
- Vrednovanje elemenata marketinškog budžeta
- Povezanost kontribucijske marže proizvoda/usluga s marketinškim troškovima

PRAKTIČNA VJEŽBA: planiranje prodajnih aktivnosti



FINANCIJE

FINANCIJSKA AKADEMIJA POSLOVNA UČINKOVITOST

Poseban program namijenjen edukaciji iz područja finansija nazvan Financijska akademija Poslovna učinkovitost pruža sadašnjim i budućim polaznicima naših edukacijskih programa znanje visoke kvalitete kako bi povećali njihovu poslovnu učinkovitost te na taj način osigurali ostvarenje njihovog poslovног uspjehа. Financijska akademija još je jedan od uspješnih primjera naših nastojanja da ispunimo ambiciozne ciljeve koje smo si postavili.

SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN Financijski izvještaji	2. DAN Analiza financijskih izvještaja
3. DAN Procesni model financija	4. DAN Ocjena boniteta
5. DAN Forenzička analiza	6. DAN Upravljanje profitabilnošću
7. DAN Upravljanje potraživanjima	8. DAN Upravljanje financijskim rizicima
9. DAN Upravljanje novčanim tokovima	10. DAN Upravljanje obrtnim kapitalom
11. DAN Financijska matematika u Excelu	12. DAN Procjena vrijednosti poduzeća
13. DAN Izrada investicijskog plana	14. DAN Izrada studije o transfernim cijenama
15. DAN Restrukturiranje poduzeća	Ispit – Certificirani financijski specijalist / Certified Financial Specialist

DODJELA CERTIFIKATA

ŠKOLA FINANCIJA POSLOVNA UČINKOVITOST

Poznavanje temeljnih pojmoveva i relacija iz područja finansija postalo je iznimno važno u današnjim uvjetima poslovanja. Menadžment kao i vlasnici poduzeća svakodnevno donose poslovne odluke sa svrhom ostvarivanja pozitivnog financijskog rezultata i dugovječnosti svog poduzetničkog pot-puhata. No, bez planiranja i upravljanja novčanim tokovima, čak i najuspješnija poduzeća, proizvodi ili usluge neće dugo preživjeti na tržištu.

SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN Temeljni financijski izvještaji <ul style="list-style-type: none">▪ Računovodstveni sustav i njegova organizacija▪ Računovodstvena načela, politike i standardi (IFRS/MSFI)▪ Poslovni događaji i knjigovodstvene isprave▪ Bilanca, račun dobiti i gubitka, novčani tok, bilješke uz financijske izvještaje i izvještaj o promjenama vlasničke glavnice	6. DAN Upravljanje novčanim tokovima <ul style="list-style-type: none">▪ Planiranje novčanih tokova▪ Upravljanje likvidnošću▪ Optimizacija novčanog ciklusa▪ Vanjsko financiranje poduzeća
2. DAN Analiza financijskih izvještaja <ul style="list-style-type: none">▪ Osnovne tehnike financijske analize▪ Analiza financijskih i poslovnih rizika▪ Procjena kvalitete financijskih izvještaja▪ Ekonomski profitabilnost poduzeća	7. DAN Procjena vrijednosti poduzeća <ul style="list-style-type: none">▪ Osnovne tehnike i metode procjene vrijednosti▪ Korekcije i prilagodbe podataka iz financijskih izvještaja▪ Ekonomski i tržišna evaluacija poslovanja▪ Interpretacija dobivenih rezultata
3. DAN Tržište kapitala <ul style="list-style-type: none">▪ Hrvatsko tržište kapitala▪ Izdavanje dužničkih vrijednosnih papira▪ Izdavanje vlasničkih vrijednosnih papira▪ Institucionalni investitori	8. DAN Transakcije spajanja i preuzimanja <ul style="list-style-type: none">▪ Formiranje strategije i pronaalaženje potencijalnih ciljeva akvizicije▪ Procjena sinergijskih učinaka i financijsko strukturiranje transakcije▪ Dubinsko snimanje poduzeća▪ Modeli spajanja i preuzimanja poduzeća
4. DAN Devizno tržište i tržište novca <ul style="list-style-type: none">▪ Devizno tržište (spot tržište, forward tržište, devizni swap)▪ Tržište novca (depoziti, trezorski zapisi, komercijalni zapisi)▪ Repo poslovi▪ Uvod u derivativno tržište	9. DAN Poslovno planiranje <ul style="list-style-type: none">▪ Vrste poslovnih planova▪ Tehnike poslovnog planiranja▪ Izrada operativnog plana▪ Izrada financijskog plana
5. DAN Upravljanje financijskim rizicima <ul style="list-style-type: none">▪ Pojam i važnost likvidnosti▪ Planiranje likvidnosti▪ Mjerenje rizika likvidnosti▪ Upravljanje bilancem	10. DAN Primjena Excela u financijama <ul style="list-style-type: none">▪ Analiza poslovnih rizika▪ Financijsko modeliranje▪ Planiranje kapitalnih ulaganja▪ Metode za procjenu isplativosti ulaganja

FACT ACADEMY

Kako bi se poduzeće moglo uspješno nositi s novim izazovima, povećala se potreba za prikladnim talentima, koji bi, osim stručnog znanja u nekom području (npr. financije), trebali imati i kvalifikacije u drugim stručnim područjima (npr. računovodstvo, kontroling i porezi). Promjene u području odgovornosti CFO-a i potreba za stalnim usavršavanjem stručnjaka i rukovodećeg kadra postale su obvezan dio svih poduzeća koji nastoje pratiti promjene. Dakle, potrebna je sveobuhvatna kvalifikacija u području FACT-a kako bi se mogla razvijati karijera djelatnika u sektoru CFO-a. Razvoj kompetencija u području odgovornosti CFO-a moguće je razviti u okviru FACT Academy.

FINANCE	ACCOUNTING	CONTROLLING	TAX
1. MODUL			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnove finansija ▪ Osnove finansijskih modela ▪ Novčani tok, likvidnost, upravljanje radnim kapitalom 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnove IFRS i US GAAP bilanciranja ▪ Značajne razlike između IFRS i US GAAP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnove rukovođenja i računovodstva ▪ Osnove planiranja i izvještavanja 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnove poreznog sustava ▪ Osnove PDV-a u zemlji ▪ Osnove PDV-a u EU / trećim zemljama
2. MODUL			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnove upravljanja valutama i likvidnošću ▪ Identifikacija i vrednovanje rizika ▪ Upravljanje finansijskim procesima 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Računovodstvena i porezna bilanca ▪ Glavne i pomoćne knjige ▪ Priznavanje prihoda/rashoda ▪ Leasing ▪ Aktiviranje R&D troškova ▪ Vrednovanje poduzeća ▪ M&A računovodstvo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje radnim kapitalom ▪ Planiranje i izvještavanje ▪ Životni ciklus proizvoda/kupca ▪ R&D i projektni kontroling ▪ Lanac stvaranja vrijednosti ▪ Big Data Analytics 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porez na dodanu vrijednost ▪ Porez na dobit ▪ Latentni porezi ▪ Transferne cijene ▪ Optimizacija procesa i organizacije ▪ Eksterni zahtjevi ▪ Porezna usklađenost
ZAVRŠNI MODUL Razmjena i utvrđivanje znanja			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektni rad, coaching, mentorstvo, umrežavanje 			

IFRS ACADEMY

Usvajanjem stručnih i praktičnih znanja na području Međunarodnih standarda finansijskog izještavanja, osigurajte konzistentnost i transparentnost svojih finansijskih izještaja te pružite kvalitetnu potporu poslovnom odlučivanju i stvaranju dodane vrijednosti poduzeća.

Polaznici programa imaju mogućnost pohadanja online programa „CERTIFICATE COURSE – International Financial Reporting Standards (IFRS)“ i stjecanja međunarodnog certifikata u suradnji sa Square Mile Global Consulting iz Londona.

SADRŽAJ I RASPORED
MODUL 1.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MRS 2 – Zalihe ▪ MRS 7 – Izještaj o novčanom toku ▪ MRS 8 – Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i pogreške
MODUL 2.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MSFI 5 – Dugotrajna imovina namijenjena prodaji ▪ MRS 16 – Nekretnine, postrojenja i oprema ▪ MRS 40 – Ulaganja u nekretnine
MODUL 3.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MSFI 16 – Najmovi ▪ MRS 38 – Nematerijalna imovina
MODUL 4.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MSFI 15 – Ugovori s kupcima ▪ MRS 37 – Rezerviranja, nepredvidive obveze i potencijalna imovina ▪ MSFI 3 – Poslovne kombinacije
MODUL 5.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ MSFI 9 – Financijski instrumenti ▪ MSFI 10 – Konsolidirani financijski izještaji

CERTIFICIRANI PROGRAM ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA - RISK MANAGEMENT PROGRAM

Upravljanje rizicima (Risk Management) je brzo razvijajuća disciplina, ali i središnji dio strateškog upravljanja bilo koje organizacije. Cilj upravljanja rizicima je pridružiti maksimalnu trajnu vrijednost svim aktivnostima organizacije stoga je neophodno unapređivati znanja i vještine za učinkovito upravljanje rizicima. Kroz ovaj cijeloviti edukacijski program steći ćete znanja i vještine vezane za upravljanje najznačajnijim rizicima.

SADRŽAJ I RASPORED				
MODUL 1: KONCEPT UPRAVLJANJA RIZICIMA				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>1. DAN</th> <th>2. DAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Djelotvorno upravljanje rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Temeljne odrednice upravljanja rizicima ▪ Ključni procesi upravljanja rizicima ▪ Metode mjerjenja odnosno procjene razine rizika ▪ KPI ovladavanje i praćenje rizika </td> <td> Strateški i upravljački rizici <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rizici poslovnog okruženja ▪ Aktualna gospodarska kretanja i rizici poslovnog okruženja ▪ Kategorizacija rizika ovisna o poslovanju organizacije </td> </tr> </tbody> </table>	1. DAN	2. DAN	Djelotvorno upravljanje rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Temeljne odrednice upravljanja rizicima ▪ Ključni procesi upravljanja rizicima ▪ Metode mjerjenja odnosno procjene razine rizika ▪ KPI ovladavanje i praćenje rizika 	Strateški i upravljački rizici <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rizici poslovnog okruženja ▪ Aktualna gospodarska kretanja i rizici poslovnog okruženja ▪ Kategorizacija rizika ovisna o poslovanju organizacije
1. DAN	2. DAN			
Djelotvorno upravljanje rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Temeljne odrednice upravljanja rizicima ▪ Ključni procesi upravljanja rizicima ▪ Metode mjerjenja odnosno procjene razine rizika ▪ KPI ovladavanje i praćenje rizika 	Strateški i upravljački rizici <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rizici poslovnog okruženja ▪ Aktualna gospodarska kretanja i rizici poslovnog okruženja ▪ Kategorizacija rizika ovisna o poslovanju organizacije 			
MODUL 2: INTERNA REVIZIJA I KONTROLA U UPRAVLJANJU RIZICIMA				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>1. DAN</th> <th>2. DAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Sustav unutarnjih kontrola i uloga <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definicija, elementi i ciljevi sustava unutarnjih kontrola ▪ Vrste kontrole u poslovnom procesu i vrednovanje njihove efikasnosti ▪ Dokumentiranje procesa i sustava </td> <td> Uloga interne revizije u upravljanju rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definicija i uloga interne revizije ▪ Provodenje interne revizije ▪ Interna revizija utemeljena na riziku (RBIA) ▪ Uloga interne revizije u korporativnom upravljanju i upravljanju rizicima </td> </tr> </tbody> </table>	1. DAN	2. DAN	Sustav unutarnjih kontrola i uloga <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definicija, elementi i ciljevi sustava unutarnjih kontrola ▪ Vrste kontrole u poslovnom procesu i vrednovanje njihove efikasnosti ▪ Dokumentiranje procesa i sustava 	Uloga interne revizije u upravljanju rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definicija i uloga interne revizije ▪ Provodenje interne revizije ▪ Interna revizija utemeljena na riziku (RBIA) ▪ Uloga interne revizije u korporativnom upravljanju i upravljanju rizicima
1. DAN	2. DAN			
Sustav unutarnjih kontrola i uloga <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definicija, elementi i ciljevi sustava unutarnjih kontrola ▪ Vrste kontrole u poslovnom procesu i vrednovanje njihove efikasnosti ▪ Dokumentiranje procesa i sustava 	Uloga interne revizije u upravljanju rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definicija i uloga interne revizije ▪ Provodenje interne revizije ▪ Interna revizija utemeljena na riziku (RBIA) ▪ Uloga interne revizije u korporativnom upravljanju i upravljanju rizicima 			
MODUL 3: UPRAVLJANJE FINANCIJSKIM RIZICIMA				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>1. DAN</th> <th>2. DAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Upravljanje rizikom likvidnosti i bilancem <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planiranje likvidnosti ▪ Upravljanje bilancem ▪ Sastavnice kreditnog rizika ▪ Upravljanje kreditnim rizikom </td> <td> Upravljanje tržišnim rizikom <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod i definiranje osnovnih skupina rizika ▪ Valutni rizik i instrumenti zaštite ▪ Kamatni rizik i instrumenti zaštite </td> </tr> </tbody> </table>	1. DAN	2. DAN	Upravljanje rizikom likvidnosti i bilancem <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planiranje likvidnosti ▪ Upravljanje bilancem ▪ Sastavnice kreditnog rizika ▪ Upravljanje kreditnim rizikom 	Upravljanje tržišnim rizikom <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod i definiranje osnovnih skupina rizika ▪ Valutni rizik i instrumenti zaštite ▪ Kamatni rizik i instrumenti zaštite
1. DAN	2. DAN			
Upravljanje rizikom likvidnosti i bilancem <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planiranje likvidnosti ▪ Upravljanje bilancem ▪ Sastavnice kreditnog rizika ▪ Upravljanje kreditnim rizikom 	Upravljanje tržišnim rizikom <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod i definiranje osnovnih skupina rizika ▪ Valutni rizik i instrumenti zaštite ▪ Kamatni rizik i instrumenti zaštite 			
MODUL 4: OPERATIVNI I GDPR RIZICI				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>1. DAN</th> <th>2. DAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Upravljanje operativnim rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operativni rizici ▪ Klasifikacija i prepoznavanje operativnih rizika ▪ Metodologija upravljanja operativnim rizicima ▪ Ovladavanje i smanjivanje utjecaja </td> <td> Upravljanje operativnim rizicima II i GDPR <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje operativnim rizicima ▪ Novi izazovi upravljanja operativnim rizicima ▪ GDPR rizici ▪ Izazovi upravljanja GDPR rizicima </td> </tr> </tbody> </table>	1. DAN	2. DAN	Upravljanje operativnim rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operativni rizici ▪ Klasifikacija i prepoznavanje operativnih rizika ▪ Metodologija upravljanja operativnim rizicima ▪ Ovladavanje i smanjivanje utjecaja 	Upravljanje operativnim rizicima II i GDPR <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje operativnim rizicima ▪ Novi izazovi upravljanja operativnim rizicima ▪ GDPR rizici ▪ Izazovi upravljanja GDPR rizicima
1. DAN	2. DAN			
Upravljanje operativnim rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Operativni rizici ▪ Klasifikacija i prepoznavanje operativnih rizika ▪ Metodologija upravljanja operativnim rizicima ▪ Ovladavanje i smanjivanje utjecaja 	Upravljanje operativnim rizicima II i GDPR <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje operativnim rizicima ▪ Novi izazovi upravljanja operativnim rizicima ▪ GDPR rizici ▪ Izazovi upravljanja GDPR rizicima 			

MODUL 5: CYBER RIZICI I IT ALATI ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

1. DAN

Cyber rizici

- Upravljanje rizicima informacijske sigurnosti i zaštite podataka
- Praktična implementacija procesa
- Odnos između cyber security i upravljanja rizicima
- Upravljanje timom i procesom upravljanja rizicima

2. DAN

IT alati za upravljanje rizicima

- Pregled IT alata za upravljanje rizicima
- Primjena excela kod upravljanja rizicima
- Programska rješenja tvrtke Palisade
- Integracija alata za analizu rizika i poslovno odlučivanje

ISPIT - CERTIFIED RISK MANAGER

KONCEPT UPRAVLJANJA RIZICIMA

Svaka organizacija upravlja rizicima, no ono što razlikuje uspješnu organizaciju od neuspješne jest učinkovito upravljanje rizicima. Budući da svaka poslovna aktivnost uključuje određenu razinu rizika, djelotvorno upravljanje rizicima predstavlja nužnost za bolje odlučivanje i ostvarenje poslovnih rezultata. Kroz ovaj modul će biti predstavljene pretpostavke za djelotvorno upravljanje rizicima te prednosti korištenja integriranog sustava za korporativno upravljanje, upravljanje rizicima i usklađenost (GRC - Governance, Risk and Compliance).

SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN

PRETPOSTAVKE DJELOTVORNOG UPRAVLJANJA RIZICIMA**Temeljne odrednice upravljanja rizicima**

- Osnovni pojmovi i distinkcije
- Cilj i temeljna načela cijelovitog sustava upravljanja rizicima – Enterprise Risk Management (ERM)
- Sastavni dijelovi sustava upravljanja rizicima
- Poslovna strategija te interni akti koji određuju upravljanje rizicima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Međuovisnost poslovnih ciljeva i strategija upravljanja rizicima

- Ključni procesi upravljanja rizicima
- Profil rizičnosti i utvrđivanje materijalno značajnih rizika
- Metode i informacije za utvrđivanje rizika
- Identifikacija uzroka i posljedica ostvarenih rizika
- Katalog rizika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer kataloga rizika

Metode mjerena odnosno procjene razine rizika

- Mjerjenje vs procjena razine rizika
- Industrijski standard mjerena razine rizika
- Testiranje otpornosti na stres
- Agregacija rizika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer kalkulacije rizične vrijednosti – Value at Risk (VaR)

Ovladavanje i praćenje rizika

- Metode upravljanja i kontrole
- Ograničavanje razine rizika
- Okvir sklonosti preuzimanju rizika
- Praćenje rizika te izvještavanje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izbor metode upravljanja rizikom

2. DAN:

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE, UPRAVLJANJE RIZICIMA I USKLAĐENOST**Korporativno upravljanje – Corporate governance**

- Definicija i obuhvat termina korporativnog upravljanja
- Temeljna načela korporativnog upravljanja
- Povjesni korporativni skandali kao posljedica lošeg korporativnog upravljanja
- Mechanizmi internog i eksternog nadzora nad korporativnim upravljanjem
- Upravljanje rizicima kao komponenta korporativnog upravljanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktični primjer poduzeća s lošim korporativnim upravljanjem

Uloga unutarnje revizije

- Svrha i obuhvat posla unutarnje revizije
- Razlika između unutarnje i vanjske revizije
- Uloga unutarnje revizije u korporativnom upravljanju
- Suradnja unutarnje revizije s ostalim kontrolnim funkcijama i „model 3 linije obrane“

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izvještaja unutarnjeg i vanjskog revizora

GRG – Governance, risk and compliance – Korporativno upravljanje, rizici i usklađenost

- Definicija i obuhvat termina GRC
- Uloga funkcije usklađenosti
- Moralni hazard i izbjegavanje sukoba interesa

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer etičkog kodeksa

Regulatorni zahtjevi i stajališta supervizora

- Utjecaj globalne krize na izmjene regulative
- Aktualna regulativa kod upravljanja rizicima
- (Ne)mogućnost eksternalizacije poslova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer procjene rizika od strane regulatora

INTERNA REVIZIJA I KONTROLA U UPRAVLJANJU RIZICIMA

Upravljanje kvalitetom i sustav unutarnjih kontrola bitne su odrednice uspješnog upravljanja rizicima. Poslovni procesi i sustavi kontrola dokumentiraju se internim aktima. Kroz ovaj modul naučit će logički i analitički promišljati o poslovnom procesu, što je preduvjet njegovog unaprjeđenja i uspješnog upravljanja rizicima. Kreditni rizik je jedan od najznačajnijih rizika kojem se kreditne institucije izlažu u svom poslovanju zbog mogućnosti gubitka uslijed nepodmirenja dužnikove obveze. Cilj upravljanja kreditnim rizikom je određivanje željene strukture kreditnog portfelja u skladu s definiranim profilom rizičnosti te maksimalizacija stope povrata uskladene za rizik održavanjem izloženosti kreditnom riziku unutar interno definiranih parametara uzimajući u obzir regulatorni okvir.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
UPRAVLJANJE RIZICIMA U KONTEKSTU UPRAVLJANJA KVALITETOM I SUSTAVOM UNUTARNJIH KONTROLA <p>Upravljanje kvalitetom</p> <ul style="list-style-type: none"> Temeljna načela upravljanja kvalitetom ISO norme (za upravljanje kvalitetom i rizicima) Pregled osnovnih alata, metoda i sustava upravljanja kvalitetom PDCA (Demingov) krug i krugovi kvalitete Integralni sustavi upravljanja kvalitetom i nagrade za poslovnu izvrsnost <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Brainstorming za identifikaciju koraka procesa</p> <p>Upravljanje poslovnim procesima</p> <ul style="list-style-type: none"> Definicija poslovnog procesa Unapređenje u odnosu na redizajn poslovnog procesa Katalog poslovnih procesa Identifikacija kritičnih točaka procesa <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada jednostavnog dijagrama toka (flow charta)</p> <p>Sustav unutarnjih kontrola</p> <ul style="list-style-type: none"> Uloga sustava unutarnjih kontrola Ručne kontrole u odnosu na aplikativno podržane Detektivne, korektivne i preventivne kontrole <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada složenijeg dijagrama toka</p> <p>Izrada internih akata</p> <ul style="list-style-type: none"> Značaj i potreba izrade internih akata Vrste internih akata Značajke kvalitetnog internog akta Repezitorij internih akata <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada procedure</p>	UPRAVLJANJE KREDITNIM RIZICIMA <p>Sastavnice kreditnog rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> Osnovni pojmovi PD, LGD, EaD, LIP Izračun očekivanog gubitka Utvrđivanje kreditnog rizika Analiza kreditne sposobnosti Pojam kreditnog rejtингa Kreditni rizik na razini portfelja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izračuna kreditnog rizika (individualni pristup i pristup na razini portfelja)</p> <p>Kreditni proces</p> <ul style="list-style-type: none"> Kreditna analiza Odobravanje Praćenje Naplata loših potraživanja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer kreditne analize</p> <p>Strategija zaštite od kreditnih rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> Sklonost preuzimanju rizika Sustav ovlaštenja i zaštitne odredbe (covenants) Instrumenti osiguranja potraživanja Diverzifikacija portfelja Uloga derivativnih instrumenata u procesu zaštite od kreditnih rizika (credit default swaps) <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer zaštite od kreditnih rizika</p> <p>Politika ispravaka vrijednosti za kreditne rizike</p> <ul style="list-style-type: none"> MRS i regulativa Pojam statusa neispunjerenja obveza („default“ status) Klasifikacija plasmana Izračun ispravaka vrijednosti i rezervacija Utjecaj na profitabilnost i stabilnost <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izračuna ispravaka vrijednosti</p>
1. DAN	2. DAN
	SADRŽAJ I RASPORED
	<p>Upravljanje tržišnim rizicima</p> <p>Uvod i definiranje osnovnih skupina rizika</p> <ul style="list-style-type: none"> Finansijska matematika – baza za izračune vezane na instrumente zaštite Finansijski rizici – Valutni, kamatni i rizik promjene cijene finansijskih instrumenata VAR - Mjera finansijskog rizika <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena kamatnog računa, diskontiranja i ukamačivanja u svakodnevnom poslovanju i identificiranju potencijalnih rizika poslovanja. Primjena VaR-a u svakodnevnom poslovanju</p> <p>Valutni rizik i instrumenti zaštite</p> <ul style="list-style-type: none"> Tržište valuta FX spot, FX forward i FX Swap Metode zaštite <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: FX spot, FX forward i FX Swap kao instrumenti zaštite od valutnog rizika</p> <p>Kamatni rizik i instrumenti zaštite I</p> <ul style="list-style-type: none"> Kamatno tržište Kamatni Swap kao instrument zaštite Metode zaštite i utjecaj tržišta na odabране metode <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Kamatni swap kao instrument zaštite od kamatnog rizika</p> <p>Kamatni rizik i instrumenti zaštite II</p> <ul style="list-style-type: none"> Kamatne opcije – definicija i osnova primjena Kamatne opcije kao instrument zaštite Metode zaštite i utjecaj tržišta na odabранe metode <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Kamatne opcije</p>

UPRAVLJANJE FINANCIJSKIM RIZICIMA

U okruženju iznimno složenih i povezanih finansijskih tržišta, minimiziranje rizika i izbor uspješne strategije upravljanja ključnim parametrima poslovanja postaju osnovni čimbenici kvalitete poslovnih organizacija. Danas sve više sazrijeva spoznaja da kvalitetno poslovanje podrazumijeva procjenu svih rizika kojim je poslovanje poduzeća izloženo i poduzimanje adekvatnih radnji u cilju zaštite od istih. Najčešće oni rizici, koji kao posljedice imaju učinke u vrlo kratkom vremenskom odmaku, mogu biti ključni za distinkciju između nastavka daljnog poslovanja ili potencijalnog prestanka poslovanja poduzeća. Jedni od takvih su i tržišni rizik i rizik likvidnosti, obzirom da pogreške kod upravljanja istima mogu imati vrlo brze i često neželjene posljedice za poslovanje poduzeća.

OPERATIVNI I GDPR RIZICI

SVAKA organizacija u svom poslovanju ima operativne rizike. Operativni rizik je teže identificirati, izmjeriti i njime upravljati jer može biti gdje u organizaciji biti isprepletan s ostalim rizicima, a njihovo uspješno prepoznavanje i upravljanje operativnim rizicima sastavni je dio stabilnog i uspješnog poslovanja. Putem modula upravljanja operativnim rizicima predstaviti ćemo Vam sve aspekte upravljanja operativnim rizicima. Na seminaru će biti predstavljene metode uspješnog prepoznavanja, upravljanja i mjerjenja operativnih rizika. Kroz praktične primjere približit ćemo Vam ovaj najrašireniji rizik u našoj poslovnoj okolini.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	1. DAN
Općenito o operativnim rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definicija i obuhvat operativnog rizika ▪ Okvir za upravljanje operativnim rizicima ▪ Izvori operativnog rizika ▪ Razumijevanje operativnih rizika u poduzećima i njihov utjecaj na operativnu efikasnost PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri operativnih rizika iz prakse	Upravljanje operativnim rizikom <ul style="list-style-type: none"> ▪ Praćenje operativnih rizika iz prošlosti ▪ Suvremeni trendovi kod upravljanja operativnim rizikom ▪ Integracija operativnih rizika u organizaciju i razvijanje kulture rizika ▪ Primjena operativnih modela u praksi PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o operativnim rizicima, primjeri ocjene operativnih rizika
Klasifikacija i prepoznavanje operativnih rizika <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klasifikacija i grupiranje operativnog rizika ▪ Rano prepoznavanje i pokazatelji operativnih rizika ▪ Evidentiranje operativnih rizika PRAKTIČNA VJEŽBA: Vježba ranog prepoznavanja operativnih rizika kroz primjere i mapa operativnih rizika	Izazovi upravljanja operativnim rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uspostavljanje efikasnog procesa uskladenosti ▪ Važnost pravovremene i kvalitativne informacije o operativnim rizicima ▪ Pogled na upravljanje operativnim rizicima kroz nadzorna tijela, reiting agencije, revizore i vlasnike ▪ Povezanost ISO standarda i operativnih rizika ▪ Uloga upravljanja kontinuitetom poslovanja i kriznim situacijama u poslovanju PRAKTIČNA VJEŽBA: Povezanost operativnih rizika i upravljanja kontinuitetom poslovanja i povezanost s procesom uskladenosti
Metodologija upravljanja operativnim rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologija mjerjenja operativnog rizika i njihovog utjecaja na poslovanje ▪ Metoda samoprocjene ▪ Donošenje poslovnih odluka temeljem analiza operativnih rizika ▪ Linije obrane upravljanja operativnim rizicima PRAKTIČNA VJEŽBA: Upitnik o samoprocjeni	GDPR rizici <ul style="list-style-type: none"> ▪ Načela i ideja GDPR-a ▪ Informacijska sigurnost i rizici sigurnosti podataka ▪ Uloge kod upravljanja GDPR rizicima PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri upravljanja GDPR rizicima
Ovladavanje i smanjivanje utjecaja operativnih rizika <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metodologija ovladavanja operativnim rizicima ▪ Analiza i određivanje scenarija stresa ▪ Test otpornosti na stres PRAKTIČNA VJEŽBA: Prepoznavanje operativnih rizika u organizaciji i testiranje otpornosti na stres	Izazovi upravljanja GDPR rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikacija ključnih obilježja sustava upravljanja GDPR rizicima i faktori uspjeha ▪ Izgradnja i zadovoljavajuće zahtjeva za upravljanje rizicima GDPR-a ▪ Podizanje svijesti i izloženosti GDPR rizicima PRAKTIČNA VJEŽBA: Izvještaj o GDPR rizicima

CYBER RIZICI I IT ALATI ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizicima je moralna i zakonska obveza svake organizacije i društva. Upravljanje rizicima omogućuje organizaciji jasan pogled na rizike i mogućnost pro aktivnog djelovanja u svrhu zaštite resursa i poslovanja organizacije. U ovom jednodnevnom intenzivnom seminaru/radionicici polaznici će savladati elemente potrebne za upravljanje rizicima informacijske sigurnosti koristeći svjetski priznate norme i metodologije. Cilj radionice je osposobljavanje polaznika za aktivno sudjelovanje u planiranju i implementaciji te održavanju sustava upravljanje rizicima informacijske sigurnosti.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
CYBER RIZICI <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razumijevanje cyber rizika ▪ Praktična primjena upravljanja cyber rizicima ▪ Određivanje apetita rizika u skladu s kontekstom ▪ Praktična implementacija procesa upravljanja cyber rizicima ▪ Odabir ili izrada metodologije upravljanja ▪ Projektni pristup upravljanju rizicima ▪ Najbolje prakse upravljanja rizicima PRAKTIČNA VJEŽBA: Određivanje adekvatnih metoda i praksi sukladno scenariju	IT ALATI UPRAVLJANJA RIZICIMA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Potreba IT alata za upravljanje rizicima ▪ Često korišteni IT alati za upravljanje rizicima ▪ Prednosti korištenja IT alata za upravljanje rizicima PRAKTIČNA VJEŽBA: Pregled IT alata za upravljanje rizicima
Odnos između cyber security i upravljanja rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prijetnje i načini procjene rizika ▪ Korištenje normi upravljanja u svrhu upravljanja rizicima ▪ Zakonske obveze upravljanja rizicima u kontekstu cyber security-a PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza, evaluacija i tretman rizika iz scenarija	Primjena Excela kod upravljanja rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Najčešće formule koje se koriste kod upravljanja rizicima ▪ Upotreba Excel mogućnosti pri poboljšanju učinkovitosti kod upravljanja rizicima ▪ Metode upravljanja rizicima i Excel ▪ Monte Carlo simulacija u Excelu PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena Excela kod upravljanja rizicima
Upravljanje timom i procesom upravljanja rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kako dobiti suradnju svih timova? ▪ Praktično upravljanje timom ▪ Korištenje rezultata procjene rizika kao pokretač za promjene ▪ Izvještavanje o rizicima – korištenje svih resursa i delegiranje PRAKTIČNA VJEŽBA: Tretman rizika i izrada plana tretmana iz scenarija	Programska rješenja tvrtke Palisade <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programski paket tvrtke Palisade za analizu rizika i poslovno odlučivanje ▪ Programska alat @RISK ▪ Monte Carlo simulacija u @RISK-u ▪ Integracija i izvještavanje PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza uz @RISK
Integracija alata za analizu rizika i poslovno odlučivanje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prednosti integracije ▪ Primjena IT alata u poslovnim slučajevima ▪ Budućnost primjene IT alata PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer analize poslovnog slučaja s IT alatima	

CERTIFICIRANI FORENZIČKI ANALITIČAR - CERTIFIED FORENSIC ANALYST

Certificirani forenzički analitičar - Certified Forensic Analyst je cijeloviti certificirani edukacijski program kroz koji će steći detaljno znanje i uvid u forenzičku analizu i finansijsko izvještavanje, funkcioniranje samog procesa, upoznati statističke metode i alate izrade forenzičke analize te naučiti upravljati dobivenim rezultatima analize.
Nakon pohađanja programa i položenog ispita stječe se certifikat Certificirani forenzički analitičar - Certified Forensic Analyst.

SADRŽAJ I RASPORED	
MODUL 1: RAČUNOVODSTVO I FINANSIJSKO IZVJEŠTAVANJE	
1. DAN	2. DAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnove računovodstva ▪ Temeljni finansijski izvještaji – Bilanca (aktiva) ▪ Temeljni finansijski izvještaji – Bilanca (aktiva) ▪ Temeljni finansijski izvještaji – Bilanca (pasiva) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Račun dobiti i gubitka ▪ Račun dobiti i gubitka, Novčani tok ▪ Vježba knjiženja poslovnih događaja
MODUL 2: REVIZIJA I ANALIZA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA – OSNOVA ZA FORENZIČKU ANALIZU	
1. DAN	2. DAN
Revizija finansijskih izvještaja	Analiza finansijskih izvještaja
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u reviziju ▪ Provreda revizije - inicijalni koraci ▪ Provreda revizije – analitičke procedure, testovi detalja ▪ Zaključenje revizije 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u analizu finansijskih izvještaja ▪ Kvaliteta finansijskih izvještaja ▪ Metode analize finansijskih izvještaja ▪ Analiza finansijskih i poslovnih rizika
MODUL 3: PROVOĐENJE FORENZIČKE ANALIZE – METODE, ALATI, TEHNIKE, SHEME I POSTUPCI	
1. DAN	2. DAN
Metode, alati i tehnike u forenzičkoj analizi	Prijevarne sheme, detekcija i reakcija
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u forenzičku analizu ▪ Definicija prijevara / rasprostranjenost prijevara / uzroci prijevara / vrste prijevara ▪ Prijevarno finansijsko izvještavanje / interne i eksterne prijevare ▪ Metodologija i tehnike u procesu detekcije prijevara 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proces istrage prijevara ▪ Glavne prepostavke, metode i tehnike provođenja istrage ▪ Analitički postupci u istragama prijevara ▪ Forenzična analiza podataka
SADRŽAJ I RASPORED	
MODUL 4: STATISTIČKE METODE I VIZUALIZACIJA U FORENZIČKOJ ANALIZI	
1. DAN	2. DAN
Statističke metode u forenzičkoj analizi	Analiza i vizualizacija podataka u excel-u za potrebe forenzičke analize
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u statističke metode u forenzičkoj analizi. ▪ Benfordov zakon ▪ Benfordov zakon – daljnje primjene ▪ Korištenje ostalih statističke metode u forenzičkoj analizi ▪ Korištenje ostalih statističke metode u forenzičkoj analizi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rad s podacima ▪ Vizualna prezentacija podataka ▪ Rad s tablicama ▪ Napredne funkcije
MODUL 5: UPRAVLJANJE REZULTATIMA FORENZIČKE ANALIZE	
1. DAN	2. DAN
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ COSO okvir internih kontrola i prevencija prijevara ▪ Praktične metode otkrivanja sumnjivih finansijskih transakcija ▪ Suzbijanje nezakonitih radnji na štetu poslovnog subjekta: pronevjerja i pranje novca ▪ Suzbijanje korištenja poslovnog subjekta u svrhu utaje poreza
ISPIT - CERTIFICIRANI FORENZIČKI ANALITIČAR / CERTIFIED FORENSIC ANALYST	

RAČUNOVODSTVO I FINANSIJSKO IZVJEŠTAVANJE

Računovodstvo je u svojoj srži vještina opisivanja, mjerjenja i tumačenja svih ekonomskih aktivnosti jedne tvrtke. Svaki menadžer, investitor ili u širem smislu svaki donositelj odluka u poslovanju, da bi donio ispravnu odluku za svoje poduzeće mora imati jasnu sliku o računovodstvenim terminima i konceptima. Računovodstvo je ključno za nadzor resursa svake tvrtke, za procjenu učinaka poslovnih aktivnosti, te donošenje optimalnih poslovnih odluka. Takvo računovodstvo može pomoći menadžeru da razumije što se dogodilo i zašto se dogodio određeni poslovni događaj ili rezultat. Odgovorne osobe poduzeća trebale bi znati koristiti se uracima koji proizlaze iz računovodstvenog odjela, kao i znati ih zahtijevati, te razumjeti njihove osnove kako bi se produkti računovodstva – finansijski izvještaji – efikasno koristili u svrhu donošenja kvalitetnih menadžerskih poslovnih odredbi.

REVIZIJA I ANALIZA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA – OSNOVA ZA FORENZIČKU ANALIZU

U uređenim tržišnim ekonomijama, temelj poslovnog odlučivanja investitora, kreditora ali i mnogobrojnih drugih zainteresiranih strana jesu finansijski izvještaji. Kako bi se mogli osloniti na informacije iz finansijskih izvještaja, neovisni revizori provode reviziju finansijskih izvještaja i time daju neovisnu potvrdu da li podaci u finansijskim izvještajima daju fer i istinit prikaz finansijskog položaja i finansijskog poslovanja društva u razdoblju za koje su pripremljeni finansijski izvještaji. Finansijski izvještaji predstavljaju sažeti kvantificirani prikaz poslovanja poduzeća. Upravo zbog toga je njihova analiza preduvjet za uspješno provođenje forenzične analize. Iako u osnovi prikazuju povjesne podatke, analizom finansijskih izvještaja moguće je utvrditi kako pozitivne tako i negativne trendove poslovanja, te na temelju njih projicirati bližu budućnost. Rezultati finansijske analize također pomažu u utvrđivanju segmenata poslovanja koje je potrebno unaprijediti, te omogućuju usporedbu ostvarenih rezultata u odnosu na plan, konkureniju i tržište. Upravo je stoga poznavanje osnovnih tehniki i metoda finansijske analize od izuzetnog značaja za sve koji se bave forenzičnom analizom.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Osnove računovodstva <ul style="list-style-type: none"> Pojam i svrha računovodstva Koje bitne informacije nam računovodstvo pruža Zašto su točni i ažurni računovodstveni podaci ključni za uspjeh svakog poduzeća Knjigovodstvene isprave Računovodstvo prema statusu subjekta Razvrstavanje poduzetnika prema veličini Temeljni finansijski izvještaji – Bilanca (aktiva) <ul style="list-style-type: none"> Dugotrajna nematerijalna i materijalna imovina Dugotrajna finansijska imovina Dugotrajna potraživanja Temeljni finansijski izvještaji – Bilanca (aktivna) <ul style="list-style-type: none"> Zalihe Kratkotrajna potraživanja Novac i novčani ekvivalenti Odgodeni troškovi i ukalkulirani prihodi PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada aktive bilance na temelju stvarne bruto bilance	Račun dobiti i gubitka <ul style="list-style-type: none"> Pojmovno određenje RDG-a Poslovni prihodi Prihodi od prodaje Ostali poslovni prihodi Poslovni rashodi Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda Materijalni troškovi Troškovi osoblja Amortizacija Ostali troškovi Račun dobiti i gubitka, Novčani tok <ul style="list-style-type: none"> Vrijednosno uskladišnjanje Rezerviranja Ostali poslovni rashodi Finansijski prihodi Finansijski rashodi Udio u dobitku/gubitku od pridruženih poduzetnika Izvanredni – ostali prihodi i rashodi Novčani tok Vježba knjiženja poslovnih događaja <ul style="list-style-type: none"> Zadatak temeljen na ulaznoj i izlaznoj dokumentaciji iz poslovne prakse Rješavanje zadatka kroz praktična knjiženja Razmatranje utjecaja primjene različitih računovodstvenih i poreznih politika na poslovni rezultat PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada računa dobiti i gubitka na temelju stvarne bruto bilance poduzeća
Temeljni finansijski izvještaji – Bilanca (pasiva) <ul style="list-style-type: none"> Kapital Rezerviranja Dugoročne obveze Kratkoročne obveze Ukalkulirani troškovi i odgodeni prihodi PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada bilance	Zaključenje revizije <ul style="list-style-type: none"> Kompletiranje revizije Lista revizorskih razlika Formiranje revizorskog mišljenja Vrste revizorskog mišljenja Komunikacija rezultata revizije PRAKTIČNA VJEŽBA: Revizijske razlike i formiranje revizorskog mišljenja
SADRŽAJ I RASPORED	SADRŽAJ I RASPORED
1. DAN	2. DAN
REVIZIJA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA	ANALIZA FINANSIJSKIH IZVJEŠTAJA
Uvod u reviziju <ul style="list-style-type: none"> Uvod, definicija revizije, zakonski okvir revizije Reviziski dokazi, prevara u perspektivi revizije PRAKTIČNA VJEŽBA: Utvrđivanje rizika prijevare u finansijskom izvještavanju	Uvod u analizu finansijskih izvještaja <ul style="list-style-type: none"> Izvori informacija za analizu Temeljni finansijski izvještaji Karakteristike informacija iz finansijskih izvještaja PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza osnovnih finansijskih izvještaja
Provedba revizije - inicijalni koraci <ul style="list-style-type: none"> Planiranje revizije Određivanje značajnosti i procjena rizika Snimanje procesa i testiranje kontrola PRAKTIČNA VJEŽBA: Određivanje značajnosti, identifikacija kontrola u procesu	Kvaliteta finansijskih izvještaja <ul style="list-style-type: none"> Računovodstvene politike Upravljanje rezultatom i finansijskim izvještajima Korekcije finansijskih izvještaja PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza kvalitete informacija iz finansijskih izvještaja
Provedba revizije – analitičke procedure, testovi detalja <ul style="list-style-type: none"> Opće analitičke procedure Detaljne analitičke procedure Testovi detalja PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza odredene pozicije finansijskog izvještaja i identifikacija rizika	Metode analize finansijskih izvještaja <ul style="list-style-type: none"> Horizontalna, vertikalna i trend analiza Analiza finansijskih pokazatelja Analiza konkurentnosti PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza poslovanja uz pomoć finansijskih pokazatelja
PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer testa detalja	Analiza finansijskih i poslovnih rizika <ul style="list-style-type: none"> Novčani ciklus poduzeća Operativna poluga Finansijska poluga PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza novčanog ciklusa i ročnosti financiranja bilance

PROVOĐENJE FORENZIČKE ANALIZE – METODE, ALATI, TEHNIKE, SHEME I POSTUPCI

Gotovo da nema poduzeća koje se nije susrelo s određenom vrstom prijevare, bilo interne bilo eksterne. Svjetski poznate prijevare koje su se dogodile te činjenica da prijevare postoje od pamтивjeka čine ovu temu nezaobilaznom.

STATISTIČKE METODE I VIZUALIZACIJA U FORENZIČKOJ ANALIZI

Pod pojmom statističkih metoda u forenzičnoj analizi podrazumijevaju se formule i statističke tehnike pomoću kojih je moguće rekonstruirati, otkriti ili poduprijeti tvrdnju o eventualnim finansijskim nepravilnostima, otkriti knjigovodstvene pogreške ili neke specifične neregularnosti u brojevima koje nastaju kao posljedica zaobilazeњa određenih pravila.

Jedan od osnovnih koraka u provedbi forenzičke analize je detaljna analiza podataka iz računovodstvenog sustava. Svrha analize podataka je dobivanje informacija o poslovanju poslovnog subjekta kako bi se izvukli određeni zaključci.

SADRŽAJ I RASPORED	
<p>1. DAN</p> <p>METODE, ALATI I TEHNIKE U FORENZIČKOJ ANALIZI</p> <p>Uvod u forenzičku analizu</p> <ul style="list-style-type: none"> Razvoj forenzičke revizije Globalna istraživanja o rasprostranjenosti prijevara Etički aspekt Trokut prijevare <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Svjesnost o prijevarama</p> <p>Definicija prijevare / rasprostranjenost prijevara / uzroci prijevara / vrste prijevara</p> <ul style="list-style-type: none"> Rasprostranjenost prijevara Uzroci prijevara Vrste prijevara <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Prepoznavanje rizika i znakova upozorenja</p> <p>Prijevarno finansijsko izvještavanje / interne i eksterne prijevare</p> <ul style="list-style-type: none"> Kreativno računovodstvo Manipulacija u finansijskim izvještajima Pritisci u području izvještavanja Interne i eksterne prijevare <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Prepoznavanje rizika i znakova upozorenja</p> <p>Metodologija i tehnike u procesu detekcije prijevara</p> <ul style="list-style-type: none"> Analitički postupci Forenzički pokazatelji Data mining <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Znakovi upozorenja iz finansijskih izvještaja</p>	<p>2. DAN</p> <p>PRIJEVARNE SHEME, DETEKCIJA I REAKCIJA</p> <p>Proces istrage prijevara</p> <ul style="list-style-type: none"> Prihvaćanje angažmana, interni i eksterni pristup istragama Prethodna priprema i оформљавање tima Pristupi istragama i odabir metodologije Izvještavanje <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Odabir pristupa na primjeru zaprimljenih sumnji</p> <p>Glavne pretpostavke, metode i tehnike provođenja istrage</p> <ul style="list-style-type: none"> Forenzički postupci nad novčanim tijekovima Forenzički postupci nad finansijskim izvještajima Forenzički postupci na pojedinim pozicijama <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Forenzični test novčanih tijekova</p> <p>Analitički postupci u istragama prijevara</p> <ul style="list-style-type: none"> Preliminarni analitički postupci Neovisni analitički postupci Konačni analitički postupci <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Odabir analitičkih postupaka na primjeru</p> <p>Forenzična analiza podataka</p> <ul style="list-style-type: none"> Alati i pristup Forenzička analiza podataka u tijeku istrage Forenzička analiza podataka u day-to-day poslovanju <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Forenzička analiza podataka</p>
<p>1. DAN</p> <p>STATISTIČKE METODE U FORENZIČKOJ ANALIZI</p> <p>Uvod u statističke metode u forenzičkoj analizi i Benfordov zakon</p> <ul style="list-style-type: none"> Pregled statističkih metoda u forenzičkoj analizi Prvi korak – pogled na cijelokupnu sliku Benfordov zakon. Osnovna ideja i primjena Test prve znamenke i test prve dvije znamenke Testovi potvrde podudarnosti sa Benfordovim zakonom <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Provodenje testa prve i druge znamenke korištenjem program MS Excel</p> <p>Benfordov zakon – daljnje primjene</p> <ul style="list-style-type: none"> Primjena varijacija Benfordova zakona Benfordov zakon sumacije Test duplicitiranja brojeva Test posljednje dvije znamenke <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Provodenje testova sumacije i duplicitiranja brojeva korištenjem program MS Excel</p> <p>Korištenje ostalih statističke metode u forenzičkoj analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> Primjena deskriptivne statistike Test najvećeg podskupa i najvećeg rasta <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Provodenje testova najvećeg podskupa i najvećeg rasta korištenjem program MS Excel</p> <p>Korištenje ostalih statističke metode u forenzičkoj analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> Korištenje testa relativnog odnosa Identificiranje prevara traženjem neočekivanih duplicitiranja u podskupu <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Provodenje cijelog ciklusa statističkih metoda na odabranom skupu podataka</p>	<p>2. DAN</p> <p>ANALIZA I VIZUALIZACIJA PODATAKA U EXCEL-U ZA POTREBE FORENZIČKE ANALIZE</p> <p>Rad s podacima</p> <ul style="list-style-type: none"> Formatiranje podataka Upravljanje podacima Provjera valjanosti podataka <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada finansijskih izvještaja iz računovodstvenih podataka</p> <p>Vizualna prezentacija podataka</p> <ul style="list-style-type: none"> Vizualna kontrola i analiza podataka Uvjetro oblikovanje čelija Izrada složenih grafikona <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena Excela u analizi finansijskih izvještaja</p> <p>Rad s tablicama</p> <ul style="list-style-type: none"> Uvoz i zaštita podataka Izgled i oblikovanje tablica Upravljanje podacima u tablicama <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza poslovanja profitnih centara</p> <p>Napredne funkcije</p> <ul style="list-style-type: none"> Složene formule Funkcije baze podataka Korištenje pivot tablica <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena Excela u svrhe poslovne analize</p>

UPRAVLJANJE REZULTATIMA FORENZIČKE ANALIZE

Otkrivanje i suzbijanje prijevarkih radnji u poslovnim sustavima od iznimnog je značaja za poslovni subjekt obzirom na ozbiljne pravne posljedice koje iz toga mogu proizaći. Stoga je upravljanje rezultatima forenzike analize ključan korak u cijelom postupku. Pravodobno otkrivanje slabosti sustava, uočavanje indikatora rizika, uspostava kvalitetnog sustava interne kontrole, pravodobno otkrivanje prijevara i provođenje internih istraživačkih radnji te upravljanje posljedicama utvrđenih nepravilnosti temu su ovog modula.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>COSO okvir internih kontrola i prevencija prijevara</p> <ul style="list-style-type: none"> Kontrolno okruženje (organizacija) Procjena rizika Kontrolne aktivnosti u svrhu prevencije prijevara Otklanjanje nedostataka, komunikacija, praćenje i samoprocjena <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Metode procjene rizika prijevara</p> <p>Praktične metode otkrivanja sumnjivih finansijskih transakcija</p> <ul style="list-style-type: none"> Pokazatelji nezakonitih aktivnosti Pristupi u otkrivanju rizičnih pokazatelja Odabir najbolje metode istraživanja – mikro i makro pristup <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Uočavanje rizičnih pokazatelja iz finansijskih izvješća</p> <p>Suzbijanje nezakonitih radnji na štetu poslovnog subjekta: pronevjera i pranje novca</p> <ul style="list-style-type: none"> Primjeri otkrivanja i suzbijanja izvlačenja novca (pronevjere) Unutarnje i vanjske prijevare Pronalaženje nezakonito stecene imovinske koristi Pravne posljedice <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza primjera pronevjere sredstava na štetu trgovačkog društva</p> <p>Suzbijanje korištenja poslovnog subjekta u svrhu utaje poreza</p> <ul style="list-style-type: none"> PDV prijevare Način djelovanja PDV prijevara unutar EU i prema Kitel Utaje poreza na dohodak i poreza na dobit Pravne posljedice <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun štete za državni proračun na primjeru kružne PDV prijevare</p>	<p>Otkrivanje i suzbijanje prijevarkih radnji</p> <ul style="list-style-type: none"> Analiza poslovnih knjiga Analiza novčanog tijeka Kontrola knjigovodstvenih isprava <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza novčanog tijeka</p> <p>Pokretanje interne istrage</p> <ul style="list-style-type: none"> Planiranje i priprema Prikupljanje i analiza činjenica Priprema izvješća <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Prikupljanje i analiza činjenica koje ukazuju na prijevaru</p> <p>Rezultati forenzike analize</p> <ul style="list-style-type: none"> Donošenje konačnog zaključka Utvrđivanje odgovorne osobe Provodenje mjera za otklanjanje nedostataka u poslovnom sustavu <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer analize rezultata forenzike analize</p> <p>Izvješćivanje nadležnih državnih tijela i pravne posljedice</p> <ul style="list-style-type: none"> Prijava nepravilnosti nadležnim tijelima Sudjelovanje u dalnjem postupku Pravne posljedice za odgovornu osobu i poslovni subjekt <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Priprema kaznene prijave</p>

POREZNA OPTIMIZACIJA U PRAKSI: USKLAĐIVANJE POSLOVANJA PREMA POREZNIM PROPISIMA I PRIPREMA ZA GODIŠNJI OBRAČUN

Porezna optimizacija ima važnu ulogu u poslovanju poduzeća - ona omogućuje uštede poduzeću, smanjuje rizik od nesvesnog ulaska u područje nedopuštenog izbjegavanja plaćanja poreza te olakšava upravi društava da doneše optimalnu poslovnu odluku. Ova radionica predstavlja iznimnu priliku da kroz izravnu komunikaciju i mnoštvo primjera iz prakse, s ovlaštenim poreznim savjetnikom od strane Ministarstva finansija iz prve ruke dobijete odgovore i savjete za sva porezna pitanja koja Vas zanimaju.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Porezni sustav HR</p> <ul style="list-style-type: none"> Vrsta poreznih oblika Opći porezni zakon Načela oporezivanja Porezni kontroling Porezno planiranje, izbjegavanje poreza i porezna utaja <p>Porezni nadzor</p> <ul style="list-style-type: none"> Pravne mogućnosti postupanja u slučaju poreznog nadzora <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Koliko ste spremni za porezni nadzor ili kako ga spremno dočekati?</p> <p>Porezni nadzor - praksa</p> <ul style="list-style-type: none"> Primjeri iz prakse poreznih nadzora Nadzor poreza na dobit Nadzor PDV-a <p>Porezni nadzor - praksa</p> <ul style="list-style-type: none"> Primjeri iz prakse poreznih nadzora Nadzor poreza na dohodak Nadzor utvrđivanje porijekla imovine - nadzor po čl. 63. Zakona o porezu na dohodak 	<p>Porez na dohodak</p> <ul style="list-style-type: none"> Osnovne poreze na dohodak Dohodak od nesamostalnog rada Izaslani radnici – porezni aspekt Dohodak od imovine i imovinski prava <p>Porez na dohodak</p> <ul style="list-style-type: none"> Dohodak iz inozemstva Dohodak od kapitala Praktični primjeri <p>Porez na dobit</p> <ul style="list-style-type: none"> Osnovne poreza na dobit Porezne uštede Reinvestirana dobit Porez po odbitku <p>Izbjegavanje dvostrukog oporezivanja, transferne cijene</p> <ul style="list-style-type: none"> Izbjegavanje dvostrukog oporezivanja Transferne cijene <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri transfernih cijena</p>
	<p>3. DAN</p> <p>Porez na dodanu vrijednost</p> <ul style="list-style-type: none"> Osnovni pojmovi Porezni obveznik Predmet oporezivanja Porezna osnovica <p>Porez na dodanu vrijednost</p> <ul style="list-style-type: none"> Mjesto oporezivanja usluga Porezna oslobođenja PDV pri uvozi i izvozu Ispravak pretporeza Podjela pretporeza <p>Porez na dodanu vrijednost</p> <ul style="list-style-type: none"> PDV u praksi - primjeri iz prakse

FINANCIJE ZA NEFINANCIJAŠE

Poznata poslovna krilatica „novac je kralj“ dobila je u današnjim otežanim uvjetima poslovanja dodatnu težinu i značaj. Stoga upravljanje finansijskim tokovima i investiranim kapitalom, postaje iznimno važno za opstanak poduzeća. No, da bi se navedeno postiglo, potrebno je da svi ključni dijelovi poduzeća promatraju poslovanje iz iste poslovne perspektive te razumiju informacije skrivene u finansijskim izvještajima. Na ovoj radionici pružit će svim zainteresiranim osnovna znanja iz područja korporativnih financija, te omogućiti nefinancijašima da barem na kratko dobiju uvid u svijet očima kakvim ga vide financaši.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Financije: sastavni element poslovnih procesa <ul style="list-style-type: none"> Uloga financija u poduzeću Razlika između računovodstva i financija PRAKTIČNA VJEŽBA: Interakcija brojki u finansijskim izvještajima	Analiza finansijskih izvještaja <ul style="list-style-type: none"> Vertikalna i horizontalna analiza Analiza finansijskih pokazatelja PRAKTIČNA VJEŽBA: Financijski pokazatelji i Du Pont model
Osnovna finansijska izvješća: račun dobiti i gubitka <ul style="list-style-type: none"> Osnovna struktura i razine profitabilnosti Računovodstvena pravila i norme PRAKTIČNA VJEŽBA: Utjecaj poslovnih događaja na račun dobiti i gubitka	Financije u poslovanju <ul style="list-style-type: none"> Novčani ciklus poduzeća Operativna i finansijska poluga PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun osnovnih poslovnih rizika poduzeća
Osnovna finansijska izvješća: Bilanca <ul style="list-style-type: none"> Glavni elementi: imovina, obveze i kapital Struktura imovine i njenih izvora PRAKTIČNA VJEŽBA: Utjecaj poslovnih događaja na bilancu poduzeća	Ekonomска profitabilnost <ul style="list-style-type: none"> Vremenska vrijednost novca Mjere ekonomске profitabilnosti PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun ekonomске profitabilnosti poduzeća (EVA i ROIC)
Osnovna finansijska izvješća: Izvješće o novčanom toku <ul style="list-style-type: none"> Poslovni, investički i finansijski tokovi Metode izrade izvještaja o novčanom toku PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izrade jednostavnog izvještaja o novčanom toku	Finansijska analiza poslovanja <ul style="list-style-type: none"> Kvaliteta finansijskih izvještaja Finansijska vrijednost poduzeća PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza novčanih tokova poduzeća

FINANCIJSKO MODELIRANJE U EXCELU

Tehnike finansijskog modeliranja omogućavaju korisnicima povećanje pouzdanosti, kvalitete i vremenske pravodobnosti njihovog sustava poslovnog odlučivanja. Stoga se kao takve koriste za široki spektar analize poslovanja od izrade planova, finansijske analize, evaluacije investicija, projekcije vrijednosti pa do svih ostalih aspekata poslovnog odlučivanja koji se temelje na finansijskim projekcijama.

SADRŽAJ I RASPORED	
1.DAN	2.DAN
Poslovno planiranje <ul style="list-style-type: none"> Definiranje osnovnih prepostavki Statističke metode za planiranje PRAKTIČNA VJEŽBA: Planiranje prihoda i troškova	Analiza vrijednosti poduzeća <ul style="list-style-type: none"> Osnovne tehnike i metode procjene vrijednosti Temeljni čimbenici vrijednosti PRAKTIČNA VJEŽBA: Procjena vrijednosti uz pomoć metode slobodnih novčanih tokova i metode usporedivih vrijednosti
Finansijski izvještaji <ul style="list-style-type: none"> Izrada temeljnih finansijskih izvještaja Testiranje i optimizacija modela PRAKTIČNA VJEŽBA: Planiranje RDG, bilance i novčanog toka	Analiza kapitalnih investicija <ul style="list-style-type: none"> Planiranje investicijskih tijekova Osnovne metode za procjenu isplativosti investicija PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun i evaluacija isplativosti kapitalne investicije
Finansijska analiza <ul style="list-style-type: none"> Horizontalna, vertikalna i trend analiza Osnovni finansijski pokazatelji PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza finansijskih pokazatelja i Du Pont analiza	Analiza rizika investicijskih projekata <ul style="list-style-type: none"> Metode za procjenu rizika Monte Carlo simulacija PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza osjetljivosti i analiza scenarija
Ekonomска analiza <ul style="list-style-type: none"> Ekonomski profitabilnost: dodana vrijednost i stopa povrata na uloženi kapital Izračun troška i veličine investiranog kapitala PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza ekonomске profitabilnosti poduzeća (EVA, ROIC)	Poslovna analiza <ul style="list-style-type: none"> Optimizacija poslovnih procesa korištenjem rješavača (funkcija „solver“) Kalkulacija optimalne cijene za natječaje PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza isplativosti korištenja leasinga

SVREMENI IZAZOVI UPRAVLJANJA I POSLOVANJA FINANCIJSKIH STRUČNJAKA

Financijski stručnjaci, djelatnici u računovodstvu, kontroleri, interni revizori postaju osobe koje najčešće donose loše vijesti te su u samoj „žži“ događaja. Smjernice rada mijenjaju im se na dnevnjoj razini, stres je povećan, a osjećaj sigurnosti i stabilnosti gotovo nepostojeći. Istovremeno, svakodnevno ih se „vuče za rukav“ u želji da svatko za sebe dobije koju kunu više te nerijetko postaju „tampon“ zona i upijaju sve negativnosti usmjerene od strane ostalih odjela i djelatnika ka ljudima koji donose odluke - upravi.

Navedeno jasno ukazuje na nužnu potrebu rada sa spomenutim grupama djelatnika kako bi im se pomoglo da se lakše nose sa svakodnevnim izazovima. Najbolji način da im se pomogne jest osnažiti ih da uspješno pomognu - sami sebi. Time će i svojim zadacima pristupati s više energije te će se uspješnije nositi sa zahtjevima kolega. Moći će i svojim ponašanjem utjecati na okolinu te posredno pridonijeti boljoj atmosferi unutar cijele organizacije.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Financijski stručnjaci u poduzeću</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uloga i odgovornost financijskih stručnjaka ▪ Zahtijevani profil financijskog stručnjaka ▪ Organizacijska pozicija financijskih stručnjaka <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada opisa radnog mjeseca financijskog stručnjaka</p> <p>Radne aktivnosti financijskih stručnjaka</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesi i radne aktivnosti unutar odjela ▪ Procesi i radne aktivnosti unutar poduzeća <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada godišnjeg kalendara aktivnosti financijskih stručnjaka</p> <p>Trenutni načini suočavanja sa zahtjevnim situacijama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepoznavanje najčešćih stresora ▪ Prepoznavanje vlastitih načina reagiranja u zahtjevnim situacijama ▪ Procjena razine vlastitog stresa <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza vlastitih tehniku suočavanja sa zahtjevnim situacijama</p> <p>Tehnike upravljanja zahtjevnim i stresnim situacijama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementi stresa ▪ Posljedice izloženosti stresnim situacijama ▪ Mehanizmi adekvatnog upravljanja stresom ▪ Načini nošenja sa stresom: Tehnike nošenja s emocijama, Tehnike kognitivnog o(t)puštanja, Tjelesne tehnike <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Tehnike upravljanja zahtjevnim i stresnim situacijama</p>	<p>Sustav vrijednosti u poslu i njegova važnost</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Važnost sustava vrijednosti u poslovnom okruženju ▪ Definiranje vlastitog sustava vrijednosti ▪ Osjećavanje ključnih točaka nezadovoljstva <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Rad na vlastitom sustavu vrijednosti</p> <p>Uspješno upravljanje samim sobom (budite svoj najbolji coach!)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osjećavanje vlastitih negativnih automatskih misli i reakcija ▪ Promjena vlastitih (neefikasnih) obrazaca ponašanja ▪ Rad na prostorima za poboljšanje <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza vlastitih prostora za poboljšanje</p> <p>Uspješno utjecanje na okolinu (uspješno coachajte druge!) 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikacijski stilovi u zahtjevnim situacijama ▪ Usklađivanje s okolinom ▪ Načini uspješnog utjecanja na sugovornika <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Prilagodba komunikacijskog stila zahtjevima situacije</p> <p>Uspješno utjecanje na okolinu (uspješno coachajte druge!) 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suočavanje s konfliktnim situacijama ▪ Kako asertivno komunicirati svoje potrebe ▪ Kako reći „ne“ i održati dobar odnos <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Suočavanje s konfliktnim situacijama</p>
1. DAN	2. DAN
	<p>Obveznici i metode konsolidacije financijskih izvještaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obveznici izrade konsolidiranih financijskih izvještaja ▪ Metode konsolidacije ▪ Osnove konsolidacije – usporedni prikaz različitih metoda konsolidacije <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Utvrđivanje obveznika i metode konsolidacije te izrada jednostavne konsolidirane bilance i izvještaja o dobiti</p> <p>Konsolidacija bilance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izračun udjela u neto imovini podružnice ▪ Izračun goodwill-a (osnovni) ▪ Izračun manjinskog interesa ▪ Eliminacija međukompanijskih transakcija i konsolidacijske eliminacije u bilanci <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada konsolidirane bilance</p> <p>Konsolidirani izvještaj o dobiti i izvještavanje transakcija s povezanim osobama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konsolidacija prihoda i rashoda ▪ Eliminacija međukompanijskih transakcija i konsolidacijske eliminacije u izvještaju o dobiti ▪ Manjinski interes u izvještaju o dobiti ▪ Objavljivanje transakcija s povezanim osobama <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada konsolidiranog izvještaja o dobiti i objava transakcija s povezanim osobama</p> <p>Povezana društva i zajedničke operacije</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Računovodstvo ulaganja u povezana društva ▪ Metoda udjela ▪ Međukompanijske transakcije i dividenda <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Konsolidacija metodom udjela</p>
2. DAN	<p>MSFI 3 Poslovna spajanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Knjigovodstvo spajanja ▪ Izračun fer vrijednosti kod pripajanja i goodwill ▪ Alokacija kupovne cijene (engl. purchase price allocation) <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada početne bilance, alokacije kupovne cijene i izvještaj o dobiti za 1. godinu nakon poslovnog spajanja</p> <p>Kompleksne grupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertikalne i miješane grupe ▪ Postepene akvizicije ▪ Strane valute <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Knjigovodstvo i izvještavanje kompleksnih grupa i tečajne razlike u konsolidaciji</p> <p>Reorganizacija grupe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razlozi reorganizacije grupe ▪ Prodaja cjelokupnog udjela ▪ Prodaja dijela udjela <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Knjigovodstvo i izvještavanje prodaje udjela</p> <p>MSFI 8: Poslovni segmenti</p> <p>MSFI 5: Dugotrajna im. namijenjena prodaji i prestanak poslovanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Određivanje segmenata ▪ Imovina namijenjena prodaji ▪ Dio poslovanja s kojim se prestaje <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Prikaz poslovnih segmenata, imovine namijenjene prodaji i dijela poslovanja s kojim se prestaje u konsolidiranim financijskim izvještajima</p>

KONSOLIDACIJA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA

Na edukaciji će polaznici upoznati osnove izrade konsolidirane bilance i izvještaja o dobiti, različite metode konsolidacije te njihov učinak na izvješteni financijski rezultat i financijski položaj. Na edukaciji će naučiti evidentirati poslovna spajanja (izračun goodwill-a, međukompanijske i konsolidacijske eliminacije), Upoznati specifičnosti konsolidiranih u odnosu na odvojene financijske izvještaje (transakcije s povezanim osobama, poslovni segmenti, prestanak poslovanja dijela grupe itd.)

MSFI/HSFI KOD POSLOVNIH SPAJANJA

Primjena računovodstvenih standarda (MSFI, MRS, HSF) direktno utječe na finansijska izvješća koja su u fokusu interesa raznih korisnika (menadžment tvrtke, kreditori (banke), ulagači, država (plaćanje poreza), dobavljači i dr.). Stoga je jako važno znati pravilno odabrat i ispravno primjenjivati standarde u situacijama kada tvrtka posjeduje ili namjerava posjedovati udjele u drugim tvrtkama.

SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN

1a. Općenito o poslovnim kombinacijama (M&A)

- Povijest, motivi, razvojne strategije
- Financijsko i porezno izvješćivanje

1b. Ulaganja u povezana društva

- Metoda udjela nasuprot metodi troška
- Iznos ulaganja jednak FV
- Iznos ulaganja različit od FV - goodwill
- Povećanje/smanjenje udjela uslijed ostvarenog dobitka/gubitka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun ulaganja, amortizacije i goodwilla u pridružena društva

Primjenjeni standardi kod ulaganja u pridružena društva; Transakcije sa pridruženim društvinama

- Računovodstveni standardi (HSFI, MSFI, MRS)
- Obveznici i izuzeća u primjeni metode udjela
- Mogućnost izbora između metode udjela i FV metode
- Uzlazne i silazne transakcije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Obračun prihoda i iznosa ulaganja kod uzlaznih i silaznih transakcija, izrada finansijskih izvješća prije i nakon datuma ulaganja

Gubitci iz ulaganja

- Reklasifikacija udjela i odgodena porezna obveza
- Nastavak priznavanja gubitaka/dobitaka
- Gubitci koji premašuju bilančni iznos ulaganja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Obračun gubitaka i reklasifikacija udjela; pojava odgodene porezne imovine

Umanjenje (ispravak) vrijednosti ulaganja u pridružena društva

- Uvjeti za priznavanje ispravka vrijednosti
- Uskladjenja knjigovodstvene vrijednosti ulaganja temeljem promjena sveobuhvatne dobiti
- Obračun ispravka vrijednosti ulaganja i tretman goodwilla
- Uklanjanje gubitaka na ulaganju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Uskladjenje knjigovodstvene vrijednosti ulaganja zbog revalorizacije

2. DAN

Poslovne kombinacije - pripajanje (Merger)

- Računovodstveno i pravno motrište pripajanja
- Porezno motrište pripajanja
- Metoda kupnje/stjecanja
- Priznavanje i mjerjenje imovine, obveza i goodwilla
- Pripajanje kapitalno povezanih društava
- Pripajanje kapitalno nepovezanih društava

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun kapitala; izrada bilanci nakon pripajanja kapitalno povezanih i kapitalno nepovezanih društava

Poslovne kombinacije - spajanje (Acquisition)

Računovodstveno i pravno motrište spajanja
Porezno motrište spajanja (PDV, PPN, PND, PPMV)
Spajanje kapitalno povezanih društava
Spajanje kapitalno nepovezanih društava

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun kapitala, izrada bilanci nakon spajanja kapitalno povezanih i nepovezanih društava

Konsolidacija

- Konsolidacija finansijskih izvješća
- Priznavanje i mjerjenje goodwilla (Partial, Full)
- Nekontrolirajući interesi (NCI)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun nekontrolirajućih interesa, djelomičnog i potpunog goodwilla, izrada konsolidirane bilance i konsolidiranog RDG-a

Umanjenje i amortizacija goodwilla, obrnuto pripajanje (Reverse Merger / RTO)

- Test na umanjenje goodwilla
- Računovodstveni i porezni aspekt umanjenja goodwilla
- Obrnuto pripajanje
- Kapital stjecatelja različit (veći ili manji) od kapitala stečenika
- MLBO kao način financiranja obrnutog pripajanja/ BEPS

PRAKTIČNA VJEŽBA: Test na umanjenje goodwilla; izrada konsolidiranih bilanci kod obrnutog pripajanja

FINANCIJSKI IZVJEŠTAJI

Poznata poslovna krilatica "novac je kralj" dobila je u današnjim otežanim uvjetima poslovanja dodatnu težinu i značaj. Stoga, upravljanje finansijskim tokovima i investiranim kapitalom, postaje iznimno važno za opstanak poduzeća. No, da bi se navedeno postiglo, potrebno je da svi ključni dijelovi tvrtke promatraju poslovanje iz iste poslovne perspektive te razumiju informacije skrivene u finansijskim izvještajima.

SADRŽAJ I RASPORED

Financije: sastavni element poslovnih procesa

- Uloga financija u poduzeću
- Odnos i razlika između računovodstva i financija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Interakcija brojki u finansijskim izvještajima

Temeljni finansijski izvještaji: račun dobiti i gubitka

- Osnovna struktura i razine profitabilnosti
- Računovodstvena pravila i norme

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utjecaj poslovnih događaja na račun dobiti i gubitka

Temeljni finansijski izvještaji: bilanca

- Glavni elementi: imovina, kapital i obveze
- Struktura imovine i njenih izvora

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utjecaj poslovnih događaja na bilancu

Temeljni finansijski izvještaji: izvještaj o novčanom toku

- Poslovni, investicijski i finansijski tokovi
- Metode izrade izvještaja o novčanom toku

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izrade jednostavnog izvještaja o novčanom toku

PROCESNI MODEL FINANCIJA

Procesni model financija služi za dokumentiranje, analizu i oblikovanje procesa financija, i isto tako kao potpora za raspravljanje o njima te njihovo unapređenje. Ovaj model predstavlja prvi izrađeni sveobuhvatni procesni model u području financija. Procesni model financija razvijen je u okviru stručne radne grupe iskusnih profesionalaca iz područja računovodstva, poreza i riznice, a pod vodstvom Horváth & Partners, ugledne konzultantske tvrtke iz Njemačke koja je partner Poslovne učinkovitosti za brojne projekte. Zahvaljujući sažetom, pragmatičnom i standardiziranom opisu procesa, ovaj model predstavlja idealan instrument za primjenu u praksi, neovisno o kojoj veličini organizacije i vrsti djelatnosti se radi.

SADRŽAJ I RASPORED

Financije i procesni model financija

- Pozicioniranje financija u procesnom modelu poduzeća
- Procesni model financija – značaj i korisnost
- Strategija financija
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Organizacija funkcije financija i procesa financija

Glavni procesi u financijama I

- Računovodstvo kupaca
- Računovodstvo dobavljača
- Računovodstvo obračuna plaća i putovanja
- Računovodstvo dugotrajne imovine

Glavni procesi u financijama II

- Računovodstvo glavne knjige
- Računovodstvo konsolidacije
- Porezi
- Riznica

Glavni procesi u financijama III

- Interna kontrola
- Kontinuirano unaprjeđenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava
- Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Unaprjeđenje procesa računovodstva, poreza i riznice

FORENZIČKA ANALIZA

Gotovo da nema poduzeća koje se nije susrelo s određenom vrstom prijevare bilo interne bilo eksterne. Svjetski poznate prijevare koje su se dogodile te činjenica da prijevare postoje od pamтивjeka čine ovu temu nezaobilaznom.

SADRŽAJ I RASPORED

Općenito o forenzičnom računovodstvu

- Ciljevi i svrha forenzičnog računovodstva
- Vrste i područja prijevara
- Korisnici forenzičnog računovodstva
- Kreativno računovodstvo
- Accrual basis vs. Cash basis
- Diskrečijske odluke menadžmenta
- Kratki pregled računovodstvenih i poreznih propisa: MSFI/HSFI, Porezni propisi

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada Bilance i RDG na temelju Accrual basis i Cash basis

Načini iskriviljivanja informacija

- Agresivno priznavanje prihoda i/ili sakrivanje rashoda
- Agresivno priznavanje rashoda i/ili sakrivanje prihoda
- Netočno iskazivanje fer vrijednosti imovine i/ili obveza
- Vanbilančna evidencija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Falsificiranje finansijskih izvještaja

Otkrivanje prijevara

- Temeljni finansijski izvještaji
- Znakovi upozorenja (Red Flags)
- Finansijska analiza kao instrument za otkrivanje prijevara

PRAKTIČNA VJEŽBA: Uočavanje znakova upozorenja; Detekcija potencijalnih područja prijevare

UPRAVLJANJE PROFITABILNOŠĆU

U vrijeme kada je rast poduzeća ograničen stalnim pritiscima konkurenциje, 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 prepoznali 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.

SADRŽAJ I RASPORED

Iskaz uspjeha profitnih centara

- Koncept iskaza uspjeha
- Određivanje i organizacija profitnih centara
- Preduvjeti za kreiranje iskaza uspjeha (organizacijski, informacijski i procesni)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kreiranje strukture iskaza uspjeha

Evidentiranje prihoda i alokacija troškova

- Najbolje prakse evidentiranja prihoda
- Klasifikacija troškova
- Metode alokacije troškova
- Najbolje prakse alokacije troškova

PRAKTIČNE VJEŽBE:

Izrada i upotreba modela alokacije troškova

Usporedba različitih metoda alokacije

Analiza podataka

- Izračun pokazatelja profitabilnosti
- Kreiranje standardnih izvještaja i ad-hoc analiza

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza i izvještavanje podataka o profitabilnosti

Najbolje IT prakse za analizu i izvještavanje o profitabilnosti

- Tržište IT alata za analizu i izvještavanje o profitabilnosti
- Temeljni preduvjeti za korištenje pojedine vrste IT alata
- Prednosti i nedostaci besplatnih i komercijalnih IT alata

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer analize i izvještavanja o profitabilnosti u MS Excelu

UPRAVLJANJE POREZIMA

U svijetu globalizacije i multinacionalnih poduzeća vrlo je važno poznavati porezne sustave i porezna zakonodavstva zemalja s kojima dolazimo u doticaj prilikom sklapanja poslovnih odnosa. Znanje o poreznim olakšicama, oslobođenjima i poticajima omogućuje učinkovitije porezno planiranje, a samim time olakšava upravi društava da doneše optimalnu poslovnu odluku. Posljedice poznavanja porezne problematike su uštede u društvu koje se direktno očituju kroz novčani tok, a koje mogu biti itekako značajne te u konkurentskom smislu dugoročno odvajaju jedno društvo od drugog. Poznavanje poreznih propisa ili porezni kontroling može značajno smanjiti rizik od nesvesnjog ulaženja u područje nedopuštenog izbjegavanja plaćanja poreza.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnove poreznog kontrolinga

- Osnove Općeg poreznog zakona
- Porezno planiranje, izbjegavanje poreza i porezna utaja
- Porezni nadzor - kako ga spremno dočekati?
- Pravne mogućnosti postupanja u slučaju poreznog nadzora

PRAKTIČNA VJEŽBA: Koliko ste spremni za porezni nadzor ili kako ga spremno dočekati?

Povećanje ili smanjenje porezne osnovice poreza na dobit - I. dio

- Osnove poreza na dobit
- Porezni obveznik i porezna osnovica
- Smanjenje porezne osnovice

PRAKTIČNA VJEŽBA: Porezna prijava – obrazac PD - I. dio

Povećanje ili smanjenje porezne osnovice poreza na dobit - II. dio

- Povećanje porezne osnovice
- Amortizacija, izuzimanja, kamate, vrijednosna usklađenja i dr.

PRAKTIČNA VJEŽBA: Porezna prijava - obrazac PD - II. Dio

Izbjegavanje dvostrukog oporezivanja, transferne cijene

- Međunarodno oporezivanje
- Izbjegavanje dvostrukog oporezivanja
- Transferne cijene
- Porezne olakšice, oslobođenja i poticaji

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri transfernih cijena, olakšica, oslobođenja i poticaja

FINANCIRANJE NA DEVIZNOM TRŽIŠTU I TRŽIŠTU NOVCA

Ova specijalistička radionica namijenjena je vlasnicima i menadžmentu koji se žele upoznati sa značajem i praktičnim mogućnostima financija u unaprijeđenju poslovanja. Također, specijalistima u financijama, kontrolingu, računovodstvu i internoj reviziji koji žele proširiti svoje postojeće znanje o financijama.

Menadžmentu nefinancijskih odjela (prodaja, marketing, nabava i dr.) koji žele stići osnovna znanja iz područja financija

SADRŽAJ I RASPORED

- Devizno tržište i tržište novca
- Devizno tržište (spot tržište, forward tržište, devizni swap)
- Tržište novca (depoziti, trezorski zapisi, komercijalni zapisi)
- Repo poslovi
- Uvod u derivativno tržište

FINANCIRANJE NA TRŽIŠTU KAPITALA

Finansijsko je tržište mjesto na kojem se trguje finansijskim instrumentima i gdje se susreću ponuda i potražnja za istima. To podrazumijeva niz finansijskih institucija i instrumenata koji posreduju između sudionika s viškom (tj. onih koji žele uložiti) i onih s manjkom sredstava (tj. onih kojima je potrebno financiranje). Na svakom tržištu kapitala prva skupina sudionika obuhvaća mirovinske i investicijske fondove, osiguranja, banke i fizičke osobe koji svoj višak finansijskih resursa stavljuju na raspolaganje, tj. investiraju u finansijske instrumente. Druga skupina, ili sudionici s manjkom sredstava, prodaju finansijske instrumente, tj. zadužuju se kod prve skupine kako bi stekli finansijska sredstva koja su im neophodna za nastavak poslovanja, financiranje radnog kapitala, proširene proizvodnje, refinanciranje postojećih dugova, akvizicije i dr.

SADRŽAJ I RASPORED

Hrvatsko tržište kapitala

- Finansijsko tržište u funkciji razvoja poduzeća
- Sudionici tržišta kapitala u RH
- Razvoj tržišta kapitala u RH

Investitori na tržištu kapitala

- Obvezni i dobrovoljni mirovinski fondovi
- Investicijski fondovi

PRAKTIČNA VJEŽBA: Usporedba poslovanja fondova u RH

Izdavanje dužničkih finansijskih instrumenata

- Vremenska vrijednost novca
- Vrste dužničkih finansijskih instrumenata
- Komercijalni zapisi (mogućnosti i postupak izdanja, stanje na tržištu)
- Obveznice (mogućnosti i postupak izdanja, stanje na tržištu)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Određivanje cijena različitih dužničkih finansijskih instrumenata

Izdavanje vlasničkih finansijskih instrumenata

- Javne ponude dionica u RH
- Mogućnosti prikupljanja vlasničkog kapitala i/ili prodaje dionica postojećih dioničara javnom ponudom
- Postupak prikupljanja sredstava, povećanja temeljnog kapitala i uvrštenja dionica na burzu
- Regulatorni okvir postupka povećanja temeljnog kapitala javnom ponudom dionica

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer provođenja javne ponude dionica u RH

Fondovi rizičnog kapitala ("PE")

Pregled i mogućnosti PE tržišta u RH

UPRAVLJANJE FINANCIJSKIM RIZICIMA

U okruženju iznimno složenih i povezanih finansijskih tržišta, minimiziranje rizika i izbor uspješne strategije upravljanja ključnim parametrima poslovanja postaju osnovni čimbenici kvalitete poslovnih organizacija. Danas sve više sazrijeva spoznaja da kvalitetno poslovanje podrazumijeva procjenu rizika kojim je poslovanje poduzeća izloženo i poduzimanje adekvatnih radnji u cilju zaštite od istih. Posljednjih godina poseban utjecaj na poslovanje poduzeća imao je tržišni rizik te potreba za zaštitom od istoga postaje sve bitnija.

SADRŽAJ I RASPORED

- Uvod i definiranje osnovnih skupina rizika
- Finansijska matematika – baza za izračune vezane na instrumente zaštite
- Finansijski rizici – valutni, kamatni i rizik promjene cijene finansijskih instrumenata
- VAR - mjera finansijskog rizika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena kamatnog računa, diskontiranja i ukamaćivanja u svakodnevnom poslovanju i identificiranju potencijalnih rizika poslovanja. Primjena VAR-a u svakodnevnom poslovanju

Valutni rizik i instrumenti zaštite

- Tržište valuta
- FX spot, FX forward i FX Swap
- Metode zaštite

PRAKTIČNA VJEŽBA: FX spot, FX forward i FX Swap kao instrument zaštite od valutnog rizika

Kamatni rizik i instrumenti zaštite I

- Kamatno tržište
- Kamatni Swap kao instrument zaštite
- Metode zaštite i utjecaj tržišta na odabране metode

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kamatni swap kao instrument zaštite od kamatnog rizika

Kamatni rizik i instrumenti zaštite II

- Opcije – definicija i osnovna primjena
- Kamatne opcije kao instrument zaštite
- Metode zaštite i utjecaj tržišta na odabранe metode

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kamatne opcije kao instrument zaštite od kamatnog rizika

UPRAVLJANJE NOVČANIM TOKOVIMA

Upravljanje novčanim tokovima je kontinuirani proces planiranja, analize i nadziranja novčanih tokova poduzeća s ciljem održavanja likvidnosti i solventnosti poduzeća. Upravljanje likvidnošću poduzeća temeljna je zadaća finansijskog menadžmenta kojom se osiguravaju potrebna novčana sredstva za nesmetano odvijanje poslovnih procesa. Zahtijeva temeljito poznavanje bilančnih kategorija (naročito kratkotrajne imovine i obveza), metoda finansijske analize i tehnika upravljanja obrtnim kapitalom.

SADRŽAJ I RASPORED

Upravljanje likvidnošću

- Mjesto i uloga riznice u poduzeću
- Finansijski izvještaji kao izvor informacija za upravljanje likvidnošću
- Vrste novčanih tokova
- Izvještaj o novčanom toku
- Metode planiranja novčanog toka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza novčanih tokova i pokazatelja na temelju izvještaja o novčanom toku

Optimizacija novčanog ciklusa

- Aktivno upravljanje obrtnim kapitalom (zalihe, potraživanja, obveze)
- Instrumenti osiguranja i naplate potraživanja: zadužnica, mjenica
- Alternativna naplata: obračunska plaćanja, cesije, ugovori o ustupu duga
- Upravljanje viškovima novčanih sredstava

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun cash gap-a

Vanjsko financiranje poduzeća

- Pozajmice pravnih i fizičkih osoba
- Bankovi krediti (investicijski, okvirni, revolving, eskontni)
- Leasing i factoring
- Projektno financiranje
- Tržište kapitala

PRAKTIČNA VJEŽBA: Instrumenti deviznog i kamatnog tržišta

Instrumenti deviznog i kamatnog tržišta

- Upravljanje valutnom i kamatnom izloženošću
- Instrumenti zaštite kamatnog i valutnog rizika (forwardi, swapovi, opcije)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izračuna troška forwarda i swapa

UPRAVLJANJE OBRTNIM KAPITALOM

Primarni cilj poslovnih finacija je povećati vrijednost dioničara u obliku upravljačkog alata. Poslovne finančije kao područje obučavanja obuhvaća dvije glavne poddiscipline: kapitalno budžetiranje i upravljanje radnim kapitalom.

Upravljanje radnim kapitalom (eng. Working capital management) je upravljanje novčanim sredstvima poduzeća koja se bave kratkoročnom operativnom bilancem kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza; ovdje se usredotočuje na upravljanje gotovinom (novčanim ekvivalentima), zalihamama, potraživanjima i kratkoročnim zaduživanjem i kreditiranjem (kao što su uvjeti kreditiranja koji se pružaju klijentima – robno kreditiranje, obveze prema dobavljačima, kratkoročni finansijski dug).

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u pojmove

- Što je to radni, a što obrtni kapital?
- Primarni i sekundarni izvori finansiranja
- Novčani jaz i upravljanje obrtnim kapitalom
- Upravljanje potraživanjima
- Upravljanje zalihamama
- Upravljanje dobavljačima
- Mjerjenje aktivnosti
- Poslovni ciklus i upravljanje novčanim jazom

PRAKTIČNA VJEŽBA: Određivanje broja dana novčanog jaza

Upravljanje likvidnošću

- Mjerjenje i planiranje likvidnosti
- Upravljanje gotovinskim pozicijom
- Upravljanje kratkotrajnom finansijskom imovinom
- Ocjena likvidnosti, aktivnosti i novčanog jaza (dio finansijske analize: Ocjena finansijskog položaja) i usporedba s konkurentima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Ocjena finansijskog položaja radi utvrđivanja komercijalnih uvjeta (Ocjena kupaca i dobavljača - procjena rizika i mogućnosti na vlastito poslovanje)

Upravljanje kratkoročnim financiranjem

- Mjerjenje zaduženosti - uvod u kratkoročno financiranje
- Financiranje radnog kapitala
- Trgovački kredit ili bankovni kredit?
- Osnovne karakteristike bankskih proizvoda i izvori kreditiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Određivanje iznosa radnog kapitala za financiranje

FINANSIJSKA MATEMATIKA U EXCELU

Na radionici se pojašnjavaju i utvrđuju osnovni pojmovi, ideje i postupci vezani za pojam kamata i ukamačivanja kako bi se stvorili čvrsti temelji za usvajanje znanja iz područja poslovnih finančija. Naglasak je na finansijskoj matematici, tj. primjeni složenog ukamačivanja, a popratni praktični primjeri rješavaju se i pomoću Excelovih finansijskih funkcija te nekim ugrađenih alata. Pritom se ne prepostavlja prethodno znanje, osim elementarnih matematičkih operacija uz potenciranje i korjenovanje.

SADRŽAJ I RASPORED

Vremenska vrijednost novca. Kamate i načini njihova obračuna. Diskontiranje.

- Vremenska vrijednost novca
- Diskretno i kontinuirano ukamačivanje
- Jednostavne kamate i primjena
- Složene kamate
- Buduća i sadašnja vrijednost jedne uplate ili isplate
- Određivanje stope i broja razdoblja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Usporedba ponuda svodenjem na isto vrijeme, primjena Excel finansijskih funkcija

Periodičke uplate i isplate

- Nominalna ili ugovorna kamatna stopa, relativna i konformna kamatna stopa (proporcionalna i konformna metoda obračuna kamata)
- Buduća i sadašnja vrijednost periodičkih uplata ili isplate
- Primjena na složenije praktične probleme s više novčanih tijekova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Usporedba tipa „kupovina ili najam“, diskontiranje

Dugoročni krediti

- Izračun anuiteta
- Modeli otplate, otplatne tablice
- Utjecaj različitih načina obračuna
- Efektivna kamatna stopa
- Promjena uvjeta u tijeku otplate, konverzija kredita

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada otplatnih tablica za različite modele otplate kredita u E

Metode za ocjenu efikasnosti investicijskih projekata

- Metoda neto sadašnje vrijednosti
- Interna stopa povrata
- Svođenje na periodičke prinose

PRAKTIČNA VJEŽBA: Usporedba isplativosti više investicijskih projekata uz pomoć Excel funkcija i alata i različitim metodama

FINANCIJSKA STATISTIKA U EXCELU

Poslovne odluke se ne smiju donositi naprečac, njihovo donošenje treba biti bazirano na prethodnom iskustvu, stručnom mišljenju i pravovremenim, točnim i adekvatnim informacijama. Međutim, takve informacije su obično rijetko dostupne u obliku, količini i kvaliteti koja su potrebne za dovođenje odluka, već ih treba dobiti iz dostupnih podataka, u čemu nam pomažu statističke metode i alati. Značajan dio potreba finansijskih stručnjaka u pogledu statističke analize podataka pokriven je ugrađenim Excelovim funkcijama i alatima, pa ga to, uz njegovu široku rasprostranjenost, čini alatom kojeg vrijedi dublje upoznati. No, da bi se mogla na pravi način dobiti informacija iz podataka, nije dovoljno samo izračunati odgovarajuću vrijednost, potrebno ju je i znati interpretirati, odnosno treba razumjeti pozadinu procesa.

SADRŽAJ I RASPORED

Prezentacija i sažimanje podataka – deskriptivna statistika u MS Excelu

- Grupiranje podataka pomoću ugrađenih funkcija i alata, te pomoću Pivot tablica
 - Grafičko opisivanje podataka, Pivot grafikoni
 - Opisivanje podataka pomoću karakterističnih brojčanih parametara (srednje vrijednosti, mjere disperzije) uz korištenje ugrađenih Excel funkcija i dodatka za statističku analizu
 - Usporedba statističkih nizova
 - Položaj rezultata u nizu (rangiranje, centili, standardizirane ili z-vrijednosti, ...)
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Opis i analiza podataka na primjeru podataka iz prodaje

Postoji li veza između dvije pojave? Kako procijeniti vrijednost jedne pojave na temelju ponašanja druge?

- Statistička povezanost varijabli. Koeficijent linearne korelacije. Korelacija ranga
 - Ugrađene funkcije i analitički alati za koreacijsku analizu. Automatizirana izrada matrice korelacije
 - Tablica kontingencije. Hi-kvadrat test
 - Jednostavni model linearne regresije. Funkcije TREND, SLOPE, INTERCEPT. Procjenjivanje pomoću trend modela. Ocjena pouzdanosti modela
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Koreacijska i regresijska analiza na primjeru troškova poslovanja

Postoji li stvarno razlika između više pojave? Kako procijeniti vrijednost jedne pojave na temelju ponašanja više drugih pojava?

- Jednostavni primjer višestruke regresije uz analizu pouzdanosti
 - Procjena kvalitete parametara
 - Primjeri prilagođavanja varijabilni modela
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Izrada modela na podatcima iz financija i marketinga

Možemo li predvidjeti ponašanje promatrane pojave u budućnosti? Analiza vremenskih nizova

- Indeksi vremenskog niza. Individualni i skupni
 - Bazni indeksi kao alat usporedbe vremenskih nizova
 - Trend modeli. Prognoziranje
 - Desezoniranje, zagladivanje
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Analiza vremenskog niza na primjeru BDP-a

KAPITALNO BUDŽETIRANJE

Investiranje ima izuzetnu važnost u razvoju svakog trgovačkog društva, te je vrlo bitno poznavanje i poštivanje osnovnih pravila i postulata kapitalnog budžetiranja kao i pravilan odabir metoda za dovođenje investicijskih odluka. Kapitalni projekti zauzimaju značajni dio bilance svakog poduzeća te ponekad određuju uspjeh ili propast samog poduzeća. Treba biti izuzetno pažljiv kod odabira i primjene alata za dovođenje konačnih odluka o investiranju, te poštivati principe kapitalnog budžetiranja. Jednom donesene odluke o investiranju ne mogu se lako poništiti tako da nas pogreške mogu skupo stajati.

SADRŽAJ I RASPORED

Uloga i značaj kapitalnog budžetiranja i proces kapitalnog budžetiranja

- Kapitalno budžetiranje u kontekstu strateškog menadžmenta
 - Strateško planiranje
 - Taktično planiranje
 - Klasifikacija projekata
 - Koncepti i principi kapitalnog budžetiranja
 - Projekcije i izračun novčanog tijeka
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Projekcije i izračun novčanog tijeka za različite tipove projekata

Kriteriji i metode za dovođenje investicijskih odluka

- NPV, NPV Profil
 - IRR i specifičnosti kod određivanja IRR
 - Ostale metode (PBP, DPBP, AAR, PI)
 - Uobičajene zamke kod kapitalnog budžetiranja
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Izrada NPV profila te dovođenje investicijske odluke na temelju uporabe različitih metoda

Analiza i vrednovanje projekata

- Međusobno isključivi obnavljajući projekti sa nejednakim životnim vijekom
- Racionalizacija kapitala

Analiza rizika kapitalnih investicija

- Samostalne (Stand-Alone) metode
 - Senzitivna analiza
 - Analiza scenarija
 - Monte Carlo simulacija
 - Metode tržišnog rizika
 - CAPM
 - APT
 - Realne opcije
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Izrada senzitivne analize i analize scenarija te određivanje diskontne stope pomoću CAPM metode

PROCJENA VRJEDNOSTI PODUZEĆA

Ekonomска praksa iznjedrila je više različitih pristupa mjerenu vrijednosti poduzeća, ali pristup vrednovanja putem diskontiranih novčanih tokova ima najčvršću teoretsku podlogu. Zbog toga se ovim pristupom najbolje može procijeniti utjecaj određenih poslovnih odluka na ukupnu vrijednost poduzeća. Metoda vrednovanja putem diskontiranih novčanih tokova ima nekoliko pa je neophodno razlučiti u kojim se situacijama koriste različite metode i na koji se način čitav postupak vrednovanja provodi. Tijekom postupka, novčani se tokovi mogu raščlaniti na niz komponenti, a sam model može biti više ili manje složen. Budući da se uvijek diskontiraju procijenjeni budući novčani tokovi jasno je da postoji određeni stupanj rizika hoće li se projekcije i ostvariti. Zbog toga se konačna vrijednost koju dobijemo modeliranjem često dopunjava s prikazivanjem utjecaja promjena ključnih komponenti na dobivene rezultate. Raspon kretanja vrijednosti može biti znatan čemu smo nedavno i u praksi mogli svjedočiti gledajući kretanja cijena dionica na tržištima kapitala.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u vrednovanje, rizik, prinos i trošak kapitala

- Zablude o vrednovanju
- Pristupi vrednovanju
- Odnos rizika i očekivanog prinosa
- Izračun troška glavnice
- Izračun troška duga
- Prosječni ponderirani trošak kapitala

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun prosječnog ponderiranog troška kapitala

Vrednovanje putem diskontiranih novčanih tokova

Korištenje multiplikatora u vrednovanju

- Pregled različitih multiplikatora i njihovo definiranje
- Povezivanje multiplikatora s vrednovanjem diskontiranih novčanih tokova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun vrijednosti putem multiplikatora

Izrada modela za vrednovanje poduzeća

- Analiza povijesnih podataka
- Predviđanje budućeg poslovanja
- Procjena trajne vrijednosti
- Procjena trajne vrijednosti
- Interpretiranje rezultata i analiza scenarija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada modela vrednovanja i primjeri iz prakse

POTENCIJALI FINANCIRANJA IZ EU FONDOVA I PROVEDBA PROJEKATA

„Potencijali financiranja iz EU fondova i provedba projekata“ edukacija je koja polaznicima omogućava ulazak u tajne i fine procesa i procedura, tehnika i „trikova“ prepoznavanja atraktivnih EU natječaja te uspješne provedbe projekata. Bez obzira na to radi li se o poduzetniku, polazniku iz javnog sektora, znanstveno-istraživačkog sektora ili bilo kojem drugom prihvatljivom korisniku bespovratnih sredstava, polaznik će na kraju programa biti sposoban svladati zahtjevnu tehniku provedbe projekata. Program je tako pripremljen i osmišljen da može odgovoriti na individualna očekivanja svakoga polaznika: i onoga s određenim znanjem, ali i onoga koji nema predznanja o provedbi projekata financiranih iz fondova EU. Pri tome će se polaznici upoznati s osnovnim pojmovima, sadržajem ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, procedurama izmjena ugovora, pravilima vezanim uz nabave, izvještavanjem i provjerama na licu mjesta.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u EU fondove i Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava

- Otvoreni natječaji i natječaji u najavi
- Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava
- Izmjene Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri prihvatljivih/neprihvatljivih izmjena Ugovora

Nabava u EU projektima

- Plan nabave
- Ex-ante i ex-post provjere
- Nepravilnosti i prijevare

PRAKTIČNA VJEŽBA: Popunjavanje plana nabave

Izvještavanje i prihvatljivost izdataka

- Vrste izvještaja
- Zahtjev za nadoknadom sredstava
- Pravilnik o prihvatljivosti izdataka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri prihvatljivih/neprihvatljivih troškova na projektu

Provjere na licu mjesta

Priprema za provjeru na licu mjesta

- Izazovi tokom provjere
- Postupanje po rezultatima provjere

PRAKTIČNA VJEŽBA: Postupanje u različitim situacijama tokom provjere

IZRADA INVESTICIJSKOG PLANA

Iskustvo je pokazalo da poduzeća s dobro postavljenom strategijom, temeljenom na vlastitim snagama, konkurenčkim prednostima te kvalitetnom analizom realnih mogućnosti tržišta i poslovnog okruženja, postižu značajno bolje rezultate i dugoročno su uspješnija od poduzeća koje to ne čine. Preduvjet takvog načina poslovanja jest posjedovanje kvalitetnog investicijskog plana, kako bi poduzeće u svakom trenutku bilo svjesno svojih trenutnih mogućnosti, kao i potencijalnih rizika. Velik broj uspješnih poduzeća u jednom trenutku, u cilju održavanja ili proširenja svojeg udjela na tržištu, imaju potrebu za osiguranjem dodatnih financijskih sredstava od strane banaka, financijskih institucija i drugih vanjskih izvora financiranja. Poznavanje osnovnih pokazatelja i načina odlučivanja prilikom odabira pravilne strukture i izvora financiranja, kao i izrada uspješnog investicijskog plana, odnosno investicijskog projekta, koji će biti prepoznat od strane financijskih institucija, postaje ključna karika uspješne poslovne ekspanzije.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnovni preduvjeti izrade uspješnog

- investicijskog plana
- Kako započeti s izradom investicijskog plana
- Kako pribaviti nužne podatke za izradu investicijskog plana
- Koncept i sadržaj investicijskog plana

PRAKTIČNA VJEŽBA: Identifikacija osnovnih elemenata izrade investicijskog plana

Formiranje prihoda i rashoda, analiza

- tržišta prodaje i nabave
- Kako analizirati tržište prodaje i nabave
- Kako formirati prihode i rashode
- Osnovna podjela prihoda i rashoda u investicijskom planu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Formiranje prihoda i rashoda

Izrada ekonomsko-financijske analize

- Formiranje računa dobiti i gubitka
- Formiranje financijskog toka
- Formiranje ekonomskog toka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Formiranje financijskog toka projekta

Elementi ocjene uspješnosti investicijskog plana

- Likvidnost
- Osjetljivost
- Rentabilnost
- Stopa povrata ulaganja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Razlikujte uspješne od neuspješnih projekata

ANALIZA TROŠKOVA I KORISTI (CBA - COST BENEFIT ANALYSIS)

Kako bi se što uspješnije iskoristile dostupne finansijske potpore iz europskih fondova, potrebno je pripremiti složenu projektnu dokumentaciju sukladno zahtjevima i preporučenoj metodologiji Europske Unije. Ključni dokument u pripremi takvih projekata predstavlja studija izvodivosti te analiza koristi i troškova (CBA), u kojoj se detaljno i po propisanoj metodologiji analiziraju sve koristi i troškovi projekta te se demonstrira njegova opravданost za financiranje iz EU fondova. Analiza koristi i troškova je metoda ekonomske analize kojom se uspoređuju i vrednuju sve prednosti i svih nedostaci jednog projekta analizom svih njegovih društvenih troškova i koristi.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u studiju izvodljivosti i CBA analizu i izrada CBA analize: Financijska analiza

- Izračun nedostajecih finansijskih sredstava („funding gap“)
- Plan financiranja i troškovi projekta
- Izvori financiranja projekta
- Provjera finansijske održivosti projekta
- Finansijska neto sadašnja vrijednost projekta (FNPV)
- Finansijska interna stopa rentabilnosti (FRR)
- Mjere FNPV i FRR

Ekonomска analiza

- U čemu se sastoji koncept ekonomske analize
- Metodologija konverzije kod ekonomske analize – koraci
- Društveno diskontiranje procijenjenih koristi i troškova
- Ekonomski neto sadašnja vrijednost projekta (ENPV)
- Ekonomski interna stopa rentabilnosti (ERR)
- Omjer koristi i troškova (B/C ratio)
- Razlika između ekonomske i finansijske neto sadašnje vrijednosti
- Ekonomski analiza - izračun ENPV-a i ERR-a

Analiza rizika projekta

- Glavni elementi analize rizika projekta
- Analiza osjetljivosti projekta
- Analiza kritičnih varijabli
- Analiza scenarija
- Kritične varijable projekta

Primjeri gotovih CBA analiza i vježba izrade finansijske i ekonomske analize u Excelu

- Investicijski troškovi; Operativni troškovi i prihodi
- Izvori financiranja i finansijska održivost projekta
- Izračun FNPV i FRR na investiciju i na kapital
- Izračun ENPV i ERR projekta te pokazatelja koristi i troškova (B/C)

Primjer izračuna nedostajućih finansijskih sredstava

- Izračun omjera nedostajućih finansijskih sredstava (funding gap rate)
- Iznos u odluci (decision amount)

TRANSAKCIJE SPAJANJA I PРИПАЈАЊА

Činjenica da svakim danom broj i vrijednost transakcija spajanja i pripajanja sve više rastu, ovu temu čini itekako aktualnom, kako za potencijalne preuzimatelje tako i za potencijalne mete preuzimanja.

SADRŽAJ I RASPORED

Formiranje strategije i pronalaženje potencijalnih ciljeva akvizicije

- Formiranje strategije Du Pont analiza
- Motivi M&A
- Pronalaženje potencijalnih ciljeva akvizicije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Pet konkurentnih sila koje određuju profitabilnost djelatnosti

Procjena sinergijskih učinaka i financijsko strukturiranje transakcije

- Ostvarivanje i vrednovanje sinergijskih vrijednosti
- Financijska struktura transakcije
- Generatori vrijednosti (value drivers)
- Vrednovanje ciljne mete (Target company valuation)
- Vrednovanje ponude (Bid evaluation)

PRAKTIČNA VJEŽBA: DCF an., Comparable company an., Comparable transaction an.

Dubinsko snimanje poduzeća (due diligence)

- Temeljne značajke dubinskog snimanja
- Mjesto i uloga
- Ključni aspekti poslovanja
- Check lista

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada sažetka dubinskog snimanja i formiranje ponude (cash offer, stock offer, mixed offer)

Modeli spajanja i preuzimanja poduzeća

- Modeli spajanja s aspekata poslovног strukturiranja
- Modeli spajanja s aspekta financiranja transakcije
- Modeli preuzimanja
- Pripajanja i spajanja s aspekta hrvatskih zakonskih propisa

PRAKTIČNA VJEŽBA: Equity metoda vs. Metoda konsolidacije

DIZAJN I IMPLEMENTACIJA KPI-EVA

Tijekom ove edukacije naučit će se kako odabrati, definirati i koristiti ključne pokazatelje poslovanja te sustave pokazatelja za upravljanje i izvještavanje o poslovanju poduzeća.

SADRŽAJ I RASPORED

Značaj ključnih pokazatelja poslovanja u procesu upravljanja

- Pokazatelji poslovanja
- Sustavi pokazatelja
- Upravljanje pomoću sustava pokazatelja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Ciljni sustav kao preduvjet za sustav pokazatelja

Izgradnja sustava pokazatelja

- Kako treba ustaviti kontroling pokazatelja?
- Utvrđivanje potreba za informacijama
- Kalendar izvještavanja i izvještajne strukture
- Kriteriji za određenje bitnih informacija za odlučivanje
- Kritični čimbenici primjene pokazatelja i sustava pokazatelja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Projekt izgradnje sustava pokazatelja

Pokazatelji iz financijskih izvještaja

- Sistematsizacija monetarnih pokazatelja
- Ciljevi analize financijskih izvještaja pomoću pokazatelja
- Pokazatelji iz bilance, računa dobiti i gubitka i izvještaj o novčanom toku

PRAKTIČNA VJEŽBA: Pokazatelji analize financijskih izvještaja

Primjer najbolje prakse u korištenju pokazatelja

- Određenje vizije, strateških elemenata i strateških ciljeva
- Uspostavljanje principa upravljanja i izrada strateške mape
- Modeli upravljanja i ključni pokazatelji

PRAKTIČNA VJEŽBA: Uspostavljanje sustava pokazatelja u vlastitom poduzeću

UPRAVLJAČKI IZVJEŠTAJI U FINANCIJAMA

Uzrok nedovoljnog korištenja menadžerskih izvještaja može biti u kvaliteti izvještaja, ali isto tako i samoj poslovnoj konstituciji poduzeća koja je određena postojećom strategijom poduzeća, poslovnim procesima, informatičkom podrškom poslovanju, raspoloživim znanjem o kontrolingu i sl. Kod sastavljanja menadžerskih izvještaja vrijedi princip "manje je bolje". Menadžeri pate od nedostatka vremena za iščitavanje opsežnih poslovnih izvještaja pa je preporučljivo na jednostavan i sažet način prikazati najvažnije informacije o poslovanju poduzeća. Korisnost menadžerskih izvještaja prvenstveno je odredena mogućnošću korištenja njihovog sadržaja u donošenju poslovnih odluka, a tome u velikoj mjeri doprinosi preglednost i istaknutost važnih informacija.

SADRŽAJ I RASPORED

Vrste menadžerskih izvještaja

- Standardni menadžerski izvještaji
- Ad-hoc menadžerski izvještaji
- Statički menadžerski izvještaji
- Dinamički menadžerski izvještaji

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada cockpit menadžerskog izvještaja u Excelu

Pravila izrade menadžerskih izvještaja

- Korisnici izvještaja i mogući načini izvještavanja
- Zahtjevi kod korištenja izvještaja
- Zahtjevi kod izrade izvještaja
- Zahtijevani sadržaj izvještaja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada periodičnog izvještaja za top menadžment

Pojmovna pojašnjenja i razgraničenja elemenata menadžerskih izvještaja

- Odgovornost za sastavljanje i korištenje menadžerskih izvještaja
- Poslovna područja izvještaja
- Ciljana struktura izvještaja
- Ciljani izgled izvještaja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskih izvještaja korištenjem naprednih Excel funkcija

Grafičko predviđanje menadžerskih izvještaja pomoću Excel modela

- Grafikoni za standardne menadžerske izvještaje
- Grafikoni za analizu
- Moguće pogreške kod izrade grafikona

PRAKTIČNA VJEŽBA: Profesionalno korištenje grafikona pri izradi menadžerskih izvještaja

OSNOVE FINANCIJSKOG PLANIRANJA I MODELIRANJA

S obzirom na ograničenost raspoloživih resursa, potrebno je na što učinkovitiji i efikasniji način planirati te kontrolirati njihovo korištenje. U procesu planiranja potrebno je prije svega 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. Kroz finansijsko planiranje i modeliranje poduzeću se omogućava bolja usmjerenost u poslovnim aktivnostima i ostvarivanje postavljenih poslovnih ciljeva.

SADRŽAJ I RASPORED

Definiranje osnovnih pretpostavki modeliranja

- Temeljni ciljevi planiranja
- Definiranje parametra za modeliranje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada koncepta modela za planiranje

Analiza poslovnog okruženja i definiranje ciljeva

- PESTLE analiza
- SWOT analiza
- Definiranje strateških i operativnih ciljeva poslovanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada koncepta modela strateških i operativnih ciljeva poslovanja

Planiranje i modeliranje pozicija finansijskih izvještaja

- Planiranje i modeliranje računa dobiti i gubitka
- Planiranje i modeliranje bilance
- Planiranje i modeliranje novčanog tijeka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija, testiranje i optimiziranje modela planskih finansijskih izvještaja

Finansijska analiza plana i izvještavanje

- Horizontalna, vertikalna i trend analiza
- Osnovni finansijski pokazatelji
- Interni periodički izvještaji

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza i izvještavanje planskog dokumenta

FINANCIJSKO MODELIRANJE ZA INVESTICIJSKE PRIJEDLOGE

Cilj radionice je polaznicima dati osnovno znanje o kreiranju cash-flow modela za investicijske studije koristeći Invest for Excel softver. Polaznici će aktivno sudjelovati u svim izradama kalkulacija uz uputstva predavača te proći sve korake investicijskih kalkulacija, analiza profitabilnosti, bilance, kalkulacije marže i račun dobiti i gubitka. Polaznici će naučiti interpretirati izvještaje profitabilnosti te provesti analizu osjetljivosti. Također će naučiti koji parametri investicije su najosjetljiviji i uključuju najveći rizik. Bit će im predstavljen finansijski modul za finansijsku shemu investicije. Na kraju, bit će im prikazani najbolji predlošci za profesionalno kreiranje investicijskog prijedloga.

SADRŽAJ I RASPORED

- Kreiranje investicijskog modela
- Fokusiranje na kapitalne izdatke i metode amortizacije
- Modeliranje prihoda i troškova
- Izvješće o novčanom toku
- Analiza bilance
- Analiza obrtnog kapitala
- Analiza profitabilnosti, stope efektivnosti (npr. NPV, IRR, MIRR, RONA, EVA)
- Analiza osjetljivosti
- Pronalaženje točke pokrića
- Tehnike uspoređivanja investicijskih ulaganja
- Konsolidacija investicijskih ulaganja
- Kalkulacija marže – prikazivanje razlika: prije i nakon investicija
- Kreiranje investicijskog prijedloga

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

OSNOVE PROCJENE VRIJEDNOSTI PODUZEĆA

Procijeniti vrijednost poduzeća znači zapravo na temelju povijesnih podataka postaviti određene pretpostavke te izvršiti projekciju budućih poslovnih rezultata ili pak pretpostaviti pravilo jednake cijene te iskoristiti usporedive parametre drugih poduzeća kao polazišnu točku procjene 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.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u analizu vrijednosti poduzeća

- Osnovne tehnike i metode procjene vrijednosti
- Trošak kapitala (WACC) i mjere ekonomske profitabilnosti (EVA, ROIC, MVA)
- Potrebne korekcije i preslagivanja finansijskih izvještaja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izračuna WACC i ROIC

Metode bazirane na diskontiranim novčanim tjekovima

Metoda diskontiranih dividendi (DDM)

Metoda slobodnih novčanih tjekovima (FCF)

Metoda rezidualnog dohotka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Procjena vrijednosti uz pomoć metode slobodnih novčanih tjekovima

Metode relativne procjene vrijednosti

- Pokazatelji tržišne vrijednosti i pokazatelji ukupne vrijednosti poduzeća
- Metoda procjene na osnovu projiciranih fundamentalnih vrijednosti
- Metoda usporedivih vrijednosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Procjena vrijednosti uz pomoć metode usporedivih poduzeća

Procjena vrijednosti u širem kontekstu

- Evaluacija i interpretacija dobivenih rezultata
- Kvalitativni faktori procjene vrijednosti
- Skrivena vrijednost – agresivne računovodstvene prakse
- Specifičnosti procjena vezanih za pojedine sektore i vrste poduzeća

PRAKTIČNA VJEŽBA: Procjena vrijednosti malih privatnih poduzeća

MODEL I TEHNIKE PROCJENE VRIJEDNOSTI PODUZEĆA

Ekonomска praksa iznjedrila je više različitih pristupa mjerenu vrijednosti poduzeća, ali pristup vrednovanja putem diskontiranih novčanih tokova ima najčvršću teoretsku podlogu. Zbog toga se ovim pristupom najbolje može procijeniti utjecaj određenih poslovnih odluka na ukupnu vrijednost poduzeća. Metoda vrednovanja putem diskontiranih novčanih tokova ima nekoliko pa je neophodno razlučiti u kojim se situacijama koriste različite metode i na koji se način čitav postupak vrednovanja provodi. Tijekom postupka, novčani se tokovi mogu raščlaniti na niz komponenata, a sam model može biti više ili manje složen. Budući da se uvijek diskontiraju procijenjeni budući novčani tokovi jasno je da postoji određeni stupanj rizika hoće li se projekcije i ostvariti. Zbog toga se kočna vrijednost koju dobijemo modeliranjem često dopunjava s prikazivanjem utjecaja promjena ključnih komponenata na dobivene rezultate. Raspon kretanja vrijednosti može biti znatan, čemu smo nedavno i u praksi mogli svjedočiti gledajući kretanja cijena dionica na tržištima kapitala.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u vrednovanje, rizik, prinos i trošak kapitala

- Zablude o vrednovanju
- Pristupi vrednovanju
- Odnos rizika i očekivanog prinosa
- Izračun troška glavnice
- Izračun troška duga
- Prosječni ponderirani trošak kapitala

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun prosječnog ponderiranog troška kapitala

Vrednovanje putem diskontiranih novčanih tokova

- Korištenje multiplikatora u vrednovanju
- Pregled različitih multiplikatora i njihovo definiranje
- Povezivanje multiplikatora s vrednovanjem diskontiranih novčanih tokova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun vrijednosti putem multiplikatora

Izrada modela za vrednovanje poduzeća

- Analiza povijesnih podataka
- Predviđanje budućeg poslovanja
- Procjena trajne vrijednosti
- Interpretiranje rezultata i analiza scenarija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada modela vrednovanja i primjeri iz prakse

PLANIRANJE, VREDNOVANJE I FINANCIRANJE INVESTICIJA

Donošenje odluke o investiranju u određeni projekt možda je i najvažnija odluka koja стоји pred vlasnicima poduzeća i menadžerima. Kako bi što kvalitetnije odlučili o prihvaćanju pojedine investicije ili o izboru između nekoliko investicija, nužno je poznavati osnovna pravila i alate pri vrednovanju i odabiru istih. Također, nije manje važno ni biti upoznat s pravilima i mogućnostima odabira načina i vrste financiranja projekata.

SADRŽAJ I RASPORED

Planiranje investicija

- Planiranje novčanih tokova od investicije
- Rizik ostvarenja novčanih tokova
- Trošak kapitala kojim se finansira investicija
- Očekivani povrat od investicije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer planiranja investicije

Osnovne metode vrednovanja investicije

- Razdoblje povrata i diskontirano razdoblje povrata
- NPV
- IRR
- Indeks profitabilnosti, ekvivalentni godišnji anuitet

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izračuna korištenjem svake metode

Kako odabrati najbolji projekt

- Međusobno neovisni projekti
- Međusobno isključivi projekti
- Projekti različitih veličina
- Projekti različite dinamike novčanih tokova
- Projekti različitog trajanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Odlučivanje na primjerima

Financiranje investicija

- Izvori financiranja investicija
- Pravila financiranja - horizontalna
- Pravila financiranja - vertikalna

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjeri odabira optimalnog izvora financiranja

KREDITNE INSTITUCIJE I IZVORI FINANCIRANJA

Kreditne institucije jedan su od važnijih poslovnih partnera značajnog broja pravnih osoba. Kako bi Vaše pouzeće odabralo proizvod koji će optimalno biti usklađen s potrebama vašeg poduzeća, bilo bi korisno upoznati se s osnovnim izvorima financiranja, prednostima i nedostacima pojedinih proizvoda koje nude kreditne institucije, regulatornim pravilima po kojima rade kreditne institucije, a odnose se na njihov poslovni odnos s pravnim osobama, upoznati se sa sadržajem HROK izvješća i koje podatke o vašem poslovanju sadrži ovo izvješće te što su kreditni rejtinzi i čemu oni služe.

SADRŽAJ I RASPORED

Kreditne institucije - regulativa

- Zakon o kreditnim institucijama i bankarski sustav u RH
- Odluka o adekvatnosti jamstvenog kapitala
- Odluka o klasifikaciji plasmana

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kreditne institucije u RH

Kreditne institucije i kreditni rizik

- Kreditne institucije
- Kreditni rizik
- Hrvatski registar obveznika po kreditima (HROK)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza sadržaja HROK izvješća

Izvori kreditiranja

- Upravljanje obrtnim kapitalom
- Osnovne karakteristike bankarskih proizvoda
- Izvori kreditiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Određivanje iznosa obrtnog kapitala za koji je potrebno osigurati izvore financiranja

Odnosi s kreditnim institucijama

- Vrste proizvoda
- Odnosi s kreditnim institucijama
- Financiranje investicija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza simuliranog zahtjeva za kredit na primjeru jednog poduzeća

OCJENA BONITETA PODUZEĆA

S obzirom na trenutačnu situaciju na tržištu kao i u situaciju u gospodarstvu, sve veći broj poduzetnika ima potrebu za dodatnim sredstvima financiranja te ulaze u različite poslovne odnose, npr. vjerovničko dužničke, poslovna partnerstva kroz zajednička ulaganja, kupovine i prodaje poduzeća, kreditiranje, intervencije državnih organa u gospodarstvu i sl. Kako bi ojačali svoju pregovaračku poziciju i izbjegli moguće rizike, izuzetno je važno unaprijed spoznati osobine poslovnog partnera. Jedini način da izbjegnemo rizik poslovanja s prekomjerno zaduženim partnerima je ocjena boniteta svakako prije poslovne suradnje.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnovne pretpostavke ocjene boniteta

- Definicija, namjena i cilj ocjene boniteta
- Postupak ocjene boniteta
- Pravni status i dokumentacijska osnova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Uvjerenje u zaradu nasuprot stvarnoj zaradi

Povjesna analiza i strateška pozicija poduzeća

- Korištenje izvještaja revizije
- Definiranje vijeka ocjenjivanja
- Horizontalna i vertikalna analiza
- Izbor pokazatelja za ocjenu boniteta poduzeća

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza pokazatelja

Metodologija ocjene boniteta

- Elementi za izračunavanje pokazatelja
- Pokazatelji likvidnosti
- Pokazatelji zaduženosti
- Kreditni rejting
- Ocjene efikasnosti
- Ocjene rentabilnosti
- Reproduksijska sposobnost
- Analiza ljudskih potencijala

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza pokazatelja

Procjena ukupne tržišne učinkovitosti u budućnosti

- Analiza industrijske grane
- Porterovih 5 sila
- PESTLE i SWOT
- Kako i gdje dobiti bonitetne informacije
- Bonitetne agencije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Ocjena boniteta

IZRADA SAŽETKA (CONCEPT NOTE-A) EU PROJEKTA

Sažetak projektnog prijedloga (Concept Note) prvi je korak u prijavi na EU natječaj nakon kojeg slijedi izrada cijelokupne natječajne dokumentacije. Sažetak projekta prezentira ciljeve, rezultate, aktivnost i outpute EU projekta te dokazuje doprinos projekta potrebama ciljnih skupina i krajnjih korisnika, odnosno usklađenost projektne prijave sa zahtjevima natječajca i razvojnim politikama na vertikalnoj (EU, nacionalna, lokalna strategija) i horizontalnoj (relevantne sektorske strategije) razini. Poznavanje izrade sažetka projektnog prijedloga prvi je korak uspješne prijave EU projekta.

SADRŽAJ I RASPORED

Natječaji za EU projekte i analiza uvjeta natječaja

- Kronologija EU fondova u Hrvatskoj
- Strukturni i kohezijski fondovi nakon ulaska u EU
- Osnovni koraci prijave EU projekta
- Analiza uvjeta EU natječaja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza odabranog EU natječaja

Oblikovanje EU projekta

- Sažetak projektnog prijedloga (Concept Note)
- Karakteristike uspješnog EU projekta
- Ciljevi, rezultati, aktivnosti i ciljna skupina projekta
- Oblikovanje EU projekta

PRAKTIČNA VJEŽBA: Oblikovanje projektne ideje za odabrani EU natječaj

Relevantnosti EU projekta

- Usklađenost projekta sa zahtjevima natječajca
- Usklađenost projekta s potrebama države, regije, sektora
- Usmjerenost projekta potrebama ciljnih skupina
- Usmjerenost projekta potrebama krajnjih korisnika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza relevantnosti EU projekta

Vremenski plan projekta

- Projektne aktivnosti
- Vremenski plan projekta
- Dodane vrijednosti projekta
- Održivost, rizici i pretpostavke

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada vremenskog plana projekta

EU STRUKTURNI FONDOVI – ISKUSTVA I SAVJETI IZ EUROPSKE UNIJE

EU strukturni fondovi pružit će hrvatskim malim i srednjim poduzećima značajne mogućnosti za unapređenje konkurentnosti. Tijekom ove godine bit će objavljivani natječajni Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF) i Europskog socijalnog fonda (ESF). Cilj Europskog fonda za regionalni razvoj je smanjiti razlike u razini razvoja različitih regija Europske unije. Njegova nastojanja su usmjerena na jačanje konkurentnosti, inovativnosti i kreativnosti u poduzećima kao i očuvanje trajnih radnih mesta i osiguravanje održivog razvoja.

SADRŽAJ I RASPORED

Logička podloga i procedure iza mehanizma EU strukturnih fondova

- Uloga nacionalnih Operativnih planova
- Kako se izrađuju natječaji
- Kako privatni sektor može utjecati na stvaranje naučinkovitijih natječaja
- Najavljeni natječajni iz Europskog fonda za regionalni razvoj za hrvatske poduzetnike

Case study projekta financiranog iz ERDF u Sloveniji

- Učinkovito upravljanje vremenom u izradi projektne prijave
- Razvoj snažnog projektnog koncepta i partnerstava
- Upravljanje dokumentacijom
- Provjeda i izvještavanje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Na temelju primjera uspješnog projekta financiranog iz ERDF, polaznici će imati priliku razviti vlastite projektne ideje za ERDF natječaje.

Praktični primjer popunjavanja Prijavnog obrasca

- Natječajna dokumentacija
- Analiza uvjeta natječaja
- Definiranje projektnih aktivnosti, rezultata i outputa
- Poslovni planovi/strategije kao sastavni dio ERDF projekata

PRAKTIČNA VJEŽBA: Polaznici će testirati vlastite projektne ideje koristeći primjer prijavnog obrasca.

Planiranje proračuna

- Prihvatljivi troškovi
- Neprihvatljivi troškovi
- Financiranje projekta

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer proračuna projekta

RAČUNOVODSTVO TROŠKOVA

Samo letimčnim pregledom bruto bilance po analitici gotovo svakog poduzeća, uočava se nesrazmerno veći broj kategorija troškova od kategorija prihoda. Važnost pravilnog razvrstavanja i evidentiranja troškova u svrhu utvrđivanja trošenja resursa po centrima odgovornosti, proizvodima/uslugama, kupcima itd. je neupitna za uspješno upravljanje poduzećem.

SADRŽAJ I RASPORED

Općenito o računovodstvu troškova

- Svrha i uloga
- Ciljevi i zadaci
- Zakonski okvir računovodstva troškova
- Podjela troškova iz različitih aspekata

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utvrđivanje relevantnih troškova za obračun proizvodnje, za obračun servisnih usluga te za obračun zaliha trgovачke robe

Metode (sustavi) evidentiranja troškova

- Sustav radnih naloga
- Procesna proizvodnja
- Hibridni sustav

PRAKTIČNA VJEŽBA: Podjela troškova na direktnе i indirektnе, na fiksnu i varijabilnu komponentu te evidentiranje u sustavu radnih naloga

Metode obračuna troškova

- FIFO
- Prosječna ponderirana cijena
- Specifična identifikacija

PRAKTIČNA VJEŽBA: FIFO vs. Specifična identifikacija, utjecaj na finansijski rezultat te na finansijske pokazatelje

Metode obračuna zaliha

- Direct costing
- Full absorption costing

Modeli upravljanja troškovima

- TPC
- ABC
- PBC
- Full absorption costing

PRAKTIČNA VJEŽBA: Obračun proizvodnje primjenom TPC i ABC modela

FORENZIČNO RAČUNOVODSTVO

Gotovo da nema poduzeća koje se nije susrelo s određenom vrstom prijevare, bilo interne, bilo eksterne. Svjetski poznate prijevare koje su se dogodile te činjenica da prijevare postoje od pamтивjeka, čine ovu temu nezaobilaznom.

SADRŽAJ I RASPORED

Općenito o forenzičnom računovodstvu

- Ciljevi i svrha forenzičnog računovodstva
- Vrste i područja prijevara
- Korisnici forenzičnog računovodstva

Kreativno računovodstvo

- Accrual basis vs. Cash basis
- Diskrečijske odluke menadžmenta
- Kratki pregled računovodstvenih i poreznih propisa: MSFI/HSFI, Porezni propisi

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada Bilance i RDG na temelju Accrual basis i Cash basis

Načini iskriviljivanja informacija

- Agresivno priznavanje prihoda i/ili sakrivanje rashoda
- Agresivno priznavanje rashoda i/ili sakrivanje prihoda
- Netočno iskazivanje fer vrijednosti imovine i/ili obveza
- Vanbilančna evidencija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Falsificiranje finansijskih izvještaja

Otkrivanje prijevara

- Temeljni finansijski izvještaji
- Znakovi upozorenja (Red Flags)
- Finansijska analiza kao instrument za otkrivanje prijevara

PRAKTIČNA VJEŽBA: Uočavanje znakova upozorenja; Detekcija potencijalnih područja prijevare

MRS 2 – ZALIHE, MRS 7 – IZVJEŠTAJ O NOVČANOM TOKU, MRS 8 – RAČUNOVODSTVENE POLITIKE, PROMJENE RAČUNOVODSTVENIH PROCJENA I POGREŠKE

Osnovno pitanje u računovodstvu zaliha je iznos troška koji treba priznati kao imovinu sve do priznavanja povezanih prihoda. MRS 2 sadrži upute u vezi s određivanjem troška i njegovim kasnjim priznavanjem kao rashoda, kao i upute za metode troška koje se koriste za određivanje troškova zaliha. MRS 7 zahtjeva da se novčani tokovi razdoblja klasificiraju na tokove od poslovnih, investicijskih i finansijskih aktivnosti te definira koje se transakcije raspoređuju u pojedini novčani tok. MRS 8 propisuje kriterije za izbor i mijenjanje računovodstvenih politika, kao i za računovodstveni postupak i objavljivanje promjena računovodstvenih politika, računovodstvenih procjena i ispravke grešaka. Svrha ovog standarda je povećanje pouzdanosti i usporedivosti finansijskih izvještaja poslovnih subjekata.

SADRŽAJ I RASPORED

Svrha i ciljevi Međunarodnih standarda finansijskog izvještavanja

- Primjena standarda u sastavljanju finansijskih izvještaja
- Temeljni finansijski izvještaji
- Kvaliteta informacija iz finansijskih izvještaja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Struktura bruto bilance

MRS 2 Zalihe

- Zalihe kao imovina poduzeća
- Vrednovanje zaliha i usklađivanje vrijednosti zaliha na datum bilance

PRAKTIČNA VJEŽBA: Računovodstveni i kontrolni postupci vezani uz zalihe

MRS 7 Izvještaj o novčanom toku

- Važnost praćenja novčanih tokova u poduzeću
- Aktivnosti poduzeća obuhvaćene izvještajem o novčanom toku

PRAKTIČNA VJEŽBA: Sastavljanje izvještaja o novčanom toku

MRS 8 Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i pogreške

- Primjena i promjene računovodstvene politike
- Razlika između promjene računovodstvene politike i procjene
- Ispravci grešaka i objave u finansijskim izvještajima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Računovodstveni i porezni tretman računovodstvene pogreške

MSFI 5 – DUGOTRAJNA IMOVINA NAMIJENJENA PRODAJI, MRS 16 – NEKRETNINE, POSTROJENJA I OPREMA, MRS 40 – ULAGANJA U NEKRETNINE

MSFI 5 definira računovodstveni tretman imovine namijenjene za prodaju te zahtjeva odvojeno prezentiranje imovine koja udovoljava kriterijima klasifikacije kao namijenjena za prodaju u finansijskim izvještajima. **MRS 16** propisuje računovodstveni postupak za ulaganja u nekretnine, postrojenja i opremu koju koristi poslovni subjekt za svoje potrebe. Ovdje su glavna pitanja priznavanje imovine, određivanje knjigovodstvene vrijednosti i amortizacija. **MRS 40** propisuje računovodstveni tretman za ulaganja u nekretnine koju vlasnik ili najmoprimatelj drži kako bi ostvario prihode od najma i/ili radi porasta njezine tržišne vrijednosti te se primjenjuje na priznavanje, mjerjenje i objavljivanje ulaganja u nekretnine.

SADRŽAJ I RASPORED

- Dugotrajna imovina kao resurs poduzeća
- Računovodstvo dugotrajne imovine
- Oblici i struktura dugotrajne imovine u bilanci
- Procesi u dugotrajnoj imovini

PRAKTIČNA VJEŽBA: Računovodstveni postupci kod dugotrajne imovine

MSFI 5 Dugotrajna imovina namijenjena prodaji

- Mjerjenje dugotrajne imovine namijenjene prodaji
- Računovodstveno praćenje klasifikacije dugotrajne imovine na imovinu namijenjenu prodaji
- Prezentiranje u finansijskim izvještajima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Računovodstveni postupci kod imovine namijenjene prodaji

MRS 16 Nekretnine, postrojenja i oprema

- Početno vrednovanje imovine sukladno MRS 16
- Naknadno vrednovanje imovine sukladno MRS 16
- Razlika između troška i imovine
- Utjecaj priznavanja imovine na finansijski rezultat

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kapitalizacija troškova (CAPEX VS. OPEX)

MRS 40 Ulaganja u nekretnine

- Početno vrednovanje imovine sukladno MRS 40
- Naknadno vrednovanje imovine sukladno MRS 40

PRAKTIČNA VJEŽBA: Računovodstveno praćenje ulaganja u nekretnine

MSFI 16 - NAJMOVI, MRS 38 – NEMATERIJALNA IMOVINA

MSFI 16 - upoznavanje razlike u odnosu na „stare“ standarde. Saznajte kako u svojim finansijskim izvještajima provesti konkretna knjiženja. **MRS 38** – mnogi poduzetnici imaju visoke troškove od kojih očekuju da će imati koristi u budućnosti. Kako postupiti s tim troškovima i kako odgovoriti na dilemu je li neki trošak nematerijalna imovina ili rashod razdoblja? Koje troškove smijemo kapitalizirati? Kako naknadno mjeriti takvu imovinu? Na ova pitanja odgovor ćete saznati tijekom seminara.

SADRŽAJ I RASPORED

Načela MSFI 16

- Identificiranje svih ugovora o najmovima s izdvajanjem podataka o najmu
- upotreba praktičnih pogodnosti koje su ugradene u standard prilikom implementacije
- Odvajanje komponenti najma od komponenti koje nisu najam

Računovodstvo najmoprimeca (primjeri u Excelu)

- Inicijalno mjerjenje
- Naknadno mjerjenje
- Diskontne stope
- Prezentacija
- Sale and lease back transakcije
- Podnajam
- Ulaganje u nekretnine
- Modifikacije najmova

MRS 38 – Nematerijalna imovina

- Što je nematerijalna imovina i koji su kriteriji za priznavanje?
- Istraživanja i razvoj i zašto ih je važno razlikovati?
- Priznavanje nematerijalne imovine nastale razvojem

Pitanje softvera

- Mjerjenje nematerijalne imovine
- Primjeri pogrešaka i manipulacija nematerijalanom imovinom iz prakse
- Case study: Kapitalizirani troškovi softvera, lista kupaca

MSFI 15 – UGOVORI S KUPCIMA, MRS 37 – REZERVIRANJA, POTENCIJALNE OBVEZE I POTENCIJALNA IMOVINA, MSFI 3 - POSLOVNE KOMBINACIJE

MSFI 15 osigurava značajno više korisnih informacija korisnicima finansijskih izvještaja kroz poboljšane zahteve za objavljuvanjima, kao i jednostavniju pripremu finansijskih izvještaja kroz smanjen broj pojedinačnih dokumenata koje Društvo koristi u ovoj aktivnosti. MRS 37 – u praksi se često susrećemo sa situacijama u kojima se rezerviranja koriste u svrhu manipulacije rezultatom. Što kaže standard MRS 37? U kojim slučajevima priznati, a u kojim slučajevima ne priznati rezerviranje? MSFI 3 propisuje načela i zahteve koji se odnose na način na koji stjecatelj u svojim finansijskim izvještajima priznaje i mjeri utvrdnu stečenu imovinu, preuzete obveze i nekontrolirajući interes u stečeniku, priznaje i mjeri goodwill ostvaren poslovnim spajanjem ili dobit ostvarenu povoljnom kupnjom i određuje informacije koje će objaviti kako bi korisnicima finansijskih izvještaja omogućio da ocijene prirodu i finansijske učinke poslovnog spajanja.

SADRŽAJ I RASPORED

MSFI 15

- Identificiranje ugovora s kupcima
- Određivanje obveza ugovora
- Mjerjenje napretka obveza ugovora
- Određivanje naknade ugovora
- Dodjeljivanje naknade pojedinim obvezama ugovora
- Priznavanje prihoda
- Praktična primjena
- Važnije objave
- Primjer priznavanja prihoda na različitim primjerima
- Pitanja, odgovori i diskusija

MRS 37 – Rezerviranja, potencijalne obveze i potencijalna imovina

- Što je rezerviranje i u kojim uvjetima ga priznati?
- Koje su metode mjerjenja za rezerviranja?
- Koje vrste rezerviranja postoje?
- Primjeri iz prakse

MSFI 3

- Poslovne kombinacije – da li je poslovna kombinacija ili stjecanje imovine
- Vrednovanje poduzeća
- DCF metoda
- Metoda multiplikatora
- Asset based metoda
- M&A računovodstvo

MSFI 9 – FINANSIJSKI INSTRUMENTI,

MSFI 10 – KONSOLIDIRANI FINANSIJSKI IZVJEŠTAJI

Na praktičnim primjerima se pokazuju očekivani utjecaji na nebankovne finansijske subjekte i trgovacka društva raznih djelatnosti koja imaju u bilanci finansijsku imovinu. Naučit će se razumijevati standarde, odnosno načela po kojima se prezentiraju i sastavljaju konsolidirani finansijski izvještaji kada jedan subjekt kontrolira jednog ili više drugih subjekata. Na seminaru će se analizirati i obratiti koncept kontrole te njen sadržaj u skladu s navedenim standardom.

SADRŽAJ I RASPORED

MSFI 9 Uvod, klasifikacija i mjerjenje

- Razlozi za uvođenje MSFI 9
- MRS 39 – sličnosti i razlike
- Izazovi implementacije
- MRS 39 – klasifikacija i mjerjenje
- MSFI 9 – klasifikacija i mjerjenje
- Kriteriji ugovorenih novčanih tokova
- Novi poslovni modeli i indikatori

Umanjenje vrijednosti

- Umanjenje vrijednosti pod MRS 39
- Novi model umanjenja vrijednosti
- Očekivani efekti novog modela umanjenja vrijednosti
- Ključni utjecaji na trgovacka društva – s primjerima
- Ključni utjecaji na nebankovne finansijske subjekte, s primjerima

Računovodstvo zaštite

- Uvod u računovodstvo zaštite
- Uloga računovodstva zaštite u poslovanju
- MSFI 9 i objave u finansijskim izvještajima
- MSFI 9, utjecaji na MSFI 7
- Primjeri računovodstvenih politika i objava

MSFI 10

- Zašto i kada konsolidacija?
- Definicija konsolidiranih finansijskih izvještaja; ulaganja – veza između razine kontrole i metode konsolidacije
- Proces konsolidacije: usklađenja za potrebe konsolidacije – primjeri
- Goodwill i negativni goodwill
- Nekontrolirajući interes
- Transakcije i stanja unutar grupe – primjeri
- Objave

METODE TRANSFERNIH CIJENA

Transferne cijene najzastupljeniji su alat kada je riječ o poreznom planiranju. Njihovim postavljanjem na višu ili nižu razinu dobit se može prebaciti iz države s višom u one s nižom poreznom stopom. Osnovni cilj toga jest smanjiti plaćanje poreza na razini grupe. Na taj način direktno se utječe na visinu plaćenog poreza u državama. Države su stoga prihvatile standard „načela nepristrane transakcije“ koji zahtijeva da se, za porezne svrhe, transakcije između povezanih osoba provode po istim kriterijima (cijenama) kao da je riječ o nepovezanim osobama. U svrhu dokazivanja toga porezni propisi dopuštaju koristiti pet metoda. Sama primjena metoda je vrlo kompleksna jer svaka metoda ima svoje specifičnosti i zahtjeve, a primjena isključivo ovisi o okolnostima i vrsti transakcija. Poreznoj upravi kroz metode mora se dokazati ispravnost transfernih cijena, a porezna uprava prihvatiće dobivene rezultate jedino ukoliko su metode na ispravan način primijenjene.

SADRŽAJ I RASPORED

Preduvjeti za primjenu metoda

- Svrha upotrebe metoda transfernih cijena
- Faktori koji određuju usporedivost
- Određivanje raspona nepristrane transakcije
- Sadržaj dokumentacije o primjeni metoda za Poreznu upravu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun raspona nepristrane transakcije

Klasične transakcijske metode

- Osnovne značajke klasičnih metoda
- Metoda usporedivih nekontroliranih cijena
- Metoda preprodajnih (trgovackih) cijena
- Metoda dodatka na troškove

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena jedne od klasičnih metoda transfernih cijena

Metode transakcijske dobiti

- Osnovne značajke metoda transakcijske dobiti
- Metoda podjele dobiti
- Metoda transakcijske neto marže
- Analiza i odabir profitnog indikatora

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena metode transakcijske neto marže

Odabir najprimijerenije metode

- Kriteriji za odabir metode
- Glavne prednosti i nedostaci u primjeni metoda
- Analiza osjetljivosti rezultata kod usporedbe bruto i neto marže
- Analiza usporedivosti (benchmark analiza)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada analize osjetljivosti

POREZNA OPTIMIZACIJA

Porezni propisi danas poduzetnicima nude razne mogućnosti poreznih olakšica i drugih ušteda u plaćanju poreza. Različiti su načini na koji se može provesti neku poslovnu transakciju odnosno organizirati poslovanje i sasvim legalno smanjiti plaćanje poreza te ostvariti poreznu uštedu. S druge strane, nepoznavanje i pogrešna primjena poreznih popisa mogu dovesti do značajnih iznosa kazni koje ćete morati platiti jer ste počinili porezni prekršaj. Kako su troškovna restrukturiranja uglavnom provedena, a troškovi poslovanja smanjeni do najniže razine, tako poduzetnici više nemaju rezervi za dodatno smanjenje troškova kako bi poslovni rezultat ostao isti ili bio bolji. Jedina mogućnost koja se nudi jest smanjenje porezne obveze, odnosno porezna optimizacija.

SADRŽAJ I RASPORED

Računovodstvene politike i utjecaj na poreznu osnovicu

- Računovodstvene politike vrednovanja imovine
- Porezni i računovodstveni aspekt politike amortizacije
- Utjecaj politike vrijednosnih usklađenja na poreznu osnovicu
- Utjecaj politike rezerviranja na poreznu osnovicu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktičan primer vježbe u kojoj će se, uz definirane uvjete, trebati izračunati učinak računovodstvenih politika na poreznu osnovicu

Olakšice, oslobođenja i poticaji u funkciji porezne optimizacije

- Olakšice s osnove obavljanja djelatnosti na određenom području
- Porezne povlastice za poticanje ulaganja i državne potpore
- Smanjenje porezne osnovice s osnove reinvestiranja dobiti
- Ostala oslobođenja od plaćanja poreza

PRAKTIČNA VJEŽBA: Uz definirane uvjete napraviti će se simulacija poreznog učinka dopuštenih olakšica, oslobođenja i poticaja i analizirati rezultate

Strukturiranje transakcija s ciljem porezne optimizacije

- Porezna optimizacija prometa nekretnina
- Porezni učinci razlika pravnog i gospodarskog vlasništva
- Transferne cijene u funkciji porezne optimizacije
- Korištenje statusa posrednika i komisionara u cilju porezne optimizacije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer vježbe gdje će, uz definirane uvjete, trebati strukturirati transakciju na način da se ostvari najveća ušteda u plaćanju poreza

Učinci poreznih prihoda i rashoda na rezultat

- Privremene i stalne porezne razlike
 - Realizirani i nerealizirani dobici
 - Razgraničavanje troškova i prihoda i učinci na rezultat
 - Stanjena kapitalizacija i učinci financiranja na rezultat
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Primjer vježbe gdje će na osnovu definiranih uvjeta trebati utvrditi učinak stanjene kapitalizacije i troškova financiranja na poreznu osnovicu

UPRAVLJANJE POTRAŽIVANJIMA

Potraživanja od kupaca u znatnoj mjeri sudjeluju u imovini većine poduzeća. Prodaja na kredit najčešće je uvjetovana tržišnim prilikama, ali može biti i dio sveukupne strategije poduzeća. Prodajom na kredit poduzeća investiraju u svoje kupce kako bi ostvarili rast prodaje ili osvojili nova tržišta. Povećanjem ukupnih potraživanja povećava se i kreditni rizik budući da svi kupci nisu u mogućnosti generirati novčana sredstva za podmirenje svojih obveza. Kašnjenja kupaca u plaćanju ili eventualna neplaćanja uzrokuju troškove koji utječu na profitabilnost poduzeća. Učinkovito upravljanje potraživanjima temeljna je zadaća menadžmenta svakog poduzeća, a podrazumijeva temeljitu analizu potraživanja, donošenje odgovarajućih politika naplate potraživanja te poznavanje instrumenata osiguranja i naplate potraživanja.

SADRŽAJ I RASPORED

Općenito o potraživanjima

- Klasifikacija i evidentiranje potraživanja
- Priznavanje i vrednovanje potraživanja
- Porezni aspekti potraživanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utjecaj nenaplativnih potraživanja na finansijski rezultat

Planiranje, mjerjenje i izvještavanje o potraživanjima

- Planiranje i prognoziranje prodaje
- Finansijska analiza potraživanja
- Utjecaj naplate potraživanja na operativni ciklus poduzeća
- Menadžersko izvještavanje o potraživanjima od kupaca

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun finansijskih pokazatelja u upravljanju potraživanjima

Aktivno upravljanje potraživanjima

- Ocjena kreditnog rizika kupaca, utvrđivanje kreditnih politika i uvjeta prodaje
- Politike i procedure u naplati potraživanja
- Alternativna naplata (kompenzacija, cesija, asignacija, preuzimanje duga)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utvrđivanje kreditnih limita za kupce

Instrumenti osiguranja i naplate potraživanja

- Instrumenti osiguranja potraživanja (zadužnica, jamstvo, bankovna garancija)
- Mjenica kao instrument naplate potraživanja
- Faktoring – instrument kratkoročnog financiranja prodajom potraživanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun finansijskih efekata korištenja faktoringa

OPOREZIVANJE TRANSAKCIJA IZMEĐU POVEZANIH OSOBA U HRVATSKOJ

Cijene roba, usluga i imovine u tim transakcijama poznate su kao transferne cijene. Njihovu visinu definira tržište, ali i drugi specifični ciljevi. Zato porezni zakoni, kao glavni kriterij definiranja cijene u tim transakcijama, postavljaju načelo nepristrane transakcije. Porezni aspekt transfernih cijena vrlo je bitan budući da direktno utječe na porezno opterećenje, a može izazvati dvostruko oporezivanje. Budući da transferne cijene u značajnom dijelu utječu na porezne prihode država, porezne ih administracije nadziru s posebnom pažnjom. Suvremeni obrasci poslovanja uvjetuju širenje na strana tržišta i sve više akvizicija i povezivanja. U kontekstu širenja i poslovнog povezivanja nužno treba voditi računa i o politici transfernih cijena. Nepoznavanje i pogreške u primjeni propisa mogu rezultirati utvrđivanjem značajnih poreznih obveza i kazni.

SADRŽAJ I RASPORED

Određivanje povezanih osoba i razlozi provjere transakcija između povezanih osoba

- Određivanje povezanih osoba
- Zakonski tretman transakcija između povezanih osoba
- Transferne cijene i oblikovanje
- Porezni učinci transfernih cijena

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer određivanja povezanih osoba i analize rizika

Transferne cijene i načelo nepristrane transakcije

- Načelo neovisnosti u transakcijama povezanih osoba
- Analiza usporedivosti i čimbenici usporedbe
- Funkcionalna analiza i analiza rizika
- Ocjena transakcija i rezultata nepristrane transakcije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada funkcionalne analize i analize rizika kompanije te utvrđivanje usporedivih transakcija

Metode za provjeru transfernih cijena

- Preduvjeti primjene metoda transfernih cijena
- Klasične transakcijske metode
- Metode transakcijske dobiti
- Odabir najprimjerljive metode

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer odabira najprimjerljive metode transfernih cijena

Fakturiranje usluga unutar grupe

- Određivanje usluga unutar grupe
- Ključni čimbenici zaračunavanja usluga
- Utvrđivanje tržišne cijene usluga
- Modeli zaračunavanja usluga

PRAKTIČNA VJEŽBA: Strukturiranje modela zaračunavanja usluga unutar grupe s ciljem porezne optimizacije

MSFI 9 FINANCIJSKI INSTRUMENTI

MSFI 9 Financijski instrumenti je stupio na snagu 1. siječnja 2018. te zamijenio MRS 39 Financijski instrumenti: Priznavanje i mjerjenje. On uводи logički, više principijelni pristup klasificiranju i mjerjenju financijske imovine temeljen na poslovnom modelu subjekta i karakteristikama novčanog toka instrumenta. Novi model umanjenja vrijednosti zahtjeva ranije priznavanje i stalnu procjenu kreditnih gubitaka prije nego se zaista dogode. Zahtjevi za računovodstvom zaštite MSFI-ja 9 temeljeni su na načelima i bliže su uskladjeni s praksama upravljanja rizikom u poduzeću. Ova radionica pruža detaljnju analizu MSFI-ja 9 Financijski instrumenti.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod, klasifikacija financijske imovine i obveza

- Uvod u odredbe standarda
 - Predstavljanje tri kategorije te stabla za odlučivanje o klasifikaciji financijskih instrumenata
 - Računovodstveni tretman određen (i) poslovnim modelom (ii) prirodom novčanih tokova
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Klasificiranje različitih financijskih instrumenata u odgovarajuće kategorije

Mjerjenje financijske imovine i obveza

- Početno priznavanje, uključujući tretiranje transakcijskih troškova
 - Naknadno mjerjenje (dužnički instrumenti, vlasnički instrumenti)
 - Kretanje fer vrijednosti uslijed promjena vlastitog kreditnog rizika
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Naknadno mjerjenje na primjeru dužničkih i vlasničkih instrumenata

Umanjenje vrijednosti financijske imovine

- Uvod u MSFI 9 model očekivanog gubitka - pozadina, opseg i utjecaj modela
- Primjena IFRS 9 modela očekivanih kreditnih gubitaka
- Ključne procjene i prosudbe

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada modela umanjenja vrijednosti

Računovodstvo zaštite

- Pregled zahtjeva i onoga što se promijenilo u odnosu na MRS 39
 - Najčešće postavljana pitanja koja su se pojavila u praksi
 - Primjena standarda na neke uobičajene odnose kod računovodstva zaštite
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Primjeri iz raznih strategija hedžiranja

REVIZIJA EU PROJEKATA

Revizija EU projekata proces je verifikacije troškova generiranih u projektima financiranim iz pretpriступnih i strukturnih fondova EU. Ulaskom Republike Hrvatske u EU, poduzetnicima se otvaraju velike mogućnosti financiranja svojih projekata sredstvima iz EU fondova, što prema Posebnim uvjetima natječaja iz strukturnih fondova EU, za većinu projekata znači obveznu reviziju odnosno verifikaciju troškova projekta.

Svrha revizije EU projekata je potvrda da su svi troškovi nastali na projektu uistinu nastali u svrhu provedbe projekta, da su predviđeni u budgetu projekta te da su u skladu s kriterijima prihvatljivosti troškova koje propisuje EU za pojedine programe. Kako su ti kriteriji vrlo rigorozni, potrebno je dobro poznavanje propisa i smjernica propisanih od strane EU te specifičnosti koje se javljaju u reviziji EU projekata.

SADRŽAJ I RASPORED

Predmet i ciljevi revizije te ugovorna obveza

- Što su predmet i ciljevi revizije EU projekata
- Tko su obveznici revizije EU projekata
- Definiranje korisnika, partnera te podugovaratelja i suradnika na projektu

Odredbe i specifičnosti ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava te Općih i Posebnih uvjeta

- Analiza i ključne odrednice ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava
- Analiza Općih i Posebnih uvjeta za pojedine programe uz poseban naglasak na opće uvjete koji se primjenjuju na projekte financirane iz strukturnih fondova i kohezijskog fonda EU, te iz IPA programa
- Izmjene ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava

Razlike između revizije IPA projekata i projekata Strukturnih fondova, te odredbe Međunarodnog standarda za povezane usluge 4400

- Specifičnosti i razlike između revizije IPA projekata i projekata iz Strukturnih fondova
- Primjeri različitih vrsta budžetiranja i finansijskog izvještavanja za svaki od programa
- Specifičnosti i razlike između izgleda i strukture revizorskog izvješća u IPA projektima i izvješća projekata iz Strukturnih fondova
- Odredbe Međunarodnog standarda za povezane usluge 4400

Revizorske procedure pri kontroli glavnih skupina projektnih troškova:

- Faze u procesu revizije
- Prihvatljivost troškova
- Analiza i kontrolni postupci troškova ljudskih resursa
- Analiza i kontrolni postupci troškova službenog puta
- Analiza i kontrolni postupci nabave opreme

Revizorske procedure pri kontroli glavnih skupina projektnih troškova:

- Analiza i kontrolni postupci uredskih troškova
- Analiza i kontrolni postupci ostalih troškova – usluga
- Analiza i kontrolni postupci indirektnih troškova
- Analiza i kontrolni postupci prihoda projekta i doprinosa u naravi

Primjeri revizorskog izvješća i finansijskih izvještaja projekta

- Primjeri i analiza revizorskog izvješća za nekoliko projekata financiranih iz različitih programa odnosno fondova
- Primjeri i analiza finansijskih izvještaja i budžetiranja za nekoliko projekata financiranih iz različitih programa odnosno fondova

Najčešće pogreške, napomene, pitanja i odgovori

FINANCIJSKA ANALIZA POSLOVANJA

Uspješno upravljanje poduzećem ili nekim njegovim dijelom traži razumijevanje osnovnih pojmljiva iz finansija. Naime, finančije su jedan od bitnih internih funkcija poduzeća čiji je primarni cilj efikasno upravljanje kapitalom. Podaci i izvještaji koji se generiraju iz finančija predstavljaju kvantifikaciju ekonomske aktivnosti poduzeća i time nude obilje korisnih podataka onima koji donose odluke. No, pravila i metode koje se koriste prilikom njihove izrade često nisu, osim uskom krugu specijalista, razumljiva običnim korisnicima. Stoga je potrebno ući dublje u finansijsku problematiku i shvatiti što zapravo brojke iz finansijskih izvještaja govore, na što nas upozoravaju i kako ih pravilno tumačiti. Koristeći se osnovnim ekonomskim zakonima i primjerima iz prakse, pokušat ćemo približiti finansijsku materiju svima koji žele dodatno znanje te im prikazati i dati alate za samostalnu evaluaciju poslovanja vlastitog ili tuđeg poduzeća.

SADRŽAJ I RASPORED

Analiza osnovnih finansijskih izvještaja

- Obuhvat i svrha finansijske analize
 - Izvori informacija za analizu
 - Temeljni finansijski izvještaji
 - Karakteristike informacija iz finansijskih izvještaja
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Analiza novčanih tijekova poduzeća

Primjena finansijske analize

- Horizontalna, vertikalna i trend analiza
 - Analiza finansijskih pokazatelja
 - Analiza konkurentnosti
 - Sustavi pokazatelja
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Analiza finansijskih pokazatelja i Du Pont analiza

Analiza poslovanja poduzeća

- Identifikacija ključnih rizika poslovanja
 - Novčani ciklus poduzeća
 - Operativna poluga
 - Finansijska poluga
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Izračun novčanog ciklusa i ukupne poluge unutar poduzeća

Ekonomска vrijednost poduzeća

- Mjere ekonomske profitabilnosti
 - Finansijska vrijednost poduzeća
 - Upravljanje rezultatom i finansijskim izvještajima
 - Procjena kvalitete finansijskih izvještaja
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Evaluacija ekonomske profitabilnosti poduzeća

FINANCIJSKA TRŽIŠTA

Financijska tržišta utječu na svakodnevno poslovanje gospodarskih subjekata, država, financijskih institucija, fizičkih osoba. Razvojem financijskih tržišta, njegovih proizvoda i tehnologija omogućen je napredak svjetske ekonomije, ali su i povećani rizici. To se posebno osjetilo u zadnjoj financijskoj krizi čije posljedice još osjećamo. Kako se razvijalo financijsko tržište, koji su proizvodi financijskih tržišta i koje rizike nose, kako upravljati rizicima i zaštiti se od negativnih posljedica? Odgovore na ova pitanja pokušat će dati ova radionica.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnove financijskih tržišta

- Povijesni razvoj financijskih tržišta
- Podjela i sudionici financijskih tržišta
- Proizvodi financijskih tržišta
- Fundamentalna i tehnička analiza

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utjecaj ekonomskih pokazatelja na tečaj i kamatne stope

Devizno tržište

- Definicija i povijest deviznog tržišta
- Proizvodi deviznog tržišta
- Identifikacija i mjerjenje tečajnih rizika
- Upravljanje tečajnim rizicima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Zaštita od tečajnih rizika turističkog poduzeća

Novčano tržište

- Definicija i povijest novčanog tržišta
- Proizvodi novčanog tržišta
- Identifikacija i mjerjenje kamatnog rizika
- Upravljanje kamatnim rizikom

PRAKTIČNA VJEŽBA: Zaštita od promjene kamatne stope kod dugoročnog financiranja

Tržište kapitala

- Razvoj tržišta kapitala
- Proizvodi tržišta kapitala
- Financiranje potreba poduzeća obveznicama ili dionicama

PRAKTIČNA VJEŽBA: Optimalan portfelj ulaganja na tržištu kapitala

UPRAVLJANJE POSLOVNIM REZULTATOM

Kroz ovu specijalističku radionicu polaznici će se kroz više praktičnih primjera i kroz rad na praktičnim vježbama upoznati sa:

- pojmom i sadržajem upravljanja poslovnim rezultatom
- upravljanjem radnim kapitalom
- upravljanjem troškovima

SADRŽAJ I RASPORED

Uvodni dio, analiza i upravljanje maržom

- Instrumenti kontrolinga, ciljevi poduzeća, Value Based Management
- Analiza i razgradnja prihoda
- Upravljanje maržom

PRAKTIČNA VJEŽBA: Postupak uvođenja sustava za analizu i upravljanje maržom

Analiza i upravljanje troškovima, informatička tehnologija kao alat za upravljanje operativnim profitom

- Praktični pogled na troškove
- Upravljanje troškovima pomoću troškovnih modela
- Uvođenje informatičkog sustava za upravljanje operativnim profitom

PRAKTIČNA VJEŽBA: Smanjenje troškova kroz reorganizaciju

Upravljanje radnim kapitalom

- Novčani ciklus poduzeća
- Upravljanje zalihamama
- Komercijalni odnosi s dobavljačima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Isplativost trgovackog kredita

Upravljanje radnim kapitalom – nastavak

- Upravljanje potraživanjima
- Izračun troška kapitala
- Uvođenje informatičkog sustava za upravljanje radnim kapitalom

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun troška kapitala

PRIMJENA EXCELA U FINANCIJAMA

Upravljanje financijama poduzeća danas je nezamislivo bez pomoći programa koji omogućavaju analizu finansijskih podataka dobivenih iz računovodstva. U svakodnevnoj praksi Excel je jedan od najčešće korištenih programa koji ispunjavaju spomenutu funkciju. Stoga ćemo kroz ovu radionicu pokušati približiti svakodnevnim korisnicima Excela neke od najosnovnijih tema iz finansija te im kroz brojne praktične primjere dati alate koje će moći primjenjivati u svom poslu od finansijske analize, evaluacije investicija, procjene vrijednosti pa do poslovnog odlučivanja iz domene finan- cija.

SADRŽAJ I RASPORED

Finansijska analiza

- Horizontalna i vertikalna analiza
- Analiza finansijskih pokazatelja
- Du Pont analiza

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza finansijskih pokazatelja i Du Pont analiza

Ekonomска analiza

- Ekonomski profitabilnosti: dodana vrijednost i stopa povrata na uloženi kapital
- Izračun troška i veličine investiranog kapitala
- Ekonomski vrijednost poduzeća

PRAKTIČNA VJEŽBA: Procjena vrijednosti poduzeća

Planiranje kapitalnih investicija

- Planiranje investicijskih tijekova
- Metode za procjenu isplativosti
- Analiza investicijskih rizika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izračun i evaluacija isplativosti kapitalne investicije

Poslovno odlučivanje u Excelu

- Optimizacija novčanih tijekova
- Troškovna evaluacija vanjskih izvora financiranja
- Grafička analiza finansijskih podataka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza isplativosti leasinga

COST AND PROFITABILITY MANAGEMENT WITH THE NEW METHODOLOGY TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING (TDABC)

The increasing demand from companies/organizations in understanding their services and products true cost and profitability have created a gap that the new methodology Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) is helping to close and is providing top management with quality data that can support their operational decisions and strategic initiatives.

The TDABC methodology is being used for several strategic initiatives: to calculate the true cost and profitability per customer, product, service, sales channel; to review and align the pricing strategy; to support product-mix optimization and SKU's rationalization; measuring capacity; processes improvement; shared services costing control; etc. For that reason TDABC is a fundamental management tool for strategy execution.

SADRŽAJ I RASPORED

Introduction to the costing methodologies

- Recognize the needs and challenges in the area of cost and profitability analysis and reporting
- The different levels of organization maturity for Costing and Profitability models
- Understand the differences between Traditional Costing, Activity-Based Costing (ABC) and TDABC

Practical case study: Discovering differences between Traditional Costing and Activity-Based Costing (ABC)~

Time-Driven Activity Based Costing – Introduction

- Logic of the TDABC
- The key steps to build a TDABC model
- Cost per minute calculation, TDBC Process Maps and Time-Equations.

Practical case study: TDABC case study and individual exercise

Time-Driven Activity Based Costing – Build your own model

Develop a TDABC model in a team exercise

Present your initials results

Time-Driven Activity Based Costing – Dashboards and Key Benefits

- Profitability Dashboards and Reporting Examples
- Benefits / Advantages of TDABC
- Case studies and project examples

Practical case study: Live demo of a TDABC model in an advanced software solution

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

RESTRUKTURIRANJE PODUZEĆA

Svako poduzeće u današnjem sve dinamičnijem poslovnom okruženju prije ili kasnije dođe u potrebu za restrukturiranjem poslovanja. U tim situacijama je razumijevanje holističkog pristupa restrukturiranju od presudne važnosti. Potrebno je poznavanje koncepata i alata strateškog, operativnog i finansijskog restrukturiranja, a o kvaliteti izrađenog plana koji će se prezentirati ključnim dionicima često ovisi i opstanak poduzeća na tržištu.

SADRŽAJ I RASPORED

Što je restrukturiranje i kome je potrebno

- Utvrđivanje potrebe za restrukturiranjem
- Uzroci loših kredita
- Signali ranog upozorenja (EWS) – kako prepoznati poduzeće u problemima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utvrđivanje uzroka loših kredita i prepoznavanje signala ranog upozorenja

Faze poduzeća u teškoćama

- Troškovi i posljedice problematičnih kredita za kreditore
- Aktivnosti menadžmenta karakteristične za pojedinu fazu
- Strategije kreditora u pojedinoj fazi

PRAKTIČNA VJEŽBA: Odabir strategije iz pozicije kreditora

Proces i plan restrukturiranja; Strateško restrukturiranje

- Stakeholderi u procesu restrukturiranja i njihovi interesi
- Koraci u procesu restrukturiranja
- Strategije, alati i koncepti strateškog restrukturiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Strateško restrukturiranje kompanije

Operativno restrukturiranje; Finansijsko restrukturiranje

- Strategije, alati i koncepti operativnog restrukturiranja
- Strategije, alati i koncepti finansijskog restrukturiranja
- Sadržaj plana restrukturiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Finansijsko restrukturiranje kompanije

NAPREDNA KREDITNA ANALIZA

Uslijed sve veće kompleksnosti i brzine razvoja finansijskih tržišta te sve brže mijenjajućih trendova u mnogim industrijama, razumijevanje naprednih tehnika kreditne analize je za ulagače i kreditore postalo još važnije. Ova edukacija ima za cilj pružiti uvid u tehnike i metode kreditne analize poduzeća te pomoći ulagaču i/ili kreditoru dati odgovor na ključno pitanje u finansijskom svijetu – može li poduzeće u potpunosti i na vrijeme podmirivati svoje obveze? Osim toga, kako na globalnoj razini, tako i u Hrvatskoj, ni najveće kompanije nisu ostale imune na kreativno računovodstvo. Ova edukacija također daje uvid kako iste prepoznati te koje su sve implikacije takvih praksi na finansijske izvještaje i finansijske pokazatelje poduzeća.

SADRŽAJ I RASPORED

Business Risk Profile

- Komponente kreditne analize
- Rizik države i makroekonomski rizici
- Rizik industrije
- Analiza kompetitivnog položaja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada business risk profila poduzeća

Kreativno računovodstvo – implikacije na finansijske izvještaje i pokazatelje

- Alati i tehnike finansijske analize
- Koraci u izradi finansijske analize
- Najčešće manipulacije u finansijskim izvješćima
- Implikacije kreativnog računovodstva na finansijska izvješća i pokazatelje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prepoznavanje zona visokog rizika u finansijskim izvješćima

Financial Risk Profile

- Zamke korištenja EBITDA-e kao pokazatelja otplatnog potencijala
- Analiza cash flowa
- Finansijski pokazatelji reloaded
- Finansijske projekcije – 7 cash drivers

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada financial risk profila poduzeća

Credit Risk Profile

- Management risk
- Finansijski i nefinansijski covenants
- Osvrt na kreditnu analizu kod projektnog financiranja
- Zlatna pravila kreditne analize

PRAKTIČNA VJEŽBA: Postavljanje finansijskih covenanta i izrada credit risk profila poduzeća

MEĐUNARODNO OPOREZIVANJE

U međunarodnoj razmjeni proizvoda i usluga javlja se problem dvostrukog oporezivanja koje se najčešće definira kao postojanje jednog poreznog obveznika koji je podvrgnut najmanje dvjema poreznim vlastima kojima je dužan platiti isti ili sličan porez, zbog čega je više oporezovan nego da ga je oporezovala samo jedna od tih vlasti, te je iz tog razloga poznavanje definicija i odredbi Ugovora o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja pri oporezivanju dobiti i dohotka osnova poreznog planiranja te ujedno i planiranja novčanih tokova.

SADRŽAJ I RASPORED

Općenito

- Uvod i definicija dvostrukog oporezivanja
- Porezna obveza – neograničena vs. ograničena
- Metode izbjegavanja dvostrukog oporezivanja
- Utvrđivanje fiskalne rezidentnosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Utvrđivanje prebivališta, boravišta i rezidentnosti

Ugovori o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja OECD-a

- Model Ugovora o izbjegavanju dvostrukog oporezivanja OECD-a
- Stalna poslovna jedinica
- Dohodak od nekretnina
- Dobit od poslovanja
- Pomorski i zračni promet
- Povezana društva (transferne cijene)
- Dohodak oporeziv porezom po odbitku (kamate, dividende, autorske naknade)
- Kapitalni dobitak (dobit od otuđenja imovine)
- Dohodak ostvaren obavljanjem djelatnosti rada (nesamostalni rad, izaslanji radnici)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Oporezivanje „pasivnog dohotka“ primitaka od kamata, dividendi i autorskih naknada, oporezivanje „aktivnog dohotka“ primitaka od nesamostalnog rada

Druge vrste dohotka

- Članovi uprave
- Umjetnici i sportaši
- Mirovine
- Državna služba
- Profesori, nastavnici i studenti
- Ostali dohodak

PRAKTIČNA VJEŽBA: Oporezivanje primitaka umjetnika i sportaša, mirovina, profesora i studenata

Prijava dohotka ostvarenog direktno iz inozemstva

- Godišnji i konačni dohodak
- Obaveza i postupak prijave dohotka ostvarenog u inozemstvu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Posebni postupak oporezivanja

BLOCKCHAIN I KRIPTOVALUTE U PRAKSI

Ideja edukacije je približiti svijet blockchain tehnologije polaznicima, te ih na ispravan način pripremiti za korištenje odnosno daljnje samostalno istraživanje kriptovaluta. Želimo da svaki naš polaznik po završetku edukacije ima dovoljna znanja za kupnju, pohranu i prodaju kriptovalute, te da zna na koji način doći do korisnih informacija na webu.

SADRŽAJ I RASPORED

Blockchain i kriptovalute

- Što je to blockchain?
- Kako se pohranjuju podaci?
- Kako se provode transakcije?
- Kako se pohranjuju kriptovalute?
- Što su to kriptovalute?
- Bitcoin
- Altcoin
- Ulaganja u kriptovalute
- Ico

Moj prvi novčanik

- Čemu služi novčanik?
- Kako otvoriti novčanik?
- Kako koristiti novčanik?
- Sigurnost novčanika
- Hardware novčanici

Moja prva transakcija

- Kako kupiti bitcoin?
- Kako kupiti altcoin?
- Kako koristiti burze kriptovaluta?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Bitcoin i altcoin

Moja prva kriptovaluta

- Kako pohraniti bitcoin?
- Kako pohraniti altcoin?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Bitcoin i altcoin

OPERATIVNO I FINANSIJSKO PLANIRANJE U JAVNOM I NEPROFITNOM SEKTORU

U suvremenim uvjetima poslovanja, kvalitetno poslovno planiranje u javnom sektoru i neprofitnim organizacijama značajna je aktivnost jer je potrebno na što učinkovitiji i efikasniji način planirati korištenje raspoloživih odnosno potrebnih resursa za izvršenje javnih ovlasti.

Pri tome je potrebno analizirati kompleksno poslovno okruženje; očekivanja i potrebe korisnika te naše mogućnosti i resurse da na najbolji mogući način očuvamo i povećamo vrijednost u pružanju svojih usluga i obavljanju zadaća iz svoje ovlasti.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u poslovno planiranje

- Pojam i ciljevi poslovnog planiranja
- Specifičnosti u izradi poslovnih planova pružatelja javnih usluga i neprofitnih organizacija
- Organiziranje procesa poslovnog planiranja
- Metodologija planiranja
- Faze poslovnog planiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Hodogram procesa izrade poslovnog plana

Strateški okvir poslovnog planiranja

- Kaskadiranje strateških ciljeva
- Definiranje pokazatelja uspješnosti
- Analiza okruženja, rizika i poslovnih potreba
- Izrada godišnjeg programa rada

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza okruženja i definiranje ciljeva

Izvori informacija za finansijsko planiranje i izrada finansijskog plana

- Operativni planovi kao inputi za izradu finansijskog plana
- Izrada finansijskog plana s obrazloženjem (prihodi, rashodi, zaduživanja, otplate)
- Izrada plana novčanih tokova
- Prezentacija i usvajanje finansijskog plana

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada finansijskog plana s obrazloženjem

Finansijska analiza i izvještavanje o ostvarenju poslovnog i finansijskog plana

- Praćenje ostvarenja poslovnog i finansijskog plana
- Svrha i struktura izvještavanja (mjerjenje učinkovitosti, korektivne akcije)
- Utvrđivanje i analiza odstupanja
- Interni periodički izvještaji
- Postupci kod izmjene poslovnog i finansijskog plana

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada internog izvještaja o ostvarenju finansijskog plana



MENANDŽMENT

MENADŽERSKA AKADEMIIJA POSLOVNA UČINKOVITOST

Menadžerska akademija će sadašnjim i budućim menadžerima, pružiti temeljna znanja u svim područjima koja se nameću kao ključni aspekti upravljanja ljudskim, materijalnim i finansijskim resursima. Prije svega, posebna pozornost obraća se na svaku pojedinu menadžersku funkciju, od faze planiranja do faze kontrole, ali i na psihosocijalne vještine menadžera koje bi trebale predstavljati ključni segment zahtijevanog profila menadžera. Pored toga, edukacija pruža uvid u temeljne odrednice strateškog i operativnog menadžmenta, projektnog menadžmenta te procesa upravljanja promjenama. Posebno važno za svakog menadžera jest temeljno razumijevanje financija i računovodstva te menadžerskog izvješćivanja pa se tim područjima pridaje posebna pozornost.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN Temeljne odrednice strateškog menadžmenta	2. DAN Temeljne odrednice operativnog menadžmenta
3. DAN Projektni menadžment	4. DAN Upravljanje vremenom i stresom
5. DAN Učinkovito komuniciranje za uspješno vođenje	6. DAN Finansijski izvještaji i finansijska analiza
7. DAN Poslovno planiranje	8. DAN Implementacija KPI-eva i upravljanje pomoću jednog broja (<i>Management by one number</i> metoda)
9. DAN Menadžersko izvješćavanje	10. DAN Prezentacijske vještine za menadžere
11. DAN Design thinking i inovacije u poslovanju	12. DAN Upravljanje poslovnim procesima
13. DAN Upravljanje rizicima	14. DAN Upravljanje ljudskim potencijalima kroz sustav kompetencija
15. DAN Upravljanje promjenama	Ispit – Certificirani menadžer

DODJELA CERTIFIKATA

ŠKOLA MENADŽMENTA POSLOVNA UČINKOVITOST

Znanja i sposobnosti menadžmenta gotovo svih poduzeća koja posluju u današnjim uvjetima nameću se kao jedan od ključnih čimbenika rasta i razvoja, ali i opstanka. U praksi je moguće prepoznati čitav niz slučajeva u kojima loš ili neadekvatan menadžment predstavlja temeljni razlog loših poslovnih rezultata, niske razine zadovoljstva i motivacije zaposlenika, visoke razine fluktuacije i sl. U uvjetima krize, odnosno vrlo izraženih negativnih utjecaja iz okruženja, uloga menadžmenta zasigurno je ključna za oblikovanje i implementaciju nove strategije, odnosno za preusmjeravanje negativnih trendova te za iskorištavanje prilika koje se u kriznim vremenima mogu ukazati. U tom smislu, menadžment obuhvaća vještine upravljanja ljudskim, finansijskim i materijalnim resursima, te posebno važnu vještina upravljanja informacijama.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN Osnovne menadžerske funkcije i njihove glavne karakteristike <ul style="list-style-type: none">▪ Planiranje (temelji poslovnog planiranja)▪ Organiziranje▪ Kadrovsко popunjavanje▪ Vođenje▪ Kontrola Zahtijevani profil menadžera <ul style="list-style-type: none">▪ Važnost stručnih kompetencija menadžera▪ Psihološke kompetencije menadžera▪ Društvene vještine i njihova uloga u pojedinim menadžerskim funkcijama Temeljne odrednice operativnog menadžmenta <ul style="list-style-type: none">▪ Proces nabave iz perspektive menadžera▪ Proces prodaje iz perspektive menadžera▪ Proces proizvodnje iz perspektive menadžera▪ Proces upravljanja ljudskim resursima▪ Instrumenti operativne analize	2. DAN Temeljne odrednice strateškog menadžmenta <ul style="list-style-type: none">▪ Faze procesa strateškog menadžmenta i njihove glavne karakteristike▪ Instrumenti strateške analize▪ Strateške alternative▪ Sustavi strateške kontrole▪ Balanced Scorecard kao sustav strateškog menadžmenta
3. DAN Projektni menadžment <ul style="list-style-type: none">▪ Faze projektnog menadžmenta i njihove glavne karakteristike▪ Instrumenti i alati projektnog menadžmenta▪ Procjena uspješnosti realizacije projekta Menadžersko izvješćivanje <ul style="list-style-type: none">▪ Temeljna svrha izvješćivanja i glavne vrste izvješća▪ Tipični izvještaji po poslovnim procesima i hijerarhijskim razinama▪ Uloga sustava komunikacije u procesu izvješćivanja	4. DAN Upravljanje promjenama <ul style="list-style-type: none">▪ Tipični izvori otpora promjenama▪ Sustavi motivacije za provođenje promjena▪ Osnove pojedinih modela upravljanja promjenama Upravljanje financijama i računovodstvom <ul style="list-style-type: none">▪ Osnove računovodstva▪ Osnove finansijskog izvješćivanja▪ Finansijska analiza▪ Metode procjene vrijednosti poduzeća▪ Metode finansijskog planiranja i predviđanja

HR ACADEMY

Ljudski potencijali imaju specifičnu ulogu u životu svake organizacije jer su zaduženi za temelj sva-ke tvrtke – zaposlenike. Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, a poduzeća koja ljudskim potencijalima pridaju strateški značaj i koja toj domeni pristupaju planski i dugoročno, postižu najbolje rezultate. Također, razvoj vlastitih vještina procjene ljudi uz osobine poput kreativnosti, fleksibilnosti i analitičnosti neophodan je korak na putu privlačenja i odabira adekvatnih zaposlenika. Bez obzira na kvalitetu i potencijal koji posjedujemo, ukoliko nismo motivirani, teško možemo očekivati postignuća. Stoga je iznimno važno razvijati vještine motivacije i samomotivacije bilo da se radi o upravljanju sobom, bilo da se radi o vođenju drugih ljudi.

SADRŽAJ I RASPORED

MODUL 1: STRATEŠKO PLANIRANJE KAO TEMELJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

1. DAN

- Uvod u strateško planiranje
- Interna analiza i primjena BSC modela pri definiranju strategije

2. DAN

- Prioritizacija strateških aktivnosti
- Izrada HR strategije
- Implementacija i komunikacija HR strategije

MODUL 2: DEFINIRANJE RADNIH MJESTA, SELEKCIJA, ZAPOŠLJAVANJE I EMPLOYER BRANDING

1. DAN

- Svrha employer branding-a, EVP i profil poželjnog kandidata
- Putokaz za brendiranje poslodavca
- Najčešće pogreške u brendiranju poslodavca

2. DAN

- Priprema i kreiranje selekcijskog procesa
- Regрутација
- Selekcija
- Zapošljavanje i uvođenje u posao

MODUL 3: UPRAVLJANJE UČINKOM I KPI-EVI U LJUDSKIM POTENCIJALIMA

1. DAN

- Postavljanje ciljeva
- Razvojni plan kroz model kompetencija
- Razgovor sa zaposlenikom

2. DAN

- Osnovna pravila kod određivanja KPI-eva i sustav KPI-eva u ljudskim potencijalima
- Glavne grupe KPI-eva u ljudskim potencijalima

MODUL 4: MOTIVACIJSKI ALATI, VOĐENJE I RAZVOJ KARIJERE

1. DAN

- Motivacija kao pokretač
- Razine motivacije i važnost postavljenih ciljeva
- Praktični motivacijski alati
- Razvoj karijere

2. DAN

- Vođenje i upravljanje timom
- Karakteristike voditelja
- Karakteristike pojedinaca u timu
- Zahtjevne situacije vođenja – coaching metodologija

MODUL 5: MEKE VJEŠTINE ZA USPJEH I UČINKOVITOST

1. DAN

- Komunikacija kao baza kvalitetnih međuljudskih odnosa?
- Tehnike komuniciranja i pružanja povratne informacije
- Kako do konstruktivne komunikacije i izbjegavanja konflikata

2. DAN

- Upravljanje vremenom i zadacima
- Prioritiziranje
- Poticanje timske kohezije i suradnički pristup
- Kreativan pristup rješavanju problema

ISPIT

STRATEŠKO PLANIRANJE KAO TEMELJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, a poduzeća koja ljudskim potencijalima pridaju strateški značaj i koja toj domeni pristupaju planski i dugoročno, postižu najbolje rezultate. Osnovni preduvjet za dobro postavljeni sustav upravljanja ljudskim potencijalima je upravo određivanje strategije odnosno izrada strateške mape ciljeva temeljem koje se dalje mogu definirati potrebni resursi za njezinu provedbu. Strateška mapa ciljeva definira se na razini cijelog poduzeća i predstavlja temelj za definiranje operativnih ciljeva na razinama organizacijskih jedinica i pojedinih timova zaposlenika. Jedna od metoda definiranja strateške mape ciljeva je Balanced Scorecard s kojom će se polaznici edukacije pobliže upoznati na ovoj radionici.

SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN

Uvod u strateško planiranje

- Važnost strateškog planiranja za razvoj i upravljanje ljudskim potencijalima
- Balanced Scorecard kao alat za implementaciju strateškog plana
- Uvod u case study za poduzeće XYZ
- Definiranje vizije i misije

PRAKTIČNE VJEŽBE: Samostalno definiranje i prezentiranje vizije i misije
Definiranje osnovnih strateških smjernica u skladu sa vizijom i misijom

Interna analiza i primjena BSC modela pri definiranju strategije I

- Primjena SWOT analize
- Postavljanje strateških ciljeva
- Izrada strateške mape

PRAKTIČNE VJEŽBE: Primjena SWOT i PEST modela
Pravilno definiranje strateških ciljeva - simulacija strateške radionice
Izrada strateške mape na temelju definiranih ciljeva
Prezentacija strategije pred Upravom

Primjena BSC modela pri definiranju strategije II

- Definiranje ključnih pokazatelja uspjeha
- Komunikacija strategije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje ključnih pokazatelja ciljeva s pripadajućim parametrima te uzročno-posljedičnih veza među njima

Primjena BSC modela pri implementaciji strategije III

- Definiranje plana strateških aktivnosti
- Implementacija strategije u poslovni plan/budget

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kaskadiranje strateških ciljeva

2. DAN

Prioritizacija strateških aktivnosti

- Primjena modela za prioritizaciju strateških aktivnosti u top-down načinu planiranja
- Strateško izvješće - učenje i korekcija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada izvješća i simulacija korekcija i učenja

Izrada HR strategije I

- Definiranje HR strateških aktivnosti
- Implementacija HR strateških aktivnosti u poslovni plan/budget

PRAKTIČNE VJEŽBE: Kaskadiranje strateških ciljeva na konkretne aktivnosti u HR-u

Izrada HR strategije II

- Definiranje ključnih pokazatelja HR ciljeva

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje ključnih pokazatelja HR ciljeva s pripadajućim parametrima te uzročno-posljedičnih veza među njima

Implementacija i komunikacija HR strategije

- Komunikacija HR strategije u poduzeću
- Kaskadiranje ciljeva na timske i individualne ciljeve

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prezentacija HR strategije

DEFINIRANJE RADNIH MJESTA, SELEKCIJA, ZAPOŠLJAVANJE I EMPLOYER BRANDING

Pronalažak najboljih djelatnika izazov je na današnjem promjenjivom tržištu rada. Svakodnevno se suočavamo s odljevom ljudi u inozemstvo kao i kulturom češćeg mijenjanja poslodavaca novih generacija. Paralelno s time, tvrtke postaju sve kreativnije u potražnji najboljih kandidata usavršavajući svoje procese privlačenja i odabira budućih zaposlenika. Moderni procesi regrutacije i selekcije imaju pravi omjer vremenske i finansijske ekonomičnosti te dugoročne isplativosti kroz odabir adekvatnih kandidata.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Svrha employer branding-a, EVP i profil poželjnog kandidata <ul style="list-style-type: none"> Svrha employer branding-a Kako kroz EB aktivnosti privući i zadržati najbolje kandidate Što je to EVP Profil poželjnog kandidata PRAKTIČNA VJEŽBA: Kreiranje EVP, kreiranje profila idealnog kandidata	Priprema i kreiranje selekcijskog procesa <ul style="list-style-type: none"> Planiranje zapošljavanja; analiza potreba, definiranje troškova i odgovornosti sudionika Analiza radnih mjesta, definiranje željenog profila kandidata i kreiranje teksta natječaja Faze selekcijskog procesa GDPR PRAKTIČNA VJEŽBA: Osmišljavanje/unaprjeđenje selekcijskog procesa u vlastitoj organizaciji
Putokaz za brendiranje poslodavca – I. dio <ul style="list-style-type: none"> Revidiranje trenutačnog brenda poslodavca Procjena konkurenčije na tržištu radne snage Vanjska analiza tržišta PRAKTIČNA VJEŽBA: Revizija brenda poslodavca za vlastitu kompaniju	Regrutacija <ul style="list-style-type: none"> Kanali regrutacije: prednosti i nedostaci Employer Branding „Headhunting“ - proaktivno dolaženje do kandidata Predselekcija kandidata PRAKTIČNA VJEŽBA: Kreiranje procesa regrutiranja kroz odabir regrutacijskih kanala
Putokaz za brendiranje poslodavca – II. dio <ul style="list-style-type: none"> Kreiranje sadržaja i komunikacijski kanali za slanje poruka ključnim primateljima Kreativa Suradnja s ključnim partnerima Aktiviranje brenda poslodavca prema van PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada kreativne mape	Selekcija <ul style="list-style-type: none"> Intervju; otvorena i zatvorena pitanja, kompetencijski intervju/situacijska i bihevioralna pitanja, zabranjena pitanja, neverbalna komunikacija Intervjuiranje zahtjevnih skupina kandidata Vrste testiranja Assessment centar PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija intervjeta kroz kreiranje pitanja teigranje uloga
Najčešće pogreške u brendiranju poslodavca <ul style="list-style-type: none"> Misija, vizija i strategije kompanije u odnosu na EB strategiju Odnos brenda poslodavca i brenda robne marke Kultura i vrijednosti kompanije Odnos prema kupcu Ključni pokazatelji uspjeha PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada liste prioriteta za vlastitu kompaniju	Zapošljavanje i uvođenje u posao <ul style="list-style-type: none"> Odabir kandidata, pismo namjere i pregovaranje/dogovor oko zapošljavanja Komunikacija s neodabranim kandidatima Uvođenje u posao; faze uvođenja u rad (induction vs orientation) Priprema za probni rad/rok PRAKTIČNA VJEŽBA: Kreiranje procesa uvođenja u posao

UPRAVLJANJE UČINKOM I KPI-EVI U LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje učinkom je proces koji za cilj ima pratiti ostvarenje poslovnih i razvojnih ciljeva svakog zaposlenog, nagraditi pojedinca sukladno ostvarenju poslovnih ciljeva i u konačnici osigurati uspjeh cijele kompanije.

Određivanja i praćenja KPI-eva, a posebno tumačenje rezultata i donošenje odluka trebalo bi uvijek biti utemeljeno na objektivnim pokazateljima. Svrha KPI-eva u ljudskim potencijalima je pružiti informacije za donošenje odluka i planiranje, povećati produktivnost, optimizirati troškove, unaprijediti procese i zaposlenike, te kroz navedene aktivnosti biti partner ne samo menadžmentu već i svakom zaposleniku.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Upravljanje učinkom jedan od najvažnijih procesa kompanije <ul style="list-style-type: none"> Zadaci i uloga menadžera Elementi procesa upravljanja učinkom Tradicionalan pristup vs. novi trendovi Razvoj zaposlenika PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza slučaja, kratke vježbe s ciljem prepoznavanja problema zaposlenika	Osnovna pravila kod određivanja KPI-eva i sustav KPI-eva u ljudskim potencijalima <ul style="list-style-type: none"> Strateški ciljevi ljudskih potencijala Važnost KPI-eva Najčešće greške pri definiranju i odabiru KPI-eva PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza stadija razvijenosti odjela ljudskih potencijala
Postavljanje ciljeva <ul style="list-style-type: none"> Od strategije do individualnih ciljeva Što je važno kod definiranja ciljeva Kako definirati SMART ciljeve Kako mjeriti postavljene ciljeve PRAKTIČNA VJEŽBA: Studija slučaja gdje će se na opisanoj situaciji definirati ciljevi zaposlenika	Glavne grupe KPI-eva u ljudskim potencijalima I <ul style="list-style-type: none"> Zapošljavanje - regrutacija/selekcija Plaće benefiti i nagradivanje PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada strategije za employee branding i KPI-eva vezanih za regrutaciju, selekciju i zapošljavanje
Razvojni plan kroz model kompetencija <ul style="list-style-type: none"> Što su kompetencije Opis posla vs. kompetencije Što je važno kod ocjenjivanja kompetencija Kako dati povratnu informaciju PRAKTIČNA VJEŽBA: Studija slučaja gdje će se na opisanoj situaciji definirati potrebe razvoja zaposlenika	<i>Izrada modela i KPI-eva za sustav nagrađivanja i benefita</i>
Razgovor sa zaposlenikom <ul style="list-style-type: none"> Kako se pripremiti za godišnji razgovor Generacijske razlike i način komunikacije Vodenje razgovora o učinku zaposlenika PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija godišnjeg razgovora sa zaposlenikom	Glavne grupe KPI-eva u ljudskim potencijalima II <ul style="list-style-type: none"> Zadovoljstvo i razvoj zaposlenika, organizacijska klima i kultura Edukacije PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada upitnika i KPI-eva za zadovoljstvo zaposlenika
	Glavne grupe KPI-eva u ljudskim potencijalima III <ul style="list-style-type: none"> Planiranje broja zaposlenih i budžetiranje troškova Zakonska regulativa PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada plana zapošljavanja i budžeta ljudskih potencijala

MOTIVACIJSKI ALATI, VOĐENJE I RAZVOJ KARIJERE

Motivacija je glavni pokretač postignuća. Bez obzira na kvalitetu i potencijal koji posjedujemo, uko-liko nismo motivirani, teško možemo očekivati postignuća. Stoga je iznimno važno razvijati vještine motivacije i samomotivacije bilo da se radi o upravljanju sobom, bilo da se radi o vođenju drugih ljudi. Često upravo zbog nedostatka motivacije, naši potencijali nisu dovoljno iskorišteni. Također, ponekad imamo osjećaj da su naši podređeni ili suradnici daleko sposobniji od onoga što pokazuju, zbog čega pati vaš posao. Upravo su to situacije u kojima su vještine motiviranja i samomotiviranja od velike koristi.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Motivacija kao pokretač</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Što je motivacija, a što samomotivacija? ▪ Utjecaj motivacije na ponašanje ▪ Čimbenici koji utječu na motivaciju ▪ Uvjerjenje koja nas kaže u napretku i razvoju (mis-ioni postav/mindset prema Dweck) <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Upitnik motivacije i samomo-tivacije</p> <p>Razine motivacije i važnost postavljenih ciljeva</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intrinzična i ekstrinzična motivacija ▪ Kako postići što višu razinu motivacije? (Teorija Samodeterminacije; Ryan i Dece, 2000) ▪ Osvještavanje vlastite motivacije ▪ Kako je efikasno postavljenja svakodnevnih ciljeva povezano s motivacijom? <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Mapa samodeterminacije kao praktični "šalabahter"</p> <p>Praktični motivacijski alati</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Materijalni motivatori ▪ Nematerijalni motivatori ▪ Prepoznati što motivira ljudi oko nas ▪ Važnost vođenja razvojnih (godišnjih) razgovora <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: "Igranje uloga" - Primjena i vježbanje navedenih tehnika na primjerima iz prakse</p> <p>Razvoj karijere</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Svetlosnost vlastite vizije i misije ▪ Uskladene aspiracije ▪ Važnost planiranja ▪ Razvojna strategija <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: "Moji snovi"</p>	<p>Vođenje i upravljanje timom</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Što je vođenje i koja je uloga voditelja ▪ Koji elementi čine uspješno vođenje ▪ Razlika između rukovoditelja i lidera ▪ Karakteristike uspješnih lidera (način razmišljanja, način komuniciranja i način utjecaja na ljudе) <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: "SWAT analiza" – detektiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnji kao svojevrsna analiza stanja</p> <p>Karakteristike voditelja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stilovi rukovodenja ▪ Karakteristična ponašanja i obrasci pojedinog stila ▪ Prilagodna stila vođenja organizaciji, situaciji i članovima tima: koji stilovi su najefikasniji u pojedinih situacijama – situacijsko vođenje <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: "Upitnik stila rukovodenja"</p> <p>Karakteristike pojedinaca u timu</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Poznavanje sebe i suradnika kao baza kvalitetnog tima ▪ Grupna i organizacijska sinergija ▪ Kako prepoznati različite uloge u timu i komuni-cirati motivacijski sa svakim od njih ▪ Važnost potpore i otvorene komunikacije <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: "Dobro i loše upravljanje" – studije slučaja</p> <p>Zahtjevne situacije vođenja – coaching metodologija</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Što je zahtjevno i teško u vođenju ▪ Obveza prenošenja znanja ▪ Biti mentor, biti coach – sličnosti i razlike ▪ Provoditi coaching u praksi ▪ Modeliranje i uvježbavanje pojedinih stilova u "zahtjevnim" situacijama <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: "Ja kao coach" – igranje uloga</p>
<p>SADRŽAJ I RASPORED</p>	<p>SADRŽAJ I RASPORED</p>

MEKE VJEŠTINE ZA USPJEH I UČINKOVITOST

S obzirom na sve veću potrebu za suradničkim pristupom u svakodnevnom obavljanju zadataka i mogućnosti prilagođavanja raznim situacijama zbog učestalih promjena, meke vještine su postale izrazito važan aspekt upravljanja učinkovitošću i postignućem. Veliki broj problema u organizacijama, ali i raznim drugim grupama nastaje upravo zbog loših ili nedostatnih mekih vještina. Način na koji pristupamo komunikaciji s drugim ljudima, koliko smo vješti u rješavanju konfliktata, na koji način organiziramo sebe i druge, te na koji način smo sposobni funkcionirati u timu, upravo su one vještine koje često predstavljaju ključan segment u postizanju visoke razine efikasnosti i postignuća.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Komunikacija kao baza kvalitetnih međuljudskih odnosa?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Važnost komunikacije ▪ Komunikacijska osmica - što je unutarnja repre-zentacija i zašto je važna kao preduvjet dobre komunikacije ▪ Prepreke kvalitetne komunikacije ▪ Faktori obrade – projekcije, prerano zaključivanja <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: "Činjenice ili predodžbe" – vježba za osvještavanje čestine projiciranja</p> <p>Komunikacijski šumovi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vježbe za osvještavanje šumova u komunikaciji (distorzija, brisanje, poopćavanje) ▪ Aktivno slušanje ▪ Karakteristike aktivnog slušanja vs. pasivno slušanje ▪ Kako aktivno slušati <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: "Daj mi uputu"</p> <p>Tehnike komuniciranja i pružanja povratne informacije</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parafraziranje i sumiranje ▪ Ja poruke ▪ Davanje povratne informacije (feedback) <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: "Vježbanje na primjerima" – pretvaranje nekonstruktivnih komunikacijskih formi u konstruktivne</p> <p>Kako do konstruktivne komunikacije i izbjegavanja konfliktata</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nastanak i faze u razvoju konfliktata ▪ Kako izgraditi rapor (uskladištanje) – skladan i učinkovit odnos s kolegama na svim razinama ▪ Fleksibilnost i kreativnost u komunikaciji <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Svakodnevni primjeri konfliktata i transformacija istih po NVC metodi</p>	<p>Upravljanje vremenom i zadacima</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrijeme kao resurs ▪ Krivulja učinka ▪ Kradljivci vremena ▪ Planiranje <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Upitnik kradljivaca vremena; ABC metoda</p> <p>Prioritiziranje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Važnost prioritiziranja i najčešće pogreške ▪ Paretov princip ▪ ABC metoda ▪ Prioritiziranje i asertivnost <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: "Dobra vila"</p> <p>Poticanje timske kohezije i suradnički pristup</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Karakteristike efikasnih i neefikasnih timova ▪ Važnost i bogatstvo različitosti u timu ▪ Zauzimanje za tim i međusobna podrška članova ▪ Karakteristike dobre timske kohezije I faktori koji utječu na koheziju <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Upitnik – procijeni faktore kohezije</p> <p>Kreativan pristup rješavanju problema</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kako funkcioniра naš mozak ▪ Preduvjet za kreativno donošenje odluka ▪ Perceptivne pozicije ▪ Izlazak iz vlastitih okvira <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Brainstorming po principu "design thinking" pristupa</p>
<p>SADRŽAJ I RASPORED</p>	<p>SADRŽAJ I RASPORED</p>

IZVRSNOST U UPRAVLJANJU POSLOVNIM PROCESIMA: DEFINIRANJE, DIGITALIZACIJA, ROBOTIZACIJA

Za uspješno poslovanje poduzeća ključno je oblikovati efikasne i na klijente usmjerenе procese, vrednovati učinkovitost postojećih procesa i upravljati procesima usmjerenima na budućnost. Robotizacijom procesa unaprijeđuje se poslovanje temeljem smanjenja troškova, prevencije grešaka i ubrzanja provedbe procesa.

SADRŽAJ I RASPORED	KONTROLING ZA MENADŽERE			
MODUL 1: DEFINIRANJE I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u poslovne procese ▪ Uspostavljanje poslovnih procesa ▪ Procesni model ▪ Usmjerenje procesa na strategiju poduzeća 	<h2>KONTROLING ZA MENADŽERE</h2> <p>Temeljni preduvjet za pronaalaženje prikladnih rješenja je, prije svega samo postojanje svijesti o odgovornosti za poslovanje, ali, isto tako, i optimističan pristup te proaktivno traženje rješenja. Kontroling, partner menadžmentu u efektivnom i efikasnom upravljanju poslovanjem poduzeća, može u značajnoj mjeri pomoći u ostvarenju poslovnog uspjeha poduzeća.</p>			
MODUL 2: MODELIRANJE I OPTIMIZACIJA PROCESA U ARIS-U <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategija poslovnih procesa ▪ Dizajn poslovnih procesa ▪ Analiza poslovnih procesa ▪ Mjerenje performansi izvršavanja poslovnih procesa 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>SADRŽAJ I RASPORED</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> 1. DAN <p>Pojam i sadržaj kontrolinga / Organizacija kontrolinga u poduzeću</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojam kontrolinga ▪ Uloga i odgovornost kontrolinga ▪ Mogući organizacijski oblici kontrolinga ▪ Prednosti i nedostaci pojedinog organizacijskog oblika kontrolinga u poduzeću <p>Postupak uvođenja kontrolinga u poduzeće</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osviještenost o važnosti kontrolinga kod uprave ▪ Regрутiranje i školovanje kontrolera ▪ Odabir pilot projekta ▪ Prezentiranje rezultata pilot projekta ▪ Postupno formiranje stalnih radnih zadataka kontrolinga <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza kvalitete kontrolinga u poduzeću, Izrada i prezentacija plana uvođenja i organizacije kontrolinga u poduzeću</p> <p>Uvod u poslovno planiranje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojam poslovnog planiranja ▪ Osnovni ciljevi poslovnog planiranja ▪ Uloga menadžmenta i kontrolinga u procesu poslovnog planiranja <p>Analiza poslovnog okruženja i strateški ciljevi poslovanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PEST(LE) analiza ▪ SWOT analiza ▪ Strateški ciljevi poslovanja <p>Poslovno planiranje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrste poslovnih planova ▪ Tehnike poslovnog planiranja ▪ Operativni i financijski plan <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Organiziranje procesa poslovnog planiranja, definiranje strateških ciljeva</p> </td></tr> <tr> <td> 2. DAN <p>Strategijski instrumenti kontrolinga</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced Scorecard ▪ Benchmarking ▪ Analiza potencijala <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktični primjeri za Balanced Scorecard, Benchmarking i Analizu potencijala</p> <p>Operativni instrumenti kontrolinga</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ABC analiza ▪ XYZ analiza ▪ Analiza točke pokrića i kontribucijske marže <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktični primjeri za ABC analizu, XYZ analizu, Analizu točke pokrića i kontribucijsku maržu</p> <p>Upravljanje troškovima u praksi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klasifikacija i alokacija troškova ▪ Modeli upravljanja troškovima ▪ Apsorpcijski i marginalni pristup analizi troškova <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Metode razdvajanja fiksnih i varijabilnih troškova</p> <p>Menadžerski izvještaji</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrste menadžerskih izvještaja ▪ Pravila izrade menadžerskih izvještaja ▪ Odgovornost za sastavljanje i korištenje menadžerskih izvještaja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskih izvještaja</p> </td></tr> </tbody> </table>	SADRŽAJ I RASPORED	1. DAN <p>Pojam i sadržaj kontrolinga / Organizacija kontrolinga u poduzeću</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojam kontrolinga ▪ Uloga i odgovornost kontrolinga ▪ Mogući organizacijski oblici kontrolinga ▪ Prednosti i nedostaci pojedinog organizacijskog oblika kontrolinga u poduzeću <p>Postupak uvođenja kontrolinga u poduzeće</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osviještenost o važnosti kontrolinga kod uprave ▪ Regрутiranje i školovanje kontrolera ▪ Odabir pilot projekta ▪ Prezentiranje rezultata pilot projekta ▪ Postupno formiranje stalnih radnih zadataka kontrolinga <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza kvalitete kontrolinga u poduzeću, Izrada i prezentacija plana uvođenja i organizacije kontrolinga u poduzeću</p> <p>Uvod u poslovno planiranje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojam poslovnog planiranja ▪ Osnovni ciljevi poslovnog planiranja ▪ Uloga menadžmenta i kontrolinga u procesu poslovnog planiranja <p>Analiza poslovnog okruženja i strateški ciljevi poslovanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PEST(LE) analiza ▪ SWOT analiza ▪ Strateški ciljevi poslovanja <p>Poslovno planiranje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrste poslovnih planova ▪ Tehnike poslovnog planiranja ▪ Operativni i financijski plan <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Organiziranje procesa poslovnog planiranja, definiranje strateških ciljeva</p>	2. DAN <p>Strategijski instrumenti kontrolinga</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced Scorecard ▪ Benchmarking ▪ Analiza potencijala <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktični primjeri za Balanced Scorecard, Benchmarking i Analizu potencijala</p> <p>Operativni instrumenti kontrolinga</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ABC analiza ▪ XYZ analiza ▪ Analiza točke pokrića i kontribucijske marže <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktični primjeri za ABC analizu, XYZ analizu, Analizu točke pokrića i kontribucijsku maržu</p> <p>Upravljanje troškovima u praksi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klasifikacija i alokacija troškova ▪ Modeli upravljanja troškovima ▪ Apsorpcijski i marginalni pristup analizi troškova <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Metode razdvajanja fiksnih i varijabilnih troškova</p> <p>Menadžerski izvještaji</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrste menadžerskih izvještaja ▪ Pravila izrade menadžerskih izvještaja ▪ Odgovornost za sastavljanje i korištenje menadžerskih izvještaja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskih izvještaja</p>
SADRŽAJ I RASPORED				
1. DAN <p>Pojam i sadržaj kontrolinga / Organizacija kontrolinga u poduzeću</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojam kontrolinga ▪ Uloga i odgovornost kontrolinga ▪ Mogući organizacijski oblici kontrolinga ▪ Prednosti i nedostaci pojedinog organizacijskog oblika kontrolinga u poduzeću <p>Postupak uvođenja kontrolinga u poduzeće</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Osviještenost o važnosti kontrolinga kod uprave ▪ Regрутiranje i školovanje kontrolera ▪ Odabir pilot projekta ▪ Prezentiranje rezultata pilot projekta ▪ Postupno formiranje stalnih radnih zadataka kontrolinga <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza kvalitete kontrolinga u poduzeću, Izrada i prezentacija plana uvođenja i organizacije kontrolinga u poduzeću</p> <p>Uvod u poslovno planiranje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojam poslovnog planiranja ▪ Osnovni ciljevi poslovnog planiranja ▪ Uloga menadžmenta i kontrolinga u procesu poslovnog planiranja <p>Analiza poslovnog okruženja i strateški ciljevi poslovanja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ PEST(LE) analiza ▪ SWOT analiza ▪ Strateški ciljevi poslovanja <p>Poslovno planiranje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrste poslovnih planova ▪ Tehnike poslovnog planiranja ▪ Operativni i financijski plan <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Organiziranje procesa poslovnog planiranja, definiranje strateških ciljeva</p>				
2. DAN <p>Strategijski instrumenti kontrolinga</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced Scorecard ▪ Benchmarking ▪ Analiza potencijala <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktični primjeri za Balanced Scorecard, Benchmarking i Analizu potencijala</p> <p>Operativni instrumenti kontrolinga</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ABC analiza ▪ XYZ analiza ▪ Analiza točke pokrića i kontribucijske marže <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktični primjeri za ABC analizu, XYZ analizu, Analizu točke pokrića i kontribucijsku maržu</p> <p>Upravljanje troškovima u praksi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klasifikacija i alokacija troškova ▪ Modeli upravljanja troškovima ▪ Apsorpcijski i marginalni pristup analizi troškova <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Metode razdvajanja fiksnih i varijabilnih troškova</p> <p>Menadžerski izvještaji</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrste menadžerskih izvještaja ▪ Pravila izrade menadžerskih izvještaja ▪ Odgovornost za sastavljanje i korištenje menadžerskih izvještaja <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada menadžerskih izvještaja</p>				
MODUL 3: ROBOTIZACIJA POSLOVNIH PROCESA <ul style="list-style-type: none"> ▪ RPA Overview ▪ Technical Overview ▪ Metodology overview ▪ Budućnost razvoja RPA tehnologija 				

KONCEPT PROFESIONALNOG UPRAVLJANJA POSLOVANJEM

Za kvalitetno upravljanje poslovanjem potrebno je prije svega pravilno strateški usmjeriti i odrediti strateške ciljeve organizacije. Da bi se strateški ciljevi organizacije ispunili, nužno ih je na profesionalan kaskadirati do krajnjih izvršitelja prije svega na operativnoj razini, a zatim na timski i konačno na individualnu razinu. Za kaskadiranje i povezivanje ciljeva često se koristi Balanced Scorecard (BSC) – uravnotežena karta ciljeva. Za mjerjenje ostvarenja pojedinih ciljeva koriste se KPI-evi, a njihovim pomnim analiziranjem, donose se prijedlozi kvalitetnih poslovnih odluka. Kako organizacije posluju u dinamičnom okruženju, u suvremenom konceptu upravljanja, uz upravljanje pomoću ciljeva (Management by Objectives – MBO) i iznimaka (Management by Exception - MbE), sve češće se koristi i alat za upravljanje ključnim ciljevima i rezultatima (Objectives and Key Results – OKR). Je li naš kontroling u poduzeću kvalitetan – osigurava li na primjeren način podršku menadžmentu?

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Strateško planiranje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interna i eksterna analiza ▪ Strateški ciljevi ▪ PAŽ (Postojeće stanje & Aktivnosti & Željeno stanje) 	Ključni pokazatelji poslovanja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ciljni sustav poslovanja ▪ Izgradnja sustava pokazatelja ▪ Financijski i nefinancijski pokazatelji
Operativno planiranje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planski financijski izvještaji ▪ Interakcija između elemenata finansijskih izvještaja ▪ Profitabilnost vs. Likvidnost vs. Rentabilnost 	Poslovno analiziranje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza poslovnih izvještaja ▪ Horizontalna i vertikalna analiza ▪ Poslovni izvještaj „4 prozora“
Timsko i individualno planiranje <ul style="list-style-type: none"> ▪ SMART ciljevi ▪ Kaskadiranje ciljeva ▪ Dodjela odgovornosti 	Poslovno odlučivanje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktura procesa poslovnog odlučivanja ▪ Ishikawa dijagram, 5W ▪ Implementacija odluka i učenje
BSC – Balanced Scorecard <ul style="list-style-type: none"> ▪ BSC perspektive ▪ „Rani“ (Leading) vs. „Kasni“ (Lagging) pokazatelji ▪ Strateške mape (Strategy Maps) 	Kontinuirano upravljanje <ul style="list-style-type: none"> ▪ MbE – Management by Exception ▪ MbO – Management by Objectives ▪ OKR – Objectives and Key Results

BUSINESS CASES - POSLOVNI SLUČAJEVI PROCES ANALIZE I IZRADE PROJEKTNOG DOKUMENTA

Izrada poslovnog slučaja pomaže donijeti važne odluke u poslovanju; omogućuje definiranje jasnih ciljeva za poduzeće, bolje razumijevanje tržišta te predviđanje budućih događaja. Na ovoj radionici naučit ćete kako usuglasiti ciljeve koji se žele postići izradom poslovnog slučaja, koji su sve resursi potrebitni za izradu poslovnog slučaja te koji su kriteriji uspješnosti izrade dobrog poslovnog slučaja. Također, naučit ćete koji je proces izrade poslovnog slučaja te vidjeti koja su moguća rješenja.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Priprema za izradu poslovnog slučaja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mogući razlozi za izradu poslovnog slučaja ▪ Zajedničko razumijevanje poslovnog slučaja ▪ Usuglašenost ciljeva koji se žele postići izradom poslovnog slučaja ▪ Resursi potrebitni za izradu poslovnog slučaja: <ul style="list-style-type: none"> • organizacijski resursi • materijalni resursi • financijski resursi ▪ Kriteriji uspješnosti projekta izrade poslovnog slučaja: <ul style="list-style-type: none"> • financijski (ROI) • nefinancijski (završetak projekta/projektne faze) ▪ Potrebni podaci za izradu poslovnog slučaja: <ul style="list-style-type: none"> • interna i eksterna analiza (SWOT, Scoring model...) • financijski i nefinancijski podaci iz poduzeća • financijski i nefinancijski podaci iz vanjske okoline • povijesni podaci iz ranije provedenih studija i analiza • industrijske analize i predviđanja • demografske studije ▪ Preliminarni prijedlozi za izradu poslovnog slučaja <ul style="list-style-type: none"> • ideje o načinu izrade • očekivanja od poslovnog slučaja • izvodljivost poslovnog slučaja • odobravanje početka izrade poslovnog slučaja 	Proces izrade poslovnog slučaja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza poslovnog slučaja <ul style="list-style-type: none"> • detaljan opis • važnost rješavanja • definiranje prikladnih analiza • krajnji troškovi i koristi za poduzeće, zaposlenike, klijente i druge dionike ▪ Moguća rješenja <ul style="list-style-type: none"> • troškovi mogućih rješenja • koristi mogućih rješenja • financijska analiza (financijski izvještaji, osnovne metode analize, analiza financijskih omjera) • isplativost mogućih rješenja (CBA - Cost Benefit Analysis) • metode za procjenu isplativosti (NPV, IRR, PBP, DPBP, PI) • projektni menadžment rješenja • upravljanje rizicima rješenja ▪ Preporuke <ul style="list-style-type: none"> • analiza osjetljivosti (Sensitivity Analysis) • analiza scenarija (Scenario Analysis) • scenarij: nema promjena (BAU – Business As Usual) • scenarij: učini minimalno (Do Minimum) • scenarij: učini nešto drugo (Do Something Else) • rangiranje i odabir najboljeg rješenja ▪ Detaljna analiza odabranog rješenja <ul style="list-style-type: none"> • relevantni podaci • plan implementacije • kriteriji uspješnosti • izvještavanje i upravljanje implementacijom struktura dokumenta izrade poslovnog slučaja

OSNOVE UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

Razvojem poslovanja svako poduzeće prepoznaće važnost efikasnog upravljanja projektima pokrenutim u cilju ostvarenja svojih strateških ciljeva. Zadnjih se godina u prosjeku jedna petina svjetskog BDP-a ulaze u projekte u gotovo svim industrijskim, što ukazuje na potrebu izgradnje vještina upravljanja projektima i razumijevanja životnog ciklusa projekata – način iniciranja, pripreme, realizacije te zaključivanja projekata. Važnost voditelja projekata, vještina preciznog identificiranja ciljeva i ključnih aktivnosti, te razumijevanje što poduzeće želi projektima postići – koju poziciju i kakav odgovor na zahteve tržišta, je sve više prepoznata od strane upravljačkih struktura poduzeća. Stoga ne čudi da upravljanje projektima postaje jedna od ključnih vještina i za poduzetnike i za ključne korporativne djelatnike.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Osnovne postavke upravljanja projektima <ul style="list-style-type: none"> ▪ What is a project? ▪ What is project management? ▪ Process vs. Project ▪ The project management life cycle ▪ Project (management) history, Project Lifecycles 	Faza planiranja projekta III <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prepoznavanje i upravljanje rizicima ▪ Analiza rizika ▪ Praćenje i kontrola rizika ▪ Priprema plana upravljanja rizicima (grupni rad, kreativne tehnike razmišljanja, diskusija)
Faza inicijacije (pokretanja) projekta <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uspostava tima ▪ Dugoročni i kratkoročni ciljevi ▪ Okvirna procjena vremena i troškova ▪ Savjeti kod pokretanja projekta ▪ Priprema i prezentacija projektne povelje – Project Charter (grupni rad, diskusija) 	Faza planiranja projekta IV <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planiranje komunikacije i distribucije informacija ▪ Savjeti za efikasne projektne sastanke ▪ Rješavanje konflikata ▪ Proces planiranja kvalitete, osiguranje kvalitete i kontrola procesa (grupni rad, diskusija)
Faza planiranja projekta I <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precizno definiranje opsega projekta ▪ Organiziranje tima – ovlasti i obveze ▪ Izrada i prezentacija work breakdown structure – WBS (grupni rad, diskusija) 	Faza implementacije <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ispunjavanje zadanih rokova, dugoročnih i kratkoročnih ciljeva ▪ Kontrola projekta ▪ Upravljanje promjenama ▪ Izvještavanje, upravljanje resursima ▪ Prilagodba projekta na promjenu (grupna vježba, diskusija)
Faza planiranja projekta II <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mrežni dijagrami ▪ Uspostava aktivnosti ▪ Analiza ovisnosti ▪ Procjena trajanja i troškova ▪ Metoda kritičnog puta (individualni rad, diskusija) 	Faza zatvaranja projekta <ul style="list-style-type: none"> ▪ Završavanje razvojnih aktivnosti ▪ Operativno prihvatanje ▪ Edukacija korisnika ▪ Primopredaja proizvoda/ usluge i zatvaranje ugovora ▪ Dokumentiranje iskustava za iduće projekte (grupna vježba, diskusija)

NAPREDNO UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Na ovoj edukaciji pruža se nadogradnja postojećih znanja upravljanja projektima, detaljno stukturiranje po fazama odvijanja projekta, upoznavanje s rizicima te dodatnim alatima potrebnim za kvalitetno izvršenje projektnih aktivnosti.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Uvod u napredno upravljanje projektima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregled 10 područja znanja prema PMBoK, PMI 	Faza razvoja i implementacije, nadzor i kontrola <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ispunjavanje ciljeva i rokova ▪ Praćenje napretka kroz kontrolu i nadzor projekta ▪ Uobičajene situacije tokom faze razvoja i implementacije i kako ih riješiti
Faza inicijacije <ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektni rezultati ▪ Isporuke, planiranje, organizacija projekta i projektnog tima ▪ Kako započeti projekt ▪ Projektna povelja: definiranje opsega projekta, projektnog tima, preduvjeta, ovisnosti, ograničenja, rizika ▪ Tips&tricks u izradi projektne povelje 	Upravljanje promjenama <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definiranje procesa upravljanja promjenama ▪ Osnivanje tijela koja će podržati kvalitetno i produktivno upravljanje promjenama ▪ Prepoznavanje i upravljanje promjenama ▪ Analiza zahtijevane promjene, praćenje i kontrola
Faza planiranja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Detaljno definiranje opsega projekta ▪ Definiranje i prikaz projektnih aktivnosti (WBS) ▪ Ključne točke (MS) ▪ Priprema i prezentacija projektnih aktivnosti (WBS) i ključnih točaka (grupni rad, prezentacija) 	Planiranje budžeta <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izrada procjena potrebnog budžeta ▪ Metode za izradu procjena, prednosti i nedostaci ▪ Contingency i management rezerve
Rizici: identifikacija i upravljanje rizicima <ul style="list-style-type: none"> ▪ Upravljanje rizicima – faza planiranja ▪ Koraci u prepoznavanju rizika ▪ Vjerojatnosti pojavljivanja i potencijalnog učinka na projekt ▪ Prioritizacija i kvantifikacija rizika i izrada plana/ odgovora na rizik ▪ Tips&tricks u izradi matrice rizika ▪ Izrada Matrice rizika – Risk matrix (grupni rad, prezentacija, diskusija) 	Upravljanje troškovima – faza realizacije/izvršenja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrola, praćenje i upravljanje troškovima ▪ Earned Value Management/EVA - Upravljanje ostvarenom vrijednošću
Nabava: planiranje i realizacija <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faze u postupku nabave ▪ Make-or-buy analiza ▪ Vrste ugovora, provedba nabave, evaluacija, provedba ugovora ▪ 3 ključne informacije današnjeg dijela radionice (prezentacija; kratka diskusija) 	Troškovi: planiranje i praćenje II <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izrada projektnog budžeta i upravljanje promjena (grupni rad, prezentacija, diskusija)
Uspostava, razvoj i upravljanje timom <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tuckmanov model razvoja projektnog tima ▪ Poželjne karakteristike projektnih timova ▪ Projektne uloge i MBTI tipovi ▪ Stilovi/načini upravljanja projektnim timom ▪ Aktivno slušanje, neverbalna komunikacija 	Komunikacija na projektu <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jednosmjerna i dvosmjerna komunikacija (grupni rad, diskusija) ▪ 3 ključne informacije radionice (prezentacija, diskusija)

VOĐENJE I UPRAVLJANJE

Tijekom života se učimo raznim znanjima i vještinama potrebnim za posao, teoretskim i praktičnim znanjima, a zapravo najmanje učimo o sebi i kako upravljati sobom. Da bismo bolje znali upravljaljati sobom na način koji nosi dobrobit nama i suradnicima važno je najprije upoznati sebe – svoj temperament, svoj stil ponašanja, svoj stil komunikacije, svoje ključne talente iz kojih djelujemo. Zašto je važno poznavati sebe? Koji je moj stil osobnosti, koja su to ponašanja koje najradije koristim? Koji su moji ključni talenti? Kako poznavanje vlastitog temperamenta i talenata može pomoći u svakodnevnom upravljanju sobom i vođenju? Kako se razumjeti sa suradnicima koji su različiti od mene, a dio su moga tima? Upravljanje sobom je kvalitetna podloga za upravljanje drugima, a u ovoj radionici ćemo vidjeti kako su ta dva segmenta međusobno povezana.

SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN

Uvodno o vođenju

- Što je vođenje i koja je uloga voditelja
- Koji elementi čine uspješno vođenje
- Razlika između rukovoditelja i lidera
- Karakteristike uspješnih lidera (način razmišljanja, način komuniciranja i način utjecaja na ljudе)
- Detektiranje prednosti i nedostataka grupe kojom upravljamo

PRAKTIČNA VJEŽBA: SWAT analiza

Prepoznavanje sposobnosti, osobnosti i ograničenja I.

- Objašnjenje modela osobnosti
- Upotreba u praksi
- Upoznavanje vlastitog profila – prednosti i nedostaci

PRAKTIČNA VJEŽBA: Rješavanje testa osobnosti

Prepoznavanje sposobnosti, osobnosti i ograničenja II.

- Kako komunicirati s pojedinim tipom osobnosti
- Različitosti u grupi
- Rad na sebi – osobni rast i razvoj

PRAKTIČNA VJEŽBA: Svi kao jedan

Što nas pokreće

- Potrebe i motivi
- Higerarhija potreba
- 6 ljudskih potreba (Tony Robbins)
- Kako pomoći potreba motivirati sebe i svoju okolinu
- Poticanje, stvaranje i održavanje zdravih odnosa među članovima tima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Obrazac prepoznavanja i uskladivanja potreba

2. DAN

Karakteristike voditelja

- Stilovi rukovođenja
- Karakteristična ponašanja i obrasci pojedinog stila
- Prilagodna stila vođenja organizaciji, situaciji i članovima tima: koji stilovi su najefikasniji u pojedinim situacijama

PRAKTIČNA VJEŽBA: Upitnik stila rukovođenja

Karakteristike pojedinaca u timu

- Poznavanje sebe i suradnika kao baza kvalitetnog tima
- Grupna i organizacijska sinergija
- Kako prepoznati različite uloge u timu i komunicacijski motivacijski sa svakim od njih
- Važnost potpore i otvorene komunikacije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Dobro i loše upravljanje

Zahtjevne situacije vođenja

- Što je zahtjevno i teško u vođenju
- Primjeri visoko stresnih situacija iz prakse
- Modeliranje i uvježbavanje pojedinih stilova u "zahtjevnim" situacijama

PRAKTIČNA VJEŽBA: Podjeli iskustvo, Riješi problem

Vještine delegiranja

- Što je delegiranje i zašto delegiramo?
- Prednosti i prepreke delegiranju
- Tri koraka uspješnog delegiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Koliko je visoka Andreja?

USMJERENOST NA POSTIGNUĆE

Postignuće je zapravo uspjeh neke osobe/organizacije koji se postiže demonstracijom određenih kompetencija u skladu sa definiranim standardima. Bez obzira na područja, postignuće je jedan od dugoročno vrlo važnih, ako ne i najvažnijih segmenata poslovanja. No na razini organizacije često radimo pogreške te s ciljem postizanja postignuća i s najboljom namjerom, postizemo upravo suprotno. Za dugoročno postignuće važno je njegovati sustav koji će graditi klimu, poticati dobre odnose, te definirati i pratiti procese kako bi se u konačnici poboljšalo i postignuće.

SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN

Baza upravljanja postignućem

- Vizija i misija
- Od vizije do ponašanja
- Poznavanje konteksta: strategija
- Pojam strategijske kuće

PRAKTIČNA VJEŽBA: Stvor sliku

Kultura organizacije i poželjne kompetencije

- Kultura organizacije
- Povezanost kulture i vrijednosti
- Kompetencije
- Matrica kompetencija i motivacije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiraj kompetencije

Ključni pokazatelji učinkovitosti (KPI)

- Što su KPI-evi
- Njihova svrha i zašto su važni?
- Važnost posljedica (sustav nagrađivanja/kažnjavanja)
- Definiranje i koraci u formiranju KPI-eva

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer Zorana

Uloga i odgovornost

- Uloge i odgovornosti
- RACI tablica - 5 koraka RACI procesa
- Postavljanje visokih, a realnih očekivanja
- Pozivanje na odgovornost kroz vlastiti primjer: 4C

PRAKTIČNA VJEŽBA: RACI proces

2. DAN

Ciljevi kao baza upravljanja postignućem

- Usmjerenost na konkretno
- Važnost ciljeva
- Definiranje SMARTER ciljeva
- Hrabrost i Savladavanje prepreka s ciljem postizanja rezultata

PRAKTIČNA VJEŽBA: Moji ciljevi

Upravljanje izvedbom

- Upravljanje izvedbom i razvoj procesa
- Određivanje prioriteta
- Planiranje i organizacija
- Kraljivci vremena i «dobra vila»

PRAKTIČNA VJEŽBA: Stvor sliku

Utjecaj stresa na produktivnost

- Osnovno o stresu
- Stresori
- Povezanost stresa i učinak stresa na postizanje rezultata
- Kako smanjiti stres u svom timu i na osobnoj razini

PRAKTIČNA VJEŽBA: Oaza mira

Motivacija i postignuće

- Kako inspirirati druge – uloga menadžera
- Higijenici i motivatori (Herzberg) - potrebe kompanije i potrebe pojedince – kako ih spojiti?
- Dece & Ryan teorija motivacije u praksi
- Kako dati feedback da bi motivirali druge na promjenu i pojačali fokus na rezultate?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Razlozi motivacije; Upitnik motivacije i samomotivacije

360° MENADŽMENT: KAKO GA UČINITI PRIMJENJIVIM?

Voditi organizaciju uspješno i održivo postaje sve složeniji višedimenzionalni izazov. Glavno pitanje koje zaokuplja menadžere je: „Kako misiju poduzeća pretvoriti u rezultate na razini organizacijskih jedinica ili čak pojedinaca?“

Naš pristup menadžmentu u 360° sagledava problem iz više dimenzija istovremeno:

- Od potrošača do proizvoda (ili usluge) -> od tržišta do poduzeća
- Od odabira smjera i strategije do djelovanja -> zastupanje temeljnih vrijednosti u višegodišnjim planovima organizacijskih jedinica
- Od direktora do predradnika -> ciljeve korporacije razložiti na ciljeve za pojedince
- Od funkcije do projekta -> ostvariti rezultate u strukturnoj organizaciji i paralelno raditi na budućim projektima

Takov, višedimenzionalni menadžment se temelji na ciljevima i njihovim pilot kontrolama. U ovoj radionici pružit ćemo primjere ciljeva za svaku funkciju, za svaku hijerarhijsku razinu, za različite dimenzije tržišta (proizvodi, potrošači, regije, prodajni kanali), kao i za poduzeća koja posluju međunarodno. Zajedno sa svim primjerima ciljeva ćemo predstaviti i ključne parametre koje treba mjeriti ako se cilj dostigao ili se tek treba dostići. Također navodimo podatke za rano upozoravanje za feed-forward kontrolu.

Kako bi menadžment 360° mogao zaživjeti, potrebni su prikladni informacijski sustavi. Detaljno ćemo objasniti sustav upravljačkog računovodstva nužan za pružanje ključnih podataka. Menadžeri svih razina, bili oni odgovorni za troškovne centre, za narudžbe, proizvode i skupine proizvoda ili za marketinške strukture, žele vidjeti elemente troškova i prihoda na koje mogu izravno sami utjecati.

Operativni ciljevi obično imaju vremenski horizont od jedne godine. Kako bi ostali konkurentni, a pogotovo kako bi poboljšali poziciju svojih troškova u odnosu na konkurenčiju, menadžeri moraju povećati produktivnost vlastite jedinice. Takva poboljšanja, ako se postignu, mijere se i prikazuju omjerima efikasnosti tijekom vremena. U sklopu seminara će ti omjeri biti prikazani za različite funkcije.

SADRŽAJ I RASPORED

1. DAN

- Važni principi za održivi integrirani menadžment (sistemi integriranog menadžmenta, model održivog sustava, upravljanje pomoći ciljeva, orientacija prema vrijednosti)
- Ponavljanje važnih finansijskih omjera (od dodane vrijednosti do ROCE, troška kapitala, ekonomske dodane vrijednosti)
- Praktična pitanja: Koji elementi održivog integriranog menadžmenta već postoje u našem poduzeću, koji trebaju biti poboljšani ili uvedeni? Kako izračunati potrebnu profitabilnost moje organizacije?

2. DAN

- Nositelji vrijednosti u detalje (količine, cijene, popusti, troškovi proizvoda, fiksni troškovi, investicije)
- Poboljšanje položaja troškova (krivulja iskustva, određivanje proračuna, ugovori o razini usluge)

Ciljevi, glavne vrijednosti i pilot kontrole za sve funkcije, 1. dio:

- Troškovni centri i projiciranje troškova
- Tržišno orijentirane funkcije uvijek u kombinaciji s odgovarajućim instrumentima iz sustava upravljačkog računovodstva
- Case study (Excel simulacija): Kvantificiranje strategije

3. DAN

Ciljevi, glavne vrijednosti i pilot kontrole za sve funkcije, 2. dio:

- Proizvodnja, kalkulacija proizvodnje
- Nabavka, skladištenje
- Održavanje i popravljanje
- Postrojenja
- Osoblje
- Informacijska tehnologija
- Financije i kontrola opet povezani s odgovarajućim instrumentima iz sustava upravljačkog računovodstva.

Ciljevi, glavne vrijednosti i pilot kontrole za jedinice, 3. dio:

- Profitni centri
- Strateška raspodjela poslovnih jedinica
- Pravne osobe, korporacija
- Optimiziranje ponašanja korporacija unatoč cijenama prijenosa
- Principi izgradnje sustava ranog upozoravanja

Praktična pitanja: Ponavljanje kompletног kataloga ciljeva, glavnih vrijednosti i pilot kontrola najbitnijih za moju organizaciju.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

LEAN MENADŽMENT

Upotreba Lean metoda i alata u uvjetima suvremenog poslovanja poduzećima donosi mnoge prednosti. Lean menadžment smanjuje mogućnost grešaka i zastoja u poslovanju u odnosu na tradicionalne poslovne sustave te se njegovom upotrebom nastoji stvoriti što veća vrijednost za kupce sa što manje resursa.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

SADRŽAJ I RASPORED																					
1. DAN	2. DAN																				
<p>Uvod u Lean filozofiju, metode i alate</p> <ul style="list-style-type: none"> Upoznavanje sudionika s filozofijom kontinuiranog napredovanja i njezine dvije metode - Lean i Six Sigma Upoznavanje sudionika s najvažnijim Lean alatima kao što su: <ul style="list-style-type: none"> Voice of the customer 7 source of waste (mudas) SIPOC, Value stream mapping, Value add analysis One piece flow, RACI, Swim lane 5S, Spaghetti diagram, Layout planning Visual management <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Lean studija slučajeva s naučenim lekcijama, preprekama, za i protiv, rezultatima</p>	<p>Studija slučajeva – vježba Lean alata</p> <ul style="list-style-type: none"> Na CREDITSIM simulaciji sudionici mogu vježbati Lean metode i stići iskustvo iz prve ruke Fokus simulacije: <ul style="list-style-type: none"> Naglasak na važnosti potreba kupaca Otkrivanje potencijala za poboljšanje Planiranje procesa na najpovoljniji način 																				
TEMA	Lean i SIX SIGMA metode i alati																				
<p>Filozofija kontinuiranog napredovanja, Lean i SIX SIGMA pristup</p> <ul style="list-style-type: none"> Kontinuirano napredovanje vs. big bangs Lean i Six Sigma pristup Lean i Six Sigma veze, sinergije <p>Uvod u Six Sigma alate</p> <ul style="list-style-type: none"> DMAIC metoda SIPOC definicija procesa Voice of Customer RACI Fishbone <p>M&M studija slučajeva</p> <p>Uvod u Lean alate</p> <ul style="list-style-type: none"> Muda Analiza dodane vrijednosti Value stream mapping 5S Spaghetti diagram Pull principle, one piece flow Poka Yoke <p>Prezentacija Lean projekta</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>TEMA</th><th>Lean i SIX SIGMA metode i alati</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Uvod u CREDITSIM studiju slučajeva</td><td></td></tr> <tr> <td>Prvi krug simulacije</td><td></td></tr> <tr> <td>As-is analiza</td><td> <ul style="list-style-type: none"> SIPOC Voice of Customer Value Stream Mapping Value add and non value add processes Waste (Muda) </td></tr> <tr> <td>Planiranje drugog kruga</td><td>Prikupljanje poboljšanih ideja</td></tr> <tr> <td></td><td>Drugi krug simulacije</td></tr> <tr> <td>Identifikacija problema</td><td>Fishbone dijagram</td></tr> <tr> <td>Planiranje trećeg kruga</td><td> <ul style="list-style-type: none"> Dizajniranje procesa sa Swim lane Zadaci i odgovornosti s RACI matrix </td></tr> <tr> <td></td><td>Treći krug simulacije</td></tr> <tr> <td>Vrednovanje rezultata</td><td>Kontinuirano napredovanje</td></tr> </tbody> </table>	TEMA	Lean i SIX SIGMA metode i alati	Uvod u CREDITSIM studiju slučajeva		Prvi krug simulacije		As-is analiza	<ul style="list-style-type: none"> SIPOC Voice of Customer Value Stream Mapping Value add and non value add processes Waste (Muda) 	Planiranje drugog kruga	Prikupljanje poboljšanih ideja		Drugi krug simulacije	Identifikacija problema	Fishbone dijagram	Planiranje trećeg kruga	<ul style="list-style-type: none"> Dizajniranje procesa sa Swim lane Zadaci i odgovornosti s RACI matrix 		Treći krug simulacije	Vrednovanje rezultata	Kontinuirano napredovanje
TEMA	Lean i SIX SIGMA metode i alati																				
Uvod u CREDITSIM studiju slučajeva																					
Prvi krug simulacije																					
As-is analiza	<ul style="list-style-type: none"> SIPOC Voice of Customer Value Stream Mapping Value add and non value add processes Waste (Muda) 																				
Planiranje drugog kruga	Prikupljanje poboljšanih ideja																				
	Drugi krug simulacije																				
Identifikacija problema	Fishbone dijagram																				
Planiranje trećeg kruga	<ul style="list-style-type: none"> Dizajniranje procesa sa Swim lane Zadaci i odgovornosti s RACI matrix 																				
	Treći krug simulacije																				
Vrednovanje rezultata	Kontinuirano napredovanje																				

LEAN MENADŽMENT U KONTROLINGU

Za (re)organizaciju procesa u kontrolingu može se koristiti procesni model kontrolinga prema IGC-u. On služi za dokumentiranje, analizu i oblikovanje procesa kontrolinga, a isto tako kao potpora za raspravljanje o njima te njihovo unapređenje. Važno je da su oblikovani procesi efikasni i efektivni, a u tome pomažu alati Lean managementa koji ih optimiziraju.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Misija kontrolera i procesni model kontrolinga</p> <ul style="list-style-type: none"> Misija kontrolera prema IGC-u Pozicioniranje kontrolinga Procesni model kontrolinga Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Organizacija funkcije kontrolinga i procesa kontrolinga <p>Glavni procesi u kontrolingu I</p> <ul style="list-style-type: none"> Strateško planiranje Operativno planiranje i budžetiranje Prognoza Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Organizacija procesa poslovnog planiranja <p>Glavni procesi u kontrolingu II</p> <ul style="list-style-type: none"> Računovodstvo troškova, učinaka i rezultata Menadžersko izvještavanje Projektni i investicijski kontroling Upravljanje rizicima Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Koncepcija sveobuhvatnog menadžerskog izvještaja <p>Glavni procesi u kontrolingu III</p> <ul style="list-style-type: none"> Funkcijski kontroling Poslovno savjetovanje i rukovodenje Unapređenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava Diskusija i praktični savjeti iz prakse: Unapređenje procesa kontrolinga organizacijom aktivnosti prema SIPOC načelu 	<p>Osnove Lean menadžmenta</p> <ul style="list-style-type: none"> Kako razmišljati na Lean način Terminologija Lean menadžmenta <p>Lean alati</p> <ul style="list-style-type: none"> 5S, VSM, Kaizen, Vizualni menadžment 7+1 Vrsta gubitaka Vježba na primjeru gubitaka <p>Lean alat za organizaciju radnog mjesto</p> <ul style="list-style-type: none"> 5S simulacija Vizualni menadžment <p>Simulacija i praktične vježbe</p> <ul style="list-style-type: none"> Big Picture Vježba na primjeru gubitaka Simulacija alata Lean pull sustav

LEAN SIX SIGMA I CHANGE MANAGEMENT

Poduzeća, ukoliko žele postati ili ostati konkurentnija na tržištu, moraju voditi računa o operativnom trošku i tražiti načine da ga smanje i istovremeno voditi računa da se kvaliteta i vrijeme isporuke usluga i/ili proizvoda ne degradira. Štoviše, cilj je nerijetko napraviti više i kvalitetnije uz manje uloženog, bez obzira da li govorimo o uloženom novcu, sredstvima, vremenu, sirovinama i energiji. Nema poslovnog procesa koji ne može biti bolji, no postavlja se pitanje pod kojom cijenom? Je li opravданo napraviti savršene poslovne procese kojima će se proizvoditi savršeni ali preskupi proizvodi i/ili usluge za koje osvješteni korisnici ne žele platiti (pre)visoku cijenu ali istovremeno žele kvalitetan proizvod i/ili uslugu. Odgovore na ta i mnoga druga pitanja pomoći će Vam da prepoznete što to korisnik zapravo želi, kako izmjeriti da li i u kojoj mjeri poslovni procesi ispunjavaju očekivanja korisnika, koji su to procesni koraci u poslovnom/proizvodnom procesu koji bi se mogli/treballi poboljšati i kako postaviti ciljne vrijednosti kvalitete poslovnih/proizvodnih procesa koji garantiraju konkurentnost na tržištu uz minimalno dostatan trošak poslovanja.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2.DAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikacija prilika za poboljšanje poslovanja. Prioritizacija projekata i definiranje njihove metrike ▪ Uvod u Six Sigma i Lean. Dijagram odabira tipa projekta za unaprijeđenje poslovnih procesa unaprijeđenje poslovnih procesa ▪ Six Sigma + Lean project charter i project workbook. Definicija procesa i problema koje je potrebno riješiti projektom unaprijeđenja poslovnih procesa. Definiranje ciljeva projekata za unaprijeđenje poslovnih procesa ▪ DMAIC projektni ciklus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ SIPOC dijagram, AS-IS proces, Value stream map ▪ Metrika u procesima i prikaz sposobnosti procesa ▪ Analiza procesa, definiranje jasnog i nedvojbenog izvešća o performansama procesa. Identifikacija i validacija uzroka loših performansi procesa ▪ Generiranje i evaluacija rješenja za identificirane uroke. TO-BE proces i njegova kontrola. Zatvaranje projekta i predaja procesa na upravljanje u linjsku organizaciju

VJEŠTINE USPJEŠNOG PREGOVARANJA

Što može biti predmet pregovaranja? Koji su važni elementi za uspjeh pregovora? Biti uspješan pregovarač zahtijeva visoku razinu razvijenih kompetencija jer su pregovori komunikacijski proces u kojem morate znati kako prepoznati pregovaračke strategije druge strane i kako na njih učinkovito odgovoriti. Koje su uspješne strategije i taktike pregovaranja? Kakav je utjecaj socijalne moći profesionalaca na ishod pregovaranja? Koje su najčešće pogreške hrvatskih pregovarača? Koja su poželjna, a koja zabranjena pitanja u pregovorima? Kako reagirati na prijetnju dobavljača?

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Retorika uspješnog pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vještina vođenja dijaloga i korištenje magičnih fraza - okidača ▪ Umijeće argumentiranja i tehnike uvjerenjavanja ▪ Najčešće pogreške u prezentacijama <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Pozitivne i negativne izjave</p> <p>Psihologija pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kako se ponašati s „teškim“ osobama ▪ Upravljanje emocijama ▪ Kako reagirati na izgovorene prijetnje? <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Igranje uloga</p> <p>Struktura pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojedinačne faze u procesu pregovaranja ▪ Umjetnost ustupaka ▪ 6 pregovaračkih grešaka koje Vas mogu skupo koštati <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija pregovora i analiza</p> <p>Osnovne taktike pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 „prljavih“ taktika i kako ih pobijediti ▪ Prepoznavanje psiholoških taktika ▪ Praksa i preporuke <p>Timsko pregovaranje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupa protiv grupe; prednosti i nedostaci ▪ Grupa protiv pojedinca; prednosti i nedostaci ▪ Kako članovi grupe pridonose (ne)uspjehu pregovora? <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija pregovora i analiza</p> <p>Napredne taktike pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primjeri iz prakse kojima ćete osigurati pregovaračku prednost u odnosu na Vašeg sugovornika ▪ Stupice i kako ih izbjegići ▪ Praktični savjeti, mišljenja i primjeri iz prakse <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Koja se taktika primjenila na meni?</p>	<p>Virtualno pregovaranje u 21.st.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregovaranje e-mailom ▪ Telefonsko pregovaranje i pregovaranje putem video-konferencija ▪ Najčešće pogreške <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija pregovora i analiza</p> <p>Specifičnosti pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Žene pregovaraju drugačije ▪ Pregovori s monopolistima ▪ Pregovaranje kod povišenja cjenika <p>Timsko pregovaranje</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupa protiv grupe; prednosti i nedostaci ▪ Grupa protiv pojedinca; prednosti i nedostaci ▪ Kako članovi grupe pridonose (ne)uspjehu pregovora? <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija pregovora i analiza</p> <p>Napredne taktike pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primjeri iz prakse kojima ćete osigurati pregovaračku prednost u odnosu na Vašeg sugovornika ▪ Stupice i kako ih izbjegići ▪ Praktični savjeti, mišljenja i primjeri iz prakse <p>PRAKTIČNA VJEŽBA: Koja se taktika primjenila na meni?</p>

VJEŠTINE I PSIHOLOGIJA PREGOVARANJA

Vještine pregovaranja ne odnose se samo na posao diplomata, profesionalnih pregovarača ili za-stupnika. Pregovaranja je vještina koju, bili toga svjesni ili ne, koristimo u gotovo svakodnevnim situacijama; pregovaranje za plaću ili uvjete na poslu, pregovaranje oko cijena u dučanu, pregovaranje s djetetom oko njegovih obaveza i privilegija i sl. Pregovaračke vještine su nešto što se uči i stjeće, a upravo ovim treningom naučit ćemo kako biti bolji pregovarač, koje praktične tehnike možemo koristiti u tom procesu i kako pomoći navedenih vještina možemo maksimizirati svoj dobitak uz istovremeno približavanje win/win rješenju.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Osnovno o pregovaranju</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Što je pregovaranje? ▪ Temeljne prepostavke uspješnog pregovaranja (Harvard Negotiation Research project) ▪ Zablude o pregovaranju <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Uputnik vještina pregovaranja – samoprocjena</p>	<p>Persuazija</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Što je persuazija? ▪ Ključni faktori persuazije ▪ Osnovna pravila persuazivne komunikacije <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Skeć uvjeravanja</p>
<p>Psihološki aspekti pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stavovi, predrasude i pregovaranje ▪ Funkcionalne i disfunkcionalne misli ▪ Vrste pregovaranja (potreba ili mogućnost) i vrste pregovarača ▪ Tvrdi i meki pregovarači <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Nahrani svojeg bijelog vuka</p>	<p>Pragovaranje sa zahtjevnim i teškim osobama</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregovaranja s teškim osobama ▪ Win/Win pristup i Win/Win rješenje ▪ Rapor – stvaranje povjerenja i pravilo pravednosti <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Analiza pregovaranja</p>
<p>Želje i potrebe kao baza pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razlika između želja i potreba ▪ Kako su povezane s motivacijom (osnovni motivacijski čimbenici) ▪ Kako prepoznati i probuditi potrebu <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Prepoznaj vlastite i tuđe potrebe</p>	<p>Tijek i organizacija pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Određivanje ciljeva ▪ Analiza terena u pregovaranju ▪ Pregovaračka perspektiva (Adam Galinsky eksperiment) ▪ "Proširi put" ▪ BATNA <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Moj pregovarački tim</p>
<p>Komunikacija kao faktor uspješnog pregovaranja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opća pravila komuniciranja tijekom pregovaranja ▪ Neverbalna komunikacija – govor tijela ▪ Zabranjene teme ▪ Aktivno slušanje <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: "Daj mi uputu" – vježba aktivnog slušanja</p>	<p>Praktične vještine pregovaranja u praksi</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Učinkovita pregovaračka strategija i taktika ▪ Sidrenje ▪ Pregovaranja iz pozicije slabijeg i osnaživanja pozicije ("ponovno sidrenje") ▪ Telefonsko i e-mail pregovaranje <p>PRAKTIČNE VJEŽBE: Teatar</p>

RAČUNOVODSTVO ZA NERAČUNOVODE

Računovodstvo je u svojoj srži vještina opisivanja, mjerjenja i tumačenja svih ekonomskih aktivnosti jednog poduzeća. Svaki menadžer, investitor ili, u širem smislu, svaki donositelj odluka u poslovanju, da bi donio ispravnu odluku za svoje poduzeće, mora imati jasnu sliku o računovodstvenim terminima i konceptima. Računovodstvo je ključno za nadzor resursa svakog poduzeća, za procjenu učinaka poslovnih aktivnosti te donošenje optimalnih poslovnih odluka.

Takvo računovodstvo može pomoći menadžeru da razumije što se dogodilo i zašto se dogodio određeni poslovni događaj ili rezultat.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
<p>Osnove računovodstva</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojam i svrha računovodstva ▪ Koje bitne informacije nam računovodstvo pruža ▪ Zašto su točni i ažurni računovodstveni podaci ključni za uspjeh svakog poduzeća ▪ Knjigovodstvene isprave ▪ Računovodstvo prema statusu subjekta ▪ Razvrstavanje poduzetnika prema veličini <p>Temeljni finansijski izvještaji – Bilanca (aktivna)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dugotrajna nematerijalna i materijalna imovina ▪ Dugotrajna finansijska imovina ▪ Dugotrajna potraživanja ▪ Zalihe ▪ Kratkotrajna potraživanja ▪ Novac i novčani ekvivalenti ▪ Odgodeni troškovi i ukalkulirani prihodi <p>Temeljni finansijski izvještaji – Bilanca (pasiva)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kapital ▪ Rezerviranja ▪ Dugoročne obveze ▪ Kratkoročne obveze ▪ Ukalkulirani troškovi i odgodeni prihodi <p>PRAKTIČNA VJEŽBA – izrada bilance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izrada bilance na temelju stvarne bruto bilance poduzeća ▪ Pitana i diskusija 	<p>Račun dobiti i gubitka</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pojmovno određenje RDG-a ▪ Poslovni prihodi ▪ Prihodi od prodaje ▪ Ostali poslovni prihodi ▪ Poslovni rashodi ▪ Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda ▪ Materijalni troškovi ▪ Troškovi osoblja ▪ Amortizacija ▪ Ostali troškovi <p>Račun dobiti i gubitka, Novčani tok</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vrijednosno uskladivanje ▪ Rezerviranja ▪ Ostali poslovni rashodi ▪ Finansijski prihodi ▪ Finansijski rashodi ▪ Udio u dobitku/gubitku od pridruženih poduzetnika ▪ Izvanredni – ostali prihodi i rashodi ▪ Novčani tok <p>Vježba knjiženja poslovnih događaja</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zadatak temeljen na ulaznoj i izlaznoj dokumentaciji iz poslovne prakse ▪ Rješavanje zadatka kroz praktična knjiženja ▪ Razmatranje utjecaja primjene različitih računovodstvenih i poreznih politika na poslovni rezultat <p>PRAKTIČNA VJEŽBA – izrada računa dobiti i gubitka, novčani tok</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Izrada računa dobiti i gubitka na temelju stvarne bruto bilance poduzeća ▪ Izrada novčanog toka na temelju stvarne bruto bilance poduzeća

TRAIN THE TRAINER PROGRAM

“Train the Trainer” program se održava dva puta u dva dana

Ciljevi:

Vrhunski stručnjak kao ujedno i vrhunski trener drugima? Moguće je. Ovaj trening program pokriva sve ključne elemente neophodne za održavanje izvrsnog treninga. Program će polaznicima pomoći preoblikovati postojeće trening procedure u ciljano, strukturirano, interaktivno i motivirajuće iskustvo, te time osigurati učinkoviti prijenos znanja i razvoj vještina kod svojih budućih polaznika treninga.

Baziran je na najnovijim spoznajama psihologije učenja i pamćenja odraslih (efikasno oblikovanje informacija koje se prenose, uloga emocija u učenju, uključivanje objiju polutki mozga za najbolje rezultate), te mnogim drugim tehnikama upravljanja grupom koje će pomoći kako početnicima, tako i iskusnim trenerima.

Fokus je na primjeni u tri područja - individualnom, grupnom te treningu na samom radnom mjestu.

SADRŽAJ I RASPORED

- „Train the Trainer“ koncept
- Trenirani potrebe i ciljevi
- Planiranje treninga
- Uloga i zadatak trenera
- Principi učenja i treninga odraslih osoba
- Sadržaj i struktura treninga
- Selekcija metode treninga
- Dizajn treninga
- Faze učenja
- Tipovi učenja
- Prezentacijske tehnike
- Uloga igara i vježbi
- Rad sa slikama i metaforama
- Pravila zadržavanja pažnje
- Motivacija sudionika i izvedba treninga
- Kontrola procesa i dinamika grupe
- Izazovne situacije i tipovi polaznika
- Transfer znanja
- Dobivanje i davanje povratne informacije (feedback)
- Evaluacija treninga
- Praćenje i mjerjenje rezultata treninga (ROI)
- Individualne prezentacije/trening polaznika

FINANCE FOR NONFINANCIAL MANAGERS

- Best Practices in Change Management Benchmarking Report found:
- Change projects with effective Change Management are six times more likely to succeed;
- Effective Change Management is strongly correlated with achieving objectives, staying on schedule and on budget;
- More than 50% of employee resistance to change could have been avoided with effective change management.

Now you can develop the effectiveness of executives, managers and team leaders in leading the people side of change with Change Management Coaching. Managers with strong technical and operational capabilities benefit from coaching to develop the “soft skills” required to create ownership and commitment to change in their teams.

Change Management Coaching provides an experienced Change Manager to provide expert guidance tailored to the manager's individual needs.

Managers across a range of disciplines will learn how to use the world's leading Change Management methodology, to successfully manage the people side of change and achieve required business outcomes.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

PROGRAM OF THE SEMINAR	
DAY 1	DAY 2
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Change vs Change Management ▪ Connecting CM to Business results (PPPP exercise) ▪ CM perspectives - Individual vs. Organisational ▪ CM Process 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individual change foundation ▪ ADKAR individual assessments (exercise) ▪ PCT Model ▪ Assessing projects with PCT model (exercise)

MODELIRANJE PROCESA S BESPLATNIM ALATOM

Poslovanje svake organizacije ovisi o učinkovitosti njenih poslovnih procesa. Kako bi se uspješno upravljalo poslovnim procesima, nužno je jasno ih identificirati, modelirati te mjeriti njihov sadašnji učinak. Ovaj seminar pruža osnovna znanja potrebna za uspješnu identifikaciju poslovnih procesa, njihovo modeliranje putem besplatnog alata (Bizagi) te definiranje svih atributa koji određuju svaki poslovni proces, uključujući potrebne ljudske i finansijske resurse, očekivano trajanje, ključne indikatore uspješnosti itd. Temeljem postavljenih parametara kroz praktične radionice provest će se simulacije promjene procesa u svrhu njihovog unapređenje, što je ujedno i preduvjet za ostvarenje boljih poslovnih rezultata.

SADRŽAJ I RASPORED	
1. DAN	2. DAN
Uvod u modeliranje poslovnih procesa <ul style="list-style-type: none"> Opći model organizacije i njezini poslovni procesi Definicija poslovnog procesa Metode za identifikaciju poslovnih procesa Atributi poslovnog procesa i njegovo dokumentiranje Pristup modeliranju poslovnih procesa <ul style="list-style-type: none"> Klasifikacija modela procesa Struktura norme BPMN 2.0 Osnovni skup simbola (aktivnost, dogadjaj, slijedni i informacijski tok, polja i staze, podatkovni objekti i poveznice) te njihova semantika Javni, privatni i kolaboracijski procesi Upoznavanje s programskim alatom za modeliranje poslovnih procesa i njegova instalacija na računala polaznika PRAKTIČNA VJEŽBA: Upoznavanje s Bizagi alatom	Potpuni skup simbola i njihova semantika-skretnice <ul style="list-style-type: none"> Koncept upravljanja slijedom i svojstva skretnica Divergentne i konvergentne, ekskluzivne, paralelne i inkluzivne skretnice, skretnice upravljane dogadjajima Ponavljanje i petlje u procesu Ostali simboli iz potpunog skupa PRAKTIČNA VJEŽBA: Modeliranje procesa primjenom skretnica u Bizagi-ju
Potpuni skup simbola i njihova semantika-dogadaji <ul style="list-style-type: none"> Vrsta, tip i način djelovanja događaja u modelu procesa Emitirajući i primajući te prekidivi i neprekidivi događaji Mjerač vremena (Timer) kao događaj PRAKTIČNA VJEŽBA: Modeliranje procesa primjenom događaja u Bizagi-ju	Preustroj poslovnog procesa i evaluacija očekivanih učinaka <ul style="list-style-type: none"> Model postojećeg procesa (As Is) i model novog poboljšanog procesa (To Be) Ressursi, vrijeme i drugi parametri izvođenja poslovnog procesa u realnim uvjetima PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada poboljšanog modela procesa
Koncept upravljanja poslovnim procesima <ul style="list-style-type: none"> Važnost evaluacije učinaka preustroja na modelu procesa Simulacija na modelu procesa i način evaluacije učinaka PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija načinjenog modela procesa putem Bizagi-ja	Model zrelosti i unapređenje poslovnih procesa <ul style="list-style-type: none"> Životni ciklus poslovnog procesa Model zrelosti poslovnih procesa Preporuke za provedbu unapređenja poslovnih procesa

DEFINIRANJE I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Za uspješno poslovanje poduzeća ključno je oblikovati efikasne i na klijente usmjerene procese, vrednovati učinkovitost postojećih procesa i upravljati procesima usmjerenima na budućnost.

SADRŽAJ I RASPORED	
Uvod u poslovne procese <ul style="list-style-type: none"> Nužnost uspostavljanja poslovnih procesa Kvaliteta poslovnih procesa Ključni elementi upravljanja poslovnim procesima PRAKTIČNA VJEŽBA: Opis jednog poslovnog procesa iz prakse	Uspostavljanje poslovnih procesa <ul style="list-style-type: none"> Snimanje poslovnih procesa i analiza manjkavosti poslovnih procesa Izrada prijedloga optimizacije / uštede Izrada procedura i implementacija novog postupka DMAIC metoda (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) PRAKTIČNA VJEŽBA: Unaprjeđenje i optimizacija jednog poslovnog procesa iz prakse
Procesni model <ul style="list-style-type: none"> Upravljački, ključni i potporni procesi Hijerarhijska priroda procesnog modela SIPOC – Supplier – Input – Process – Output – Customer PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada procesnog modela pomoću SIPOC-a	Usmjerenje procesa na strategiju poduzeća <ul style="list-style-type: none"> „Structure follows strategy!“ – Strategija poslovanja definira procesni model „BSC – Balanced Scorecard“ – Prikaz implementacije strateških ciljeva „SPA – Strategic Process Alignment“ – Povezivanje, vrednovanje i prioritiziranje strateških ciljeva i poslovnih procesa PRAKTIČNA VJEŽBA: Procesno mapiranje strateških ciljeva

MODELIRANJE I OPTIMIZACIJA PROCESA U ARIS-U

Polaznici edukacije će naučiti modelirati i optimizirati procese u ARIS-u, vodećoj svjetskoj platformi za upravljanje poslovnim procesima, koja nudi alate za dizajniranje i modeliranje poslovnih procesa.

SADRŽAJ I RASPORED

Strategija poslovnih Procesa

- Modeliranje vizije, misije, strategije...
- Definiranje KPI-eva
- Spuštanje strategije na operativni nivo, povezivanje sa poslovnim procesima

Dizajn poslovnih procesa

- Tipovi modela za opis poslovnih procesa
- Top-Down pristup u modeliranju
- Modeliranje IT infrastrukture, dokumenata, organizacije, podataka...

Analiza poslovnih procesa

- PTC (Process Time and Cost), PF (Process Function), PR (Process requirements) analize
- Lean & SixSigma
- CX – Customer Experience

Mjerenje performansi izvršavanja poslovnih procesa

- Povezivanje poslovnih podataka sa poslovnim procesima
- Analiza i mjerenje performansi

ROBOTIZACIJA POSLOVNHIH PROCESA

Robotizacijom procesa unaprijeđuje se poslovanje temeljem smanjenja troškova, prevencije grešaka i ubrzanja provedbe procesa. Polaznici će na primjerima iz vlastitog poduzeća biti upoznati s načinima robotizacije procesa.

SADRŽAJ I RASPORED

RPA Overview

- Što je RPA?
- Use cases
- Benefiti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza procesa u Vašoj organizaciji

Technical Overview

- Analiza tehnologija dostupnih na tržištu
- Arhitektura RPA rješenja
- Tipovi deploymenta RPA rješenja
- Detaljno analiza i hands-on sa odabranom RPA tehnologijom

PRAKTIČNA VJEŽBA: Hands-on, robotizacija odabranog procesa

Metodology overview

- Analiza dostupnih metodologija za implementaciju RPA rješenja
- Metodologija odabira adekvatnih procesnih kandidata

PRAKTIČNA VJEŽBA: Odabir procesnih kandidata u Vašoj organizaciji

Budućnost razvoja RPA tehnologija

- Trendovi razvoja RPA tehnologija
- AI komponente
- Gdje je kraj?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza i odabir „pametnog robota“ za Vašu organizaciju

MANAGEMENT BY ONE NUMBER (MBON)

U vremenu kada su sinonimi uspješnosti poslovanja postali brzina, jednostavnost i individualna prilagođenost, potrebno je razmisliti i o mogućnostima za takvo odlučivanje.

Različite varijante brzog, jednostavnog i individualno prilagođenog odlučivanja podržava deskriptivna, prediktivna i preskriptivna analitika. Poslovni modeli koji su predmet analize sve više se automatiziraju i digitaliziraju, a tome sve značajniju ulogu ima umjetna inteligencija.

Okviri poslovanja odnosno poslovног odlučivanja određeni su raznim metodama kako što su: Balanced Scorecard (BSC), sustavi pokazatelja (KPIs), scoring modeli, Management by Objectives (MbO), Management by Exceptions (MbE), Objectives and Key Results (OKR) i brojni drugi, za strateško i operativno upravljanje poslovanjem.

S jedne strane, svaki od navedenih pristupa i metoda imaju svoje prednosti i nedostatke, a s druge strane, za svaki je moguće koristiti dopunu koja će omogućiti njegovo brže, jednostavnije i individualno prilagođenje korištenje, a samim time se osiguravaju i kvalitetniji izlazni rezultate. Tu dopunu smo nazvali konceptom Upravljanja pomoću jednog broja.

SADRŽAJ I RASPORED

Upravljački koncepti

- Balanced Scorecard (BSC)
- Sustavi pokazatelja (KPIs)
- Scoring modeli
- Management by Objectives (MbO)
- Management by Exceptions (MbE)
- Objectives and Key Results (OKR)

Centri odgovornosti

- Upravljački centri
- Osnovni centri
- Potporni centri

Tvrdi i mekani pokazatelji

- Pokazatelji za industrije
- Pokazatelji za poslovnu područja
- Leading vs. Lagging Indicators

MBON modeling

- Odabir pokazatelja
- Ponderiranje pokazatelja
- Odlučivanje na temelju MBON modela



Management By One Number

JAČANJE STRATEŠKOG RAZMIŠLJANJA

(*Global Factory® business game*)

Cilj radionice je pojačati orientaciju prema strategiji i poboljšati poduzetnički stav. U simulaciji se 4 poduzeća natječu na svjetskom tržištu. 3 do 5 polaznika igra ulogu top menadžmenta u svakom poduzeću te imaju zadatak voditi poduzeće prema uspjehu i generiranju dobiti. Koje poduzeće će biti najbolje?

SADRŽAJ I RASPORED

Simulacija Global factory® sadrži 4 do 6 razdoblja igre. Svako poduzeće počinje s jednim proizvodom na domaćem tržištu. Dobivaju narudžbe putem natječaja koje moraju biti procesirane te proizvodi i usluge moraju biti isporučeni kupcima unutar zadanih rokova.

Fokusiranje na strategiju, tržište i konkurenциju

- Utjecaj strateškog menadžmenta na uspjeh
- Faktori koji djeluju na rast, prodaju, razvoj proizvoda, proizvodnju i financije
- Saznajte kako realizirati i kontrolirati ekonomski veze
- Isčitavanje i analiziranje budžeta i izvještaja
- Što učiniti ako je tržiste u krizi?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Global factory® business game

Problemi strateškog menadžmenta

- Razvoj strategije
- Strateška analiza
- Implementacija strategije
- Balanced Scorecard (Uravnotežena karta ciljeva)
- Poslovno planiranje i budžetiranje
- Suradnja i sinergija između funkcionalnih i poslovnih područja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Global factory® business game

OSNOVE FINANCIJA ZA MENADŽERE

Dolazite možda u situacije, da Vam prihodi rastu, ali na računu poduzeća nema novca? Tko donosi finansijske odluke u Vašem poduzeću – Vi ili Vaš računovođa? Znate li, da su 3 od 4 poduzeća u opasnosti od stečaja zbog neuređenog područja financija? Smatrate li Vi finansijsko područje teškim? Razumijete li račun dobiti i gubitka, bilancu, izvještaj o novčanom toku? Za prethodno navedenu problematiku odgovore možete pronaći na ovoj radionici.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod

- Kratka prezentacija – iskustva i praksa
- Značenje područja financija u poduzeću
- Pregled i analiza bilance

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza bilance na primjeru poduzeća

Račun dobiti i gubitka

- Pregled i analiza računa dobiti i gubitka
- Analiza koeficijenata

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza računa dobiti i gubitka

Izvještaj o novčanom toku

- Pregled i analiza izvještaja o novčanom toku
- Zašto je izvještaj o novčanom toku od najveće važnosti za poduzeće

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza i priprema izvještaja o novčanom toku

Planiranje

- Finansijsko planiranje
- Primjeri planiranja za potrebe poduzeća, bankara, projekta

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prikaz izrade plana za različite namjene

OPTIMIZACIJA POSLOVNIH PROCESA

Radionica je usmjerena na metode optimizacije gledano s praktičnog stajališta. Cilj je unaprijediti proces razmišljanja sudionika i osigurati alate i metode potrebne za procesno usmjerena poduzeća. Na kraju radionice sudionici će stići detaljno razumijevanje metodologije i alata o tome kako poboljšati procese. Koristit će se veliki broj primjera iz prakse, studija slučajeva te diskusija kako bi se postigli navedeni ciljevi.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

SADRŽAJ I RASPORED

Procesi uživo! Poslovna igra – 1. dio

- Analiza trenutne situacije poduzeća
- Poslovna igra – 1. dio
- Identificiranje nedostataka izvedbe
- Definiranje projekta, određivanje ciljeva, vrednovanje izvedbe - problemi

PRAKTIČNA VJEŽBA: Poslovna igra

Metode za poboljšanje procesa

- Razlike između optimizacije procesa i reinženjeringu poslovnih procesa
- Principi i osnove Lean menadžmenta (DMAIC, SIPOC, MUDA, Six Sigma, Poka Yoke)
- Metode za vizualizaciju i analizu procesa (inputi i outputi, mape procesa, Voice of Customer, Fishbone diagram itd.)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Crtanje procesa s različitim tehnikama vizualizacije

Kako pokrenuti projekt optimizacije projekata?

- Analiza lanca opskrbe, utvrđivanje aktivnosti koje ne dodaju vrijednost
- Utvrđivanje procesa unapređenja projekata, postavljanje ciljeva, opseg optimizacije
- Izrada budućeg poslovnog modela i budućih procesa
- Plan provedbe (ciljevi, praćenje zadataka, promjene zahtjeva)

PRAKTIČNA VJEŽBA: Proces analize koristeći Lean metode (npr. analize dodatne vrijednosti, analiza vrijednosti lanca)

Procesi uživo! Poslovna igra – 2. dio

- Izrada budućeg poslovnog modela planiranje budućih procesa poduzeća
- Uklanjanje aktivnosti koje ne donose vrijednost
- Poslovna igra – rad s novim procesima
- Procjena novih razina izvedivosti
- Naučene lekcije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Poslovna igra

INOVATIVNI POSLOVNI MODELI

Upravljanje u današnjim poduzećima suočava se s izazovima rasta. Uobičajeni način razmišljanja određuje tu mogućnost rastom tržišta, postojećom i budućom konkurenjom, jednom riječju, silnicama na koje je teško utjecati. U postojećem marketinškom prostoru obično nema prostora u kojemu se poduzeće neće oštro sučeliti s konkurenjom. Promjena pristupa poslovanju i stvaranje inovativnih poslovnih modela kojima se ulazi u novi, neotkriveni marketinški prostor omogućava poduzećima održavanje konkurentske prednosti i toliko potreban profitabilan rast.

SADRŽAJ I RASPORED

Upravljački problemi u poduzeću

- Likvidnost
- Profitabilnost
- Konkurentska prednost

PRAKTIČNA VJEŽBA

Elementi konkurentske prednosti u vremenu

- Od troškova proizvodnje do inovacije

Inovacija kao izvor profitabilnog rasta

- Inovacije vs. poboljšanje postojećeg
- Kreiranje novog marketinškog prostora
- Oblikovanje poslovnog modela

Koraci djelovanja u inovacijskom procesu

- Sagledavanje strateške slike
- Vizualizacija pozicije i primjena alata „4 akcije“
- Vrednovanje dobivenih rezultata

PRAKTIČNA VJEŽBA

PRAVILA IZRade MENADŽERSKIH PREZENTACIJA I IZVJEŠTAJA

Pravila izrade menadžerskih prezentacija je jedinstveni seminar orientiran na osmišljavanje i izradu jasnih, strukturiranih i vizualno razumljivih prezentacija. Fokus seminara je na optimalnom prenošenju sadržaja i poruka publici, a ne na „uljepšavanju“ prezentacije i detaljima poput izbora fonta, boja, i sl. Seminar kroz praktične alate, savjete i primjere iz prakse vodi polaznika kroz proces stvaranja „priče“ i logike prezentacije do samog osmišljavanja pojedinih slajdova kao modula prenošenja pojedinih ključnih poruka. Bilo da je riječ o prenošenju ideja, koncepata, predstavljanju proizvoda ili poduzeća, ili prezentiranju finansijskih pokazatelja i poslovnih planova, cilj je uvijek što jasnije i vizualnije komunicirati ključne poruke te odvojiti bitno od manje bitnog. Praktične vježbe na stvarnim primjerima prezentacija i slajdova brojnih domaćih poduzeća će dati polaznicima jasne smjernice kako ta nova znanja iskoristiti i primijeniti u svojem budućem radu s prezentacijama.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod: Priprema i poruke prezentacije

- Problemi i implikacije današnjih prezentacija
- Što je uopće poslovna prezentacija
- Vrste poslovnih prezentacija
- Priprema prezentacije i određivanje ciljeva prezentacije
- Kako kreirati i strukturirati „priču“ prezentacije
- Pisanje naslova slajdova

PRAKTIČNA VJEŽBA:

Struktura i poruke prezentacije

Vizualizacija kvalitativnih poruka pomoću teksta, dijagrama, fotografija i drugih alata

- Osnove i prednosti vizuelne komunikacije
- Odabir osnovnog tipa vizualizacije
- Praktični savjeti i trikovi vizualizacije

PRAKTIČNA VJEŽBA:

Strukturiranje i vizualizacija slajdova s kvalitativnom porukom

Vizualizacija kvantitativnih poruka pomoću tablica, grafikona i drugih alata

- Odabir pravog alata za prikazivanje kvantitativnih informacija
- Formatiranje/eliminiranje suvišnih elemenata grafova
- Naglašavanje ključnih poruka na grafovima i tablicama

PRAKTIČNA VJEŽBA:

Vizualizacija slajdova s kvantitativnom porukom – rad s grafovima

Ostali praktični savjeti i trikovi: Zaključak

DIZAJN POSLOVNICH INFORMACIJA (BID - BUSINESS INFORMATION DESIGN)

Sve što trebate znati o profesionalnom dizajnu prije nego počnete izrađivati grafikone i tablice za poslovne izvještaje možete naučiti na ovoj radionici.

Koristimo ih gotovo svaki dan: grafikoni i tablice predstavljaju značajan dio poslovne komunikacije; od BI sustava, preko menadžerskih izvještaja pa do PowerPoint prezentacija. Pomoću grafikona i tablica pokušavamo prikazati složeni i dinamični svijet poslovanja.

Zanimljivo je da uistinu nikada nismo imali priliku naučiti kako ih izraditi i koristiti. Da, naučili smo kako koristiti Excel i PowerPoint, ali pomaže li nam samo za sebe tehničko znanje da bolje komuniciramo? Ne. To može biti samo kombinacija komunikacijskih vještina i tehničke ekspertize, koja može dovesti do profesionalnog dizajna grafikona i tablica.

Napomena: Edukacija se izvodi na engleskom jeziku.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnove

- Dizajn: kako izgleda profesionalni dizajn i zašto nije riječ o osobnom ukusu
- Dizajn informacija: kako ga vidimo i zašto ga razumijemo
- Dizajn poslovnih informacija: zašto moramo komunicirati jednostavno, unificirano i eksplisitno (SUE – Simple, Unified and Explicit)

Opći prijedlozi

- Boje: kako iskoristiti moć boja
- Forme: kako jednostavne forme mogu prikazati kompleksna pitanja
- Znakovi: kako jasni znakovi mogu poboljšati razumijevanje
- Sažetost: zašto razumijemo više pokazujući više
- Struktura: zašto je dobra struktura ključ za (gotovo) sve

PRAKTIČNA VJEŽBA: Razlikovanje dobrih i ne tako dobrih dizajnerskih rješenja poslovnih informacija

Dizajn grafikona

- Vrste grafikona: koji grafikoni se koriste za koje probleme
- Elementi grafikona: mali, ali važni – osi, linije, opisi
- Označavanje grafikona: zašto određeni elementi uvijek moraju imati značenje
- Skaliranje grafikona: kako su grafikoni položeni i kako ih koristiti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kako razviti profesionalne grafikone ili unaprijediti postojeće

Dizajn tablica

- Vrste tablica: koje tablice se trebaju koristiti za koje probleme
- Elementi tablica: mali, ali važni elementi – linije, opisi i zaglavlje
- Označavanje tablica: zašto određeni elementi uvijek moraju imati značenje
- Struktura tablica: dobra struktura pomaže u boljem razumijevanju tablica

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kako razviti profesionalne tablice ili unaprijediti postojeće

ANALIZA TRŽIŠTA

Davnih dana ljudi su shvatili da jedna jedinka ne čini svijet, već je samo dio jednog velikog povezanog sustava. Tako je i u poslovnom svijetu, na svim tržištima podjednako. Bilo da razmišljamo o pokretanju svojeg businessa ili smo već ustrojena organizacija, podjednako moramo gledati okruženje u kojem se nalazimo ili u kojem želimo biti. Okruženje poslovanja u kojem se nalaze svi oni koji nude i traže uslugu ili proizvod za zadovoljenje određene potrebe naziva se tržistem. Analizom tržišta sagledavamo situaciju, pronalazimo prilike i prijetnje, evaluiramo i pozicioniramo sebe i svoju organizaciju. Dobrom analizom i poznavanjem tržišta, istražujemo zakonitosti tržišta, one koji ga kreiraju, upoznajemo potencijalne konkurentne te prepoznajemo njihove moguće korake što nam pomaže u stjecanju konkurentske prednosti, a time i privlačenju što većeg broja kvalitetnih korisnika. Kroz analizu tržišta upoznajemo potencijalne korisnike i njihove potrebe, njihov način razmišljanja, očekivanja i odabira usluga i proizvoda. Određivanjem veličine potencijalnog tržišta predviđanje prodaje postaje transparentnije.

Analiza tržišta nam pomaže u smanjenju rizika poslovanja pri donošenju poslovnih odluka kao što su lansiranje novog proizvoda ili velike investicije. Osnovni cilj analize tržišta je povećanje profitabilnosti poslovanja.

SADRŽAJ I RASPORED

Razumijevanje analize tržišta

- Prikupljanje podataka ili pravilno razumijevanje tržišta i ciljanih korisnika
- Analiza trenutačnog stanja (veličina tržišta, rast tržišta, profitabilnost i struktura)
- Predviđanje trendova (trendovi, ključni faktori uspjeha)

PRAKTIČNA VJEŽBA

Sastavni dijelovi analize tržišta

- Analiza makrookruženja i identifikacija trendova
- Analiza mikrookruženja i evaluacija sebe
- Analiza konkurenčije i anticipacija sljedećih poteza
- Analiza korisnika i predviđanje ponašanja

PRAKTIČNA VJEŽBA

Osnovni alati i metode analize tržišta

- Metode prikupljanja podataka
- Alati koji se koriste za analizu tržišta
- Način prezentiranja analize

PRAKTIČNA VJEŽBA

Korištenje nalaza analize tržišta za postizanje profitabilnosti

- Efikasna upotreba i implementacija nalaza analize tržišta
- Izazovi analize tržišta
- Pozicioniranje i koordinacija analize tržišta u organizaciji

PRAKTIČNA VJEŽBA

IZRADA MARKETINŠKOG PLANA

Strateški marketing je sveobuhvatni pojam za kreiranje, komuniciranje i stvaranje vrijednosti za krajnjeg korisnika. Razvoj strategije marketinga je jednostavnim rječnikom, definiranje diferencijacije na tržištu i stvaranje konkurenatske prednosti na kojoj će se graditi uspjeh i kako ćemo alocirati resurse.

Plan strategije marketinga je najčešće povezan s povećavanjem/zadržavanjem udjela na tržištu. No, kako bismo postigli taj rezultat, potrebno je uskladiti niz aktivnosti u različitim područjima. Izrada plana strategije marketinga započinje već samim strateškim planiranjem u kojem se definiraju smjernice i ciljevi te definiraju vizija i misija kompanije ili organizacije.

SADRŽAJ I RASPORED

Marketing koncept

- Esencija marketinga – korisnik uvijek na prvom mjestu
- Okruženje marketinga – razumijevanje sila koje ne možemo uvijek kontrolirati
- Profiliranje i predviđanje prodaje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kontroler u ulozi marketing menadžera – pronalaženje izazova i prilika

Izrada plana strategije marketinga

- Sustav planiranja i poveznica strateškog plana i plana strategije marketinga
- Segmentacija, targetiranje i pozicioniranje
- Elementi plana strategije marketinga – marketing mix

PRAKTIČNA VJEŽBA: Kreiranje kontroling smjernica za izradu marketinškog plana

Poveznica plana i kontrole

- Izrada budžeta i postavljanje mjera kontrole
- Izrada plana aktivnosti
- Postavljanje procesa kontrole plana strategije marketinga

PRAKTIČNA VJEŽBA: Postavljanje točaka kontrole

Uloga rukovoditelja u procesu upravljanja učinkom

- Evaluacija i usporedba s postavljenim standardima
- Povratna informacija - izvještavanje
- Ispravljanje aktivnosti za dostizanje zadanih ciljeva

PRAKTIČNA VJEŽBA: Pronalaženje devijacija i pravovremena korekcija aktivnosti

UPRAVLJANJE SOBOM ZA VODITELJE

Tijekom života se učimo raznim znanjima i vještinama potrebnim za posao, teoretskim i praktičnim znanjima, a zapravo najmanje učimo o sebi i kako upravljati sobom. Da bismo bolje znali upravljati sobom na način koji nosi dobrobit nama i suradnicima važno je najprije upoznati sebe – svoj temperament, svoj stil ponašanja, svoj stil komunikacije, svoje ključne talente iz kojih djelujemo. Zašto je važno poznavati sebe? Koji je moj stil osobnosti, koja su to ponašanja koje najradije koristim? Koje su snage mog temperamento, a koje slabosti? Koji su moji ključni talenti? Kako poznавanje vlastitog temperamento i talenata može pomoći u svakodnevnom upravljanju sobom i vođenju? Kako se razumjeti sa suradnicima koji su različiti od mene, a dio su moga tima?

SADRŽAJ I RASPORED

Upoznavanje svojih talenata prema Gallup Strengthsfinder-u

- Uvod i upoznavanje
- Moji talenti, moja područja najvećeg rasta
- Moji talenti prema Gallup Strengthsfinder-u
- Kako koristiti znanje o vlastitim talentima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Predstavljanje svojih talenata

Upoznavanje svojih talenata prema Gallup Strengths Finder-u

- Moji talenti u mom poslu
- Različite kategorije talenata
- Zajednički profil talenata
- Projekt „Talenti“

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada projekta „Talenti“

Moj stil osobnosti

- Popunjavanje upitnika
- Definiranje dimenzija stilova osobnosti
- Upoznavanje vlastitog temperamento
- Kviz različitih stilova osobnosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: „U cipelama sva četiri temperamenta“

Izrada vlastitog profila – Moj stil vođenja sebe i drugih

- Definiranje elemenata važnih za uspješnu suradnju različitih stilova osobnosti
- Definiranje aktivnosti u kojima osjećam polet i motiviranost
- Povezivanje naučenih kategorija u „Moj osobni profil“
- Rezime i zaključak dana

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada vlastitog profila: moj stil vođenja

COACHING KAO TEHNIKA RUKOVODENJA

Coaching je alat koji pomaže ljudima aktivirati osobne snage i unutarnji ustroj te ih opremiti praktičnim alatima kako bi premostili osobne i poslovne izazove.

Značaj coachinga i praktična primjena tehnika coachinga u rukovodjenju sve je veće u poduzećima, kako velikim korporacijama, tako i u malim i srednjim poduzećima koja se trude održati korak s vremenom. Što je to uopće coaching i kako nam može pomoći u našem poslovanju? Kako na uspješan način koristiti coaching sa svojim suradnicima u cilju unaprjeđenja suradnje i učinka? Kako izgleda jedna coaching sekcija i na što trebamo paziti u primjeni? Odgovore na ova i na mnoga druga pitanja možete pronaći na ovoj radionici.

SADRŽAJ I RASPORED

Što je coaching?

- Osnovni postulati coachinga
- Razlike između coachinga i drugih tehniki
- Svrha coachinga i analiza situacija u kojima se koristi
- Demonstracija coaching sekcije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Coaching sekcija u trijedama s feedbackom

Pitanja kao alat coachinga

- Vještine i alati coacha
- Vrste pitanja i njihova funkcija
- Korištenje raznih vrsta pitanja
- Komadanje kao tehnika u coachingu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza pitanja za različite svrhe unutar coaching sekcije

GROW model

- Svrha GROW modela
- Prednosti modela pred ostalim tehnikama
- Faze coaching sekcije
- Demonstracija coachinga po GROW modelu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Sastavljanje pitanja za GROW model

Zamke u primjeni

- Interpretiranje vs. parafraziranje
- Aktivno slušanje
- Integrirani model feedbacka i coachinga
- Primjena coachinga u situacijskom vodstvu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Coaching sekcija po GROW modelu uz feedback

MENTORSTVO

Mentorstvo je temeljni oblik ljudskog razvoja gdje jedna osoba ulaze vrijeme, energiju, osobno iskustvo i kompetencije pomažući rast i razvoj sposobnosti druge osobe. Mnogi ljudi, čak i rukovoditelji na višoj razini, nikada nisu naučili kako biti učinkovit mentor ili trener.

Mentoring nije pitanje na koje je lako odgovoriti ili o njemu dati savjet, ono zahtjeva jedinstven sklop vještina i prakse.

Što je to uopće mentorstvo i kako nam može pomoći u našem poslovanju? Kako na uspješan način biti mentor svojim suradnicima u cilju unaprjeđenja suradnje i učinka? Odgovore na ova i na mnoga druga pitanja možete pronaći na ovoj radionici.

SADRŽAJ I RASPORED

Što je mentorstvo?

- Osnovni postulati mentorstva
- Razlike između mentorstva i drugih tehniki
- Svrha mentorstva i analiza situacija u kojima se koristi
- Uloga i karakteristike mentora

PRAKTIČNA VJEŽBA: Samoprocjena mentorskih sposobnosti

Stilovi učenja

- Osnovne informacije o učenju
- Svatko uči i pamti na svoj način
- Karakteristike pojedinih stilova učenja
- Kako pristupiti pojedincu da mu na najlakši i najbrži način omogućimo učenje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Ispunjavanje upitnika o stilovima učenja

Aktivno slušanje kao ključ mentorskog odnosa

- Što znači aktivno slušati i zašto je važno
- Praćenje napretka
- Kako stvoriti odnos povjerenja
- Pohvala i kritika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza slučaja

Davanje feedbacka

- Zašto je važan feedback
- Model Dijamant
- Model Sendvič
- Analiza situacija u kojima se koristi pojedina tehnika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Davanje feedbacka

ASERTIVNOST I RAD SA ZAHTJEVNIM KlijENTIMA

U današnje vrijeme gotovo je nemoguće biti uspješan u poslu ukoliko uz stručno znanje nemamo razvijene i «meke» vještine ophođenja s klijentima. Uz općenito dobre komunikacijske vještine, za kontrolera je vrlo važno posjedovati i vještine asertivnosti. Naime, nije jednostavno izboriti se za svoje ciljeve, a da pritom ne uvrijedimo ili odbijemo klijenta. Kako reći što mislimo, što želimo, a da nas druga strana ne smatra agresivnom, nepristojnom ili odbojnog osobom? Kako se izboriti za svoja prava, bez osjećaja krivnje i straha? Kako komunicirati kada s druge strane imamo teškog, zahtjevnog klijenta? U privatnom životu vjerojatno ćemo jednostavno izbjegavati osobe koje nam ne odgovaraju, no u poslu je to mnogo teže, čak i nemoguće.

Istraživanja su pokazala kako su asertivne osobe generalno zadovoljnije, pokazuju nižu razinu stresa, te su uspješnije u postizanju zadanih ciljeva.

Upravo navedenim pitanjima i konkretnim tehnikama koje možete primjenjivati u svakodnevnoj praksi bavit ćemo se na ovoj radionici.

SADRŽAJ I RASPORED

Što je zapravo asertivnost?

- Definicija asertivnosti
- Samoprocjena: upitnik asertivnosti
- Koja su temeljna asertivna prava?
- Zašto razvijati asertivnost?
- Povezanost asertivnosti i samopoštovanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Upitnik asertivnosti (samoprocjena)

Stilovi ponašanja: agresija – pasivnost - asertivnost

- Agresivno, pasivno i neasertivno ponašanje
- Povezanost neasertivnosti, agresije i pasivnosti
- Uzroci neasertivnosti: Zašto smo u mnogim situacijama neasertivni?
- Misli koje potiču asertivnost

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada osobnih/individualiziranih kartica s adaptivnim odgovorima

Tehnike asertivnog komuniciranja

- Potrebe i asertivnost
- Kako neverbalna komunikacija utječe na našu asertivnost?
- Aktivno slušanje i tehniku JA rečenica
- Tehnika pokvarene ploče
- Humor kao korisna tehnika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena navedenih tehnika na osobnim primjerima

Ophođenje s teškim/zahtjevnim klijentima

- Kako prepoznati teškog/zahtjevnog klijenta?
- Tehnike komuniciranja s manipulatorom
- Kako reći NE, a da ne odbijemo klijenta?
- Situacije iz svakodnevne prakse koje zahtijevaju asertivnost

PRAKTIČNA VJEŽBA: Igranje uloga (simulacija situacija iz prakse, te vježbanje adaptivnih obrazaca i korisnih asertivnih tehnika)

UČINKOVITA KOMUNIKACIJA

Veliki broj problema u organizacijama, obiteljima i grupama nastaje zbog loše ili nedostatne komunikacije. Vjerojatno ste i sami u mnogo situacija izrekli nešto poput: "Uopće ne slušaš što ti govorim!" ili osvijestili da se neka problematična situacija mogla izbjegći – samo da se o tome na vrijeme komuniciralo. Komunikacija zapravo predstavlja složeni proces prijenosa ili razmjene informacija između dvoje ili više ljudi. Ona postaje učinkovita ako poruka od izvora/pošiljatelja do primatelja stigne sržno neizmijenjena, ako je on razumije i vjeruje joj te ako ispravno procjeni njenu važnost.

SADRŽAJ I RASPORED

Definiranje uspješne komunikacije

- Što sve utječe na nas dok komuniciramo (složenost komunikacijskog procesa)?
- Filteri kao mogući uzrok neuspješne komunikacije
- Neverbalna komunikacija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Tko je u pravu? Osjećavanje prepostavki za uspješnu komunikaciju

Znati slušati (aktivno slušanje)

- Savjeti kako bolje čuti što osoba želi reći
- Razumjeti što je osoba čula

PRAKTIČNA VJEŽBA: Osjećavanje koliko uspješno slušamo (čujemo)

Zašto ono što / kako govorimo može dovesti do konflikta?

- 4 poruke u svakoj našoj rečenici
- Kako komunicirati iskreno, a obzirno?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Vježba detekcije uzroka konflikta

Znati reći (kako učinkovito dati povratnu informaciju - Feedback)

- Što dobar feedback mora sadržavati? Elementi feedbacka
- Kako i kada dati feedback da ga druga strana stvarno „čuje“ / razumije

PRAKTIČNE VJEŽBE: Kako specificirati situaciju/ponašanje, davanje feedbacka u paru i uvježbavanje na realnom primjeru

PREZENTACIJSKE VJEŠTINE

Vještina prezentiranja teško je, ako ne i nemoguće naučiti iz knjige. Neki od nas su prirodno nadareni za prezentiranje, a za neke je to veliki izazov. U svakom slučaju, kao i za druge vještine talent je samo dio onoga što prezentator može pokazati, ostatak leži u trudu, ponavljanju te kontinuiranom usavršavanju i učenju.

SADRŽAJ I RASPORED

O koncentraciji i pamćenju

- Što i kako pamtimos
- Zašto se ne razumijemo – osnove komunikacije
- Rapor – odnos s publikom
- Ciljevi prezentacije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Vježba prisjećanja

Tko je naša publika

- Preferirani sustavi predočavanja
- Kolbov kvadrat učenja
- Osobnost po modelu ledenog brijege
- „Teška publika“

PRAKTIČNA VJEŽBA: Studija slučajeva „teške publike“

Govorništvo u službi prezentiranja

- Ciceron
- Jučer – danas – sutra
- Egzotično – skupo – praktično
- Neverbalna komunikacija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada i izvođenje govora po jednom od modela

Praktični alati prezentiranja

- Faze prezentacije
- Izgled slajdova
- Zlatno pravilo prezentiranja
- Upotreba prostora i govor tijela

PRAKTIČNA VJEŽBA: Održavanje prezentacije

PRODAJNE VJEŠTINE

Prodaju određuje kupac. Ljudi obožavaju kupovati, ali ne vole da im se nešto proda. Ako i vi vjerujete u ovo, jeste li se ikad zapitali zašto bi ikad itko poželio biti prodavač, baviti se prodajom. Većina nas nije nikad. Posao vrhunskog prodavača uključuje stvaranje atmosfere u kojoj će ljudi željeti kupovati. Ako im se sviđate i ako Vam vjeruju i ako imaju povjerenja u Vas i ako se mogu pouzdati u Vas...onda će možda kupiti od Vas.

SADRŽAJ I RASPORED

Priprema za prodaju

- Što je sve važno tijekom pripreme?
- Zašto ljudi kupuju?
- Analiza kupca, prepoznavanje komunikacijskih tipova i tipova ličnosti, razumijevanje potreba i motiva za kupnju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prepoznavanje različitih tipova ličnosti, komunikacijskih stilova i vlastita prilagodba različitim stilovima na konkretnim primjerima

- Prodajni sastanak i prezentacija
- Uspostavljanje kontakta, skladnog odnosa sa sugovornikom
- Tehnike otvaranja prodajnog razgovora
- Prezentacija ponude

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prodajna prezentacija - Priprema prezentacije i prezentiranje

Uspješno pregovaranje

- Tehnike pregovaranja
- Moguće situacije u pregovorima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Pregovori – igra uloga na konkretnim primjerima iz prakse

Zaključivanje prodajnog razgovora

- Tehnike zaključivanja prodajnog razgovora
- Pogreške kod zaključivanja prodaje
- Prepoznavanje pozitivnih i negativnih signala od strane kupca
- Kako se nositi s odbijanjem, kritikom, vlastitom sumnjom u sebe
- Postprodajna briga o klijentu
- Rješavanje prigovora

PRAKTIČNA VJEŽBA: Igra uloga na primjeru iz prakse

ANALITIČKE VJEŠTINE

Analitičke vještine su prema mnogim stručnjacima ključne vještine budućnosti budući da će upravo one biti među najtraženijim vještinama koje će se tražiti kod menadžera, ali i ostalim zaposlenika na drugim pozicijama. Mogućnost kritičkog sagledavanja situacije, sagledavanja problema iz drugog kuta, te generiranje novih, praktičnih i logičkih rješenja upravo su vještine koje imaju veliku vrijednost prilikom suočavanja s novim izazovima i čestim promjenama koje dinamična poslovanja donose. Postoji izreka koja kaže "Ako troje ljudi stalno misli isto, dvoje od njih je suvišno" i upravo ova izreka govori o važnosti analitičkog/kritičkog promišljanja ukoliko se osobno želimo razvijati, te ukoliko želimo dugoročno razvijati organizaciju u kojoj se nalazimo.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvodno o analitičkim vještinama

- Karakteristike analitičkog razmišljanja
- Razvoj analitičkog mišljenja
- Važnost analitičkog mišljenja; povezanost s postignućem
- Karakteristike "kritičkog duha"; osobine koje vode prema analitičkom promišljanju
- Svakodnevne aktivnosti koje razvijaju analitičke sposobnosti i stil života koji ih podupire
- Pristup koji potiče analitičku atmosferu u organizaciji

PRAKTIČNE VJEŽBE: Mozgalice

Interpretacija i samoregulacija

- Percepcija i analitičko mišljenje
- Važnost drugaćije perspektive
- Emocije i analitičko mišljenje – važnost samoregulacije
- Povezanost analitičkog mišljenja i komunikacije
- Važnost argumenata
- Analitičko vs. Kreativno razmišljanje

PRAKTIČNE VJEŽBE: U tuđim cipelama: Debata

Analiza i evaluacija

- Pretpostavke: Važnost postavljanja hipoteza: kako znanstveni pristup iskoristiti u praksi
- Logika: dedukcija i indukcija
- Tipične pogreške u mišljenju
- Zamka kolektivističkog pristupa: Individualni i grupni pristup - kako maksimalno iskoristiti potencijal
- Važnost evaluacije

PRAKTIČNE VJEŽBE: Tehnika vizualizacije; Provedi vlastiti eksperiment

Zaključivanja i modeli donošenja odluka

- Faze u procesu donošenja odluka
- Rutinsko vs. inovativno donošenje odluka
- Vrste odluka s obzirom na njihovu važnost
- Metoda kritičkog puta (Critical path analysis)
- Stablo odlučivanja (Decision trees)
- PMI metoda
- SWOT analiza

PRAKTIČNE VJEŽBE: Riješite problem

KREATIVNOST

Danas se sve više pažnje u poslovanju posvećuje kreativnosti. Uspješna poduzeća i napredni voditelji cijene kreativnost svojih suradnika, a u poslovanju se koriste brojnim tehnikama za njeni poticanje. Gotovo da ne postoji grana poslovanja, odjel u organizaciji ili pozicija koja ne zahtijeva kreativnost u svrhu iznalaženja što boljih rješenja; od proizvodnje, optimizacije radnih procesa, do nošenja odluka, kontrolinga, marketinga, prodaje do upravljanja ljudskim potencijalima.

SADRŽAJ I RASPORED

Brainstorming

- Kako funkcioniра naš mozak?
- Brainstorming – pravila i postupak
- Tehnika "čudesno pitanje"
- Kreativno donošenje odluka – "ekologija odluke"

PRAKTIČNA VJEŽBA: Brainstorming

Mentalne mape

- Koju stranu mozga više koristimo
- Izrada mentalnih mapa – postupak i zakonitosti
- Primjena: rad s projektima, obrada teksta
- Vrste mentalnih mapa

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada mentalne mape

Disneyeva strategija uspješnosti

- Perceptivne pozicije – sagledavanje iz različitih kutova
- "Tri Disneyeve prijatelja"
- Primjena strategije: grupni i individualni rad
- Izlazak iz vlastitih okvira

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena Disneyeve strategije na primjeru iz prakse

6 šešira za razmišljanje

- Povezanost tijela i uma
- 6 šešira za razmišljanje – tehniku i pravila
- Pitanja za uživljavanje u uloge
- Pet vrijednosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena tehnike 6 šešira na primjeru iz prakse

DONOŠENJE ODLUKA

Latinski korijen riječi odluka znači „prekinuti“. To je jasan nagovještaj zašto nam je proces donošenja odluka ponekad toliko težak, jer je to prekidanje zbrke koja nas okružuje. Donošenje odluke je svjedočenje opredjeljivanje za jedan od dva ili više izbora i predviđanje optimalnog ishoda neke situacije, a ne dopuštanje da do ishoda dođe slučajem. Proces uključuje i promišljanje o rizicima, kao i razrješavanje ponekad vrlo kompleksnih situacija.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u problematiku donošenja odluka

- Ključne komponente donošenja odluke
- Zašto su neke odluke teže od drugih
- Definiranje teških odluka
- Greške u donošenju odluka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza vlastitih odluka

Okvir za donošenje odluke

- Postavljanje dobro oblikovanih ishoda
- WIN-WIN pristup u rukovodjenju i poslovanju
- Sedam ključnih koraka
- Preliminarna pitanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Studija slučaja

Analiza podržavanja odluke

- Definiranje odluke
- Provjera ekologije odluke
- Važnost konteksta
- Utvrđivanje prioriteta

PRAKTIČNA VJEŽBA: Ekološki kvadrat

Argumentacija odluke

- Asertivnost
- Planiranje scenarija
- Očekujemo neslaganje, što možemo učiniti
- Planiranje scenarija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Praktičnost vs. neizvjesnost

AGILNOST I SCRUM

Različite organizacije najčešće koriste tradicionalne modele i pristup vođenju projekata i poslovanja. U praksi se pokazalo kako agilni pristup daje bolje rezultate i veću funkcionalnost. Naime, agilnost je vještina snalaženja i prilagođavanja novonastalim situacijama i izrazito je poželjna u dinamičnim okruženjima koja zahtijevaju stalnu prilagodbu kako bismo bili maksimalno efikasni i konkurenti. Kako prepoznati razliku između ta dva pristupa, te u svojoj organizaciji potaknuti agilno poslovanje, bit će glavne teme ove edukacije. Postoje razni pristupi agilnom poslovanju, a SCRUM pristup je jedan od najpoznatijih i najpopularnijih, tako da ćemo se u ovoj edukaciji fokusirati upravo na taj pristup.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnovno o agilnom pristupu

- Tradicionalni modeli (model vodopada) i njihovi nedostaci
- Agilnost i prednosti agilnog pristupa (manifest agilnosti)
- Mitovi o agilnom vođenju
- 5 ključnih vrijednosti agilnog pristupa
- Fleksibilnost i fleksibilni misaoni postav (Dweck)

PRAKTIČNA VJEŽBA: "Koji je moj misaoni postav?"

Timski rad kao baza SCRUM-a

- SCRUM TEAM članovi i njihove karakteristike kroz ključna pitanja
- SCRUM Master i njegove karakteristike (trener u pristupu)
- Važnost prioritiziranja
- Važnost kontinuiranog feedbacka
- Grupna dinamika, generalizirana specijalnost i osnaživanja tima

PRAKTIČNA VJEŽBA: "Tehnike retrospekcije"

SCRUM pristup

- Područja korištenja SCRUM pristupa i njegova povijest
- 3 stupa SCRUM-a
- Pravila SCRUM pristupa
- Važnost holističkog pristupa
- Uključenost vs. Predanost ("kokoši vs. svinje")

PRAKTIČNE VJEŽBE: "Kviz"

Ključni elementi SCRUM pristupa

- SCRUM artefakti (predmeti)
- Sprintevi i definiranje "dionica"
- Burndown graf
- 3 vrste SCRUM sastanaka
- Završavanje procesa – mjerjenje efikasnosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: "Studija slučaja-simulacija (Elatta metoda)"

LEAN ACADEMY

Vjerojatno vam se čini da se ništa ne može učiniti kako bi se svakodnevni (poslovni) stres smanjio. Računi će i dalje dolaziti, poslovne i obiteljske obveze neće nestati. No, uspješno upravljanje stresom zapravo znači preuzeti odgovornost za ulogu koju mi sami imamo u kreiranju i održavanju stresnog stanja, tj. razumjeti i preuzeti kontrolu nad svojim mislima, emocijama, dnevnim rasporedom aktivnosti i načinom na koji pristupamo problemima.

Prvi korak je identificirati prave uzroke, što nije tako jednostavno kako se čini te nakon toga usvojiti tehnikе koje će smanjiti stres koji gomilamo u svojem tijelu.

Cilj ove akademije je da polaznici: Upoznaju i shvate šta znači uvođenje Lean Business System-a u poduzeće i što on donosi za njih

- Upoznaju Lean Alate te cilj i rezultate njihove primjene
- Prihvate Kaizen kao osnovni alat i bazu kontinuiranog poboljšavanja
- Prihvate Lean Business System kao strategiju, kulturu i temelj cijekupnog budućeg razvoja poduzeća

Kao rezultat ove akademije polaznici će imati:

- Pregledno znanje o Lean Alatima, njihovoj primjeni te rezultatima koji se njihovom primjenom postižu
- Aktivno i angažirano vođenje, sudjelovanje i podrška u kasnijoj praktičnoj Lean pretvorbi i primjeni rezultata Kaizen-a u poduzeću

MODUL	NAZIV	TEME	LEAN TOOL
A	Edukacija zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod i upoznavanje s LBS-om ▪ Rješavanje problema i protumjere ▪ Orientacija menadžera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ INTRO ▪ RC&CM ▪ LOT
B	Poslovni procesi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnove Hoshin - Kanri procesa ▪ Kaizen proces - temelj LBS (Kaizen event) ▪ Proces Lean pretvorbe i dnevni menadžment 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PD ▪ KEB ▪ LCP&DM
C	Lean alati (mršavi procesi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Upoznavanje glavnih Lean - alata, njihove osnove i primjena 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5S6VM ▪ SMED, TPM ▪ VSM, TPI
D	Upravljanje materijalom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Osnove upravljanja materijalom i zalihamama ▪ Komponente MMP-a ▪ ABC analiza - potrebni ulazni podaci 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MMP
E	Smanjenje osipanja i greške	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pregled alata za smanjenje osipanja, odstupanja (varijacija) i greške 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VRK ▪ FMEA
F	Rast i razvoj poduzeća	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uvod u strategiju rasta (Growth Strategy) ▪ Pregled alata za rast i razvoj poduzeća 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VOC ▪ LPPD ▪ VS

OSNOVE I ALATI LEAN MENADŽMENTA

Lean menadžment, svjetski najpoznatiji koncept i filozofija za kontinuirano unapređenje procesa i poslovanja, najprije se počeo primjenjivati u automobilskoj industriji. Zbog svoje univerzalnosti, Lean menadžment se vrlo brzo počeo primjenjivati u metaloprerađivačkoj i elektroindustriji, industriji lijevkova, prehrambenoj industriji, finansijskim institucijama, školstvu, zdravstvu, turizmu te u javnoj upravi. Cilj primjene Lean-a u poduzeću je prepoznati dijelove procesa u kojima se pojavljuju gubitci i neefikasnost, otkloniti ih i tako generirati izvrsne procese i način poslovanja koji troše resurse poduzeća na optimalan način i osiguravaju visok stupanj zadovoljstva klijenata.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnove Lean menadžmenta

- Kako razmišljati na Lean način
- Terminologija Lean menadžmenta

Lean alati

- 5S, VSM, Kaizen, Vizualni menadžment
- 7+1 Vrsta gubitaka
- Vježba na primjeru gubitaka

5S – Lean alat za organizaciju radnog mjesta

- 5S simulacija
- Vizualni menadžment

Simulacija i praktične vježbe

- Big Picture
- Vježba na primjeru gubitaka
- Simulacija alata
- Lean pull sustav

TIMSKI RAD

Japanska poslovica kaže: "Nitko od nas nije pametan toliko koliko svi mi zajedno." Toga su svjesne uspješne kompanije i zato se kontinuirano bave svojim timovima. Tim je skup pojedinaca koji radeći zajedno postižu rezultate čija kvaliteta nadrasta pojedinačna postignuća članova tima. Tim potiče, koristi i razvija snage, vještine, znanja i iskustva svojih članova i tako nadoknađuje individualne slabosti i značajno doprinosi efektivnosti rada. Budući da kvalitetno funkcioniranje u suvremenom društvu zahtijeva sposobnost praćenja i selekcije novih informacija, sagledavanja pojava iz različitih uglova, otvorenost za nova iskustva, sposobnost adaptacije na promjene, timski način rada se pokazao kao brži, operativniji i kreativniji.

SADRŽAJ I RASPORED

Kako funkcioniraju uspješni timovi

- Karakteristike uspješnih timova
- Uloga voditelja tima
- Postavljanje dobro oblikovanih ishoda
- WIN-WIN pristup u rukovođenju i poslovanju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Timske reakcije

Tko čini uspješan tim

- Timske uloge i zašto su važne
- Izbor članova tima
- Asertivnost kao alat uspješnih timskih igrača
- Konflikt u timu – problem ili prilika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Test timskih uloga

Faze razvoja tima

- Objasnjenje faza u razvoju tima
- Što se može učiniti u pojedinoj fazi
- Vođenje tima kroz faze
- Osobni pokretači i njihova uloga u tiskom radu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza vlastitog tima

Povratna informacija kao alat za upravljanje timovima

- Važnost komunikacije u timu
- Alati uspješne komunikacije u službi motivacije
- Zakonitosti konstruktivne povratne informacije
- Kako dati, a kako primiti povratnu informaciju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Davanje povratne informacije

MOTIVACIJA SURADNIKA

Iskustvo pokazuje da su poduzeća u kojima se posebna briga posvećuje kadrovima uspješnija od drugih. Isto tako, kao najčešći razlog otkaza zaposlenici navode neslaganje s voditeljima i loše međuljudske odnose. Zadovoljan i motiviran radnik je najproduktivniji. Postoje brojne teorije motivacije, no niti jedna od njih nije univerzalno primjenjiva na sve zaposlenike, sve firme i sve situacije. Svaki čovjek je različit i zato ne možemo svim suradnicima pristupiti na isti način.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u motivacijske teorije

- Hjerarhija potreba po Maslowu
- Herzbergova teorija motivacije
- Sustav vrijednosti
- Ciljevi kao motivacijski faktor

PRAKTIČNA VJEŽBA: Iznalaženje vlastitog sustava vrijednosti za područje posla

Pohvala i kritika u službi motivacije – mrkva ili štap?

- Kako, kada i pred kime kritizirati
- Važnost pohvale
- Jasnoća komunikacije
- Povratna informacija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Igra uloga za više poslovnih situacija

Sustav nagradivanja zaposlenika

- Praćenje radne uspješnosti
- Ključni pokazatelji učinka
- Materijalna i nematerijalna kompenzacija
- Ciljevi sustava nagradivanja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Određivanje ključnih pokazatelja

Razgovori sa zaposlenicima kao motivacijski alat

- Važnost kontinuirane komunikacije sa suradnicima
- Na što paziti kod pripreme razgovora
- Faze razgovora
- Rješavanje sukoba

PRAKTIČNA VJEŽBA: Igra uloga

SITUACIJSKO VOĐENJE

Situacijsko vođenje je alat koji menadžeru pruža jasne smjernice djelovanja, počevši od analize trenutnog stanja svog stila vođenja (je li riječ o direktivnom vođenju, coachingu, podržavanju ili delegiranju) i utvrđivanja aspekata razvojne razine neposredno podređenih (razine stručnosti zaposlenika i njihove usredotočenosti/motiviranosti za dostizanje ciljeva). Polaznici će kroz trening dobiti ocjenu svog dominantnog voditeljskog stila, smjernice za prilagodbu vlastitog stila razvojnom stupnju svojih zaposlenika, poslovnom kontekstu i ciljevima koje treba postići. Trening pokriva i područje vođenja učinkovitih timova i razvoja motivacije unutar timskog okruženja.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod

- Situacijsko vodstvo – opis koncepta i uvod u područje primjene i samosvijest
- Aspekti razvoja zaposlenika i njihova povezanost s ponašanjem voditelja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Video

Stilovi vođenja

- Stilovi ponašanja voditelja – što nam stoji na raspolažanju i do čega vodi?
- Analiza stilova vodstva – koristi i prepreke svakog za svakodnevni rad
- Rješavanje upitnika - samoprocjena i analiza rezultata sudionika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Video

Diskusija

- Odnos rezultata na upitniku i poslovnih rezultata i okolnosti
- Određivanje odgovarajućeg stila vođenja i korekcija razina spremnosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Delegiranje kao voditeljski stil

Coaching

- Coaching kao voditeljski stil – primjeri i vježbe
- Temelj coachinga u radu s djelatnicima u timu – opći stav prema razvoju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Završna diskusija – postavljanje osobnog cilja

DELEGIRANJE POSLOVA

Imati povjerenja u svoje suradnike, osloboditi si vremena za važne zadatke, dati priliku suradnicima da se dokažu, razviju i uče, osigurati si nasljednike, sve to radi uspješan menadžer. Delegiranje zadataka nije samo puko predavanje posla podređenima. Da bi delegiranje bilo uspješno, potrebno je imati dobre organizacijske sposobnosti, dobro poznavati radne procese i svoje suradnike. Delegiranje zadataka dugoročno neće biti uspješno ako ne delegiramo i odgovornosti.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod u delegiranje

- Situacijsko vođenje
- Faze razvoja zaposlenika
- Stilovi vođenja
- Što motivira zaposlenike

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza suradnika

Delegiranje kao alat uspješnog vođenja

- Pravila za delegiranje
- Koristi za voditelja
- Mogućnosti za suradnika
- Kako izbjegići tipične pogreške kod delegiranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Igra uloga – delegiranje, analiza i feedback

Kako osigurati optimalan transfer informacija

- Prijenos znanja
- Delegiranje odgovornosti
- Provjera učinjenog
- Aktivno slušanje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza konkretnog slučaja iz prakse

Komunikacijske tehnike u službi delegiranja

- Pisana vs. usmena komunikacija
- Kako povećati stupanj razumijevanja
- Važnost izgradnje odnosa povjerenja i razumijevanja
- Važnost kontinuirane povratne informacije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada plana delegiranja

UPRAVLJANJE VREMENOM

Vrijeme ne možemo zaustaviti, posuditi, kupiti, no ipak ga razbacujemo i gubimo. Vrijeme kao ključni čimbenik uspjeha, zapravo je veliko bogatstvo i cijenimo ga tek kada ga imamo sve manje. Upravljanje vremenom, kao temeljna vještina i prepostavka osobne djelotvornosti, je disciplina usmjerena na uštetu i racionalnu uporabu vremena kao dragocjenog i oskudnog resursa te razvoj metoda i tehnika za unapređivanje metoda rada i efikasnost korištenja vremena. Na radionici ćete se moći informirati i naučiti o važnosti planiranja ciljeva, zadataka, utvrđivanja prioriteta, planiranja i korištenja vremena obzirom na važnost i hitnost njihova izvršavanja, upoznati kradljivce vremena, što u konačnici osigurava da se bavite pravim poslovima i ključnim problemima te ostvarite bolje rezultate i veću kontrolu nad svojim poslovanjem, ali i svojim životom.

SADRŽAJ I RASPORED

Prioriteti - što (sve) želite postići

- Različiti odnos prema vremenu – uvid u individualne razlike
- Osobni ciljevi i postavljanje prioriteta
- Dugoročni ciljevi naspram dnevnih zadataka - jedni u službi drugih

PRAKTIČNA VJEŽBA: Nalaženje vaših korijena tj. korijena odgadanja

Ciljevi, zadaci i rokovi - kako planirati i pratiti vlastiti rad

- Planiranje, organizacija, raspodjela resursa
- Ojačajte svoje menadžerske sposobnosti – učinkovito delegiranje, vođenje i upravljanje projektima

PRAKTIČNA VJEŽBA: „Kada konačno dođem do toga, planiram prestati odgadati“ - vježba s ciljem povećanja razumijevanja sudionika u vezi sa osobnim razlozima odlaganja i načinima da se efikasnije nose s tim uzne-mirujućim rasipnikom vremena

Produktivnost - kako postići fokus i izbjegći odugovlačenje

- Kaos na stolu – Kaos u glavi – organizirajte svoj prostor u uredu
- Upravljanje „kradljivcima vremena“

PRAKTIČNA VJEŽBA: Moja „Konačno je vrijeme da se to uradi“ lista

Motivacija i akcija - kako odmah preuzeti kontrolu

- Vlastita bolja organizacija i pozitivan utjecaj na poslovni učinak i bolju komunikaciju između članova tima, kolega, s partnerima, klijentima
- Organizacija učinkovitih sastanaka – priprema i vođenje

PRAKTIČNA VJEŽBA: „Moj osobni plan – gubiti manje vremena od sada pa nadalje“ – vježba izrade vlastitog plana na temelju naučenog

UPRAVLJANJE KONFLIKTIMA

Kineski znak za konflikt sastoji se iz dva znaka; onoga koji označava opasnost i onoga koji označava priliku. Kod nas se riječ konflikt najčešće povezuje s nečim negativnim, asocira nas na svađu i rijetko pomišljamo na tu drugu stranu koju Kinezi tako lijepo nazivaju prilika. U konfliktnim situacijama obično i nas obuzmu jake emocije i više nismo u stanju konstruktivno misliti i razgovarati. Što se više zatvaramo prema drugoj strani, to je odnos eksplozivniji, a rješenje sve dalje.

SADRŽAJ I RASPORED

Uloga osobnosti u konfliktu

- Model ledenog brijege
- Ego – što da radim s njim
- Preferirani načini reagiranja
- Uvjerenja i vrijednosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza vlastitih preferiranih načina reagiranja

Faze i karakteristike konflikt-a

- Tri faze u razvoju konflikt-a
- Što se može učiniti u pojedinoj fazi
- Prepoznavanje pojedinih faza
- Prevencija eskalacije konflikt-a

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza vlastitih primjera konfliktata

Komunikacija u službi rješavanja konfliktata

- Zašto se ne razumijemo
- Upotreba DA-niza
- Jezični obrasci
- Praćenje znakova neverbalne komunikacije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Upotreba tehnika u konkretnim situacijama

Strategije i alati rješavanja konfliktata

- Sistemski pristup
- Satir kategorije
- Transakcijska analiza
- Perceptivne pozicije

PRAKTIČNA VJEŽBA: Demonstracija jedne od strategija rješavanja konfliktata

UPRAVLJANJE STRESOM

Vjerojatno vam se čini da se ništa ne može učiniti kako bi se svakodnevni (poslovni) stres smanjio. Računi će i dalje dolaziti, poslovne i obiteljske obveze neće nestati. No, uspješno upravljanje stresom zapravo znači preuzeti odgovornost za ulogu koju mi sami imamo u kreiranju i održavanju stresnog stanja, tj. razumjeti i preuzeti kontrolu nad svojim mislima, emocijama, dnevnim rasporedom aktivnosti i načinom na koji pristupamo problemima.

Prvi korak je identificirati prave uzroke, što nije tako jednostavno kako se čini te nakon toga usvojiti tehnikе koje će smanjiti stres koji gomilamo u svojem tijelu.

SADRŽAJ I RASPORED

Što je stres? Što zapravo uzrokuje stres?

- Činjenice o stresu - istine i zablude o stresu
- Kako ispravno definirati stres?
- Koji su uzroci stresa?
- Mechanizam stresne reakcije. I zašto nas nervira promet ili sporo računalo?
- Može li stres biti pozitivan? Kada stres postaje negativan za funkcioniranje?

PRAKTIČNE VJEŽBE: Prepoznavanje vlastitih zabluda o stresu, vježba „trebanja“ i „moranja“

Prepoznavanje simptoma stresa

- Promjene u ponašanju, načinu razmišljanja i koncentraciji, emotivne i tjelesne promjene
- Posljedice dugotrajnog negativnog stresa

PRAKTIČNA VJEŽBA: Samoprocjena razine stresa kod polaznika (kako prepoznati vlastite prve simptome; rješavanje upitnika)

Prevencija stresa - povećanje učinka

- Kako negativan stres smanjuje učinak?
- Stres je "zarazan"
- Kako prevenirati negativan stres?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Stres je „zarazan“

Tehnike upravljanja stresom

- Povezanost uma, emocija i tijela – zašto tehnikе djeluju?
 - Progresivna mišićna relaksacija
 - Tehnike disanja
 - Tehnike imaginacije
 - Tjelovježba i ishrana, upravljanje vremenom i obvezama
 - Pozitivno razmišljanje i preuokviravanje, veselje u malim stvarima
- PRAKTIČNE VJEŽBE:** Progresivna mišićna relaksacija, vježba disanja, vježba imaginacije

UPRAVLJANJE PROMJENAMA

U današnjem dinamičnom svijetu, promjene u poslovnom okruženju su tako brojne i tako učestale, da ih je gotovo nemoguće pratiti. Mudri su poduzetnici svjesni da te promjene bitno utječu i na način kako treba voditi vlastito poslovanje, te su stoga pripravni prilagoditi svoje poslovanje tim promjenama kako bi ostali konkurentni. No, pri tome treba imati na umu da je proces promjene često vrlo zahtjevan, te da ga je potrebno provoditi sustavno i planski da bi se ostvarili željeni rezultati.

SADRŽAJ I RASPORED

Promjena kao pokretač poslovnog razvoja i napredovanja

- Razlozi za promjene
- Pokretači promjena
- Vrste promjena

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prepoznavanje promjena

Planiranje promjena

- Definiranje ciljeva
- Identificiranje potencijalnih prepreka
- Osiguravanje interne potpore

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prioriteti u planiranju promjena

Provodenje promjena

- Važnost otvorene komunikacije
- Promjena načina razmišljanja
- Rješavanje internog otpora

PRAKTIČNA VJEŽBA: Komuniciranje promjena

Održivost promjene

- Provjera pretpostavki
- Stabilizacija nove prakse
- Sljedeći koraci

PRAKTIČNA VJEŽBA: Samoprocjena vještine upravljanja promjenom

LEAN VIZUALNI MANAGEMENT KAO ALAT KONTROLINGA I FINANCIJA

Jednodnevna edukacija o primjeni vizualnog managementa u finansijskom sektoru predstavlja sinergiju finansijskog sektora i lean metodologije upravljanja. Vizualni management je jedan od osnovnih lean alata u kojemu je cilj vizualizirati ciljeve, postignuća, probleme u poslovanju, ali i putem određenih simbola učiniti izvještaje pregledne i vizualizirati KPI. Vizualni management se primjenjuje kako bi se uvelo bolje balansiranje rada u financijama i kontrolingu te primjenom lean alata poput Kaizen, Kanbana i Heijunka organizirao tok informacija i dokumenata.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnovni principi lean vizualnog managementa

- Osnove vizualnog managementa
- Prinzipi primjene vizualnog managementa
- Interakcija vizualnog managementa sa financijama i kontrolingom
- Osnovni simboli vizualnog managementa

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada KPI mape

Prezentacija izvještaja i rezultata

- Tablice vs. grafikoni
- Korištenje boja i simbola
- Prilagodba izvještaja vizualnom managementu
- Primjena vizualnog managementa za komunikaciju sa upravom, suradnicima, kupcima, dobavljačima

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjena vizualnog managementa u svrhu prezentacije i komunikacije

Kontinuirane promjene

- Vizualizacija problema, katalog grešaka, 5 zašto metoda, igra brojeva
- Vizuelne ploče
- Vizualizacija efikasnosti
- Kaizen

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada vizuelne ploče

Organizacija rada u financijama i kontrolingu prema vizualnom managementu

- Vizualizacija radnog mjesta
- Vizualizacija standardiziranog rada
- Vodenje projekata po A3 metodologiji
- Primjena Heijunka i Kanban metoda u financijama i kontrolingu

PRAKTIČNA VJEŽBA: Heijunka i Kanban u radnim zadacima

UPRAVLJANJE LJUDIMA KROZ SUSTAV KOMPETENCIJA

Poduzeće definiranim sustavom kompetencija gradi kompanijsku kulturu i sustav učinkovitosti jer ima postavljene temelje kakve ljude treba, kakve vrijednosti i vještine zaposlenici trebaju jačati i razvijati te na taj način upravlja ljudskim kapitalom prema ostvarenju korporativnih ciljeva. Poduzeće koje ima definirane kompetencije u skladu s vlastitom vizijom i misijom povećava kvalitetu pri odabiru ljudi u procesu selekcije te omogućava efikasnije praćenje, evaluaciju te naposljetku pružanje povratne informacije zaposleniku o rezultatima rada. Kroz postavljen sustav kompetencija lakše će biti definirati zahtjeve radnog mjesta, sustav praćenja rezultata rada i razvoj zaposlenika zbog toga što je točno definirano što se treba procijeniti, mjeriti i po dobivenim rezultatima razvijati.

Kroz sustav kompetencija povezujemo i unapređujemo kvalitetu sljedećih procesa za upravljanje ljudima: selekcija kandidata, razvoj i edukacija, plan nasljeđivanja, upravljanje talentima i praćenje kvalitete rada.

SADRŽAJ I RASPORED

Što su kompetencije?

- Uvod i upoznavanje
- Prednosti upravljanja ljudima kroz razrađen sustav kompetencija u poduzeću
- Primjena sustava kompetencija u procesima za upravljanje ljudima
- Primjeri sustava kompetencija u nekoliko različitih industrija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Definiranje liste kompetencija (ovisno o industriji iz koje dolaze polaznici)

Sustav kompetencija – definiranje i razrada na ponašanja

- Razrada kompetencija na skupove ponašanja koji su instrument za postizanje željenih rezultata
- Povezivanje definiranih kompetencija i pripadajućih ponašanja s poslovnim ciljevima
- Evaluacija kompetencija
- Sustav kompetencija i doprinos izgradnji kompanijske kulture

PRAKTIČNA VJEŽBA: Razrada prethodno definiranih kompetencija na pripadajuća ponašanja

Praktična primjena sustava kompetencija u poduzeću - Selekcija

- Definiranje opisa radnih mjesta
- Kako se izrađuje katalog poslova u poduzeću
- Proces selekcije i sustav kompetencija
- Priprema za seleksijski intervju uz pomoć sustava kompetencija

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada opisa radnog mjesta i upitnika za seleksijski intervju. Simulacija razgovora za posao prema postavljenim kompetencijama i pripadajućim ponašanjima

Praktična primjena sustava kompetencija u poduzeću - Razvoj

- Primjena sustava kompetencija u procesu razvoja zaposlenika
- Individualni razvojni plan
- Upravljanje talentima – upravljanje potencijalima
- Planiranje nasljednika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Izrada individualnog razvojnog plana, procjena zaposlenika, samoprocjena zaposlenika

POSLOVNO PREGOVARANJE ZA NABAVU

Kroz specijalistički trening program polaznici će se kroz više praktičnih primjera i kroz rad na praktičnim vježbama upoznati s konceptom učinkovitog poslovног pregovaranja te steći praktična pregovaračka znanja i vještine.

Polaznici će kroz trening osvijestiti vlastiti pristup pregovaranju i različitim sugovornicima, upoznati specifičnosti različitih pregovaračkih stilova i njihovih učinaka u pojedinim pregovaračkim situacijama, specijalno za odjel nabave.

Također će ovladati vještinama koje su relevantne za prelazak barijera u pregovaračkom procesu i učinkovito ostvarivanje ciljeva.

SADRŽAJ I RASPORED

Prvi dio

- Praktična vježba
- Razlika između »distributivnog« (cjenkanje) i »integrativnog« (principijelnog) pregovaranja
- Karakteristike i arhitektura pregovaračkog procesa iz perspektive nabave

Drugi dio

- Pet strateških pregovaračkih načela
- Tipovi pregovarača: sove, lisice, ovce i magarci
- Početna ponuda
- Početni stav

PRAKTIČNA VJEŽBA: Pregovaranje u nabavi - I. dio

Treći dio

PRAKTIČNA VJEŽBA: Pregovaranje u nabavi - II. dio

- Uloga ustupaka u pregovaranju
- Pravila za davanje ustupaka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Ustupci u pregovaranju

Četvrti dio

- „Hardball“ taktike
- MPH Mapping
- Zatvaranje pregovora

EFIKASNO VOĐENJE POSLOVNHIH SASTANAKA

Vrijeme je novac, upućuje stara mudra izreka, a sastanci često asociraju na gubljenje vremena (posebno ako su neučinkoviti). Iako bi trebali biti iznimka, a ne pravilo, u velikom broju tvrtki sastanci su uobičajen način rada i neizbjeglan oblik poslovne komunikacije. Kao takvi, trebali bi se shvatiti ozbiljno i biti brzi i efikasni uz poštivanje svačijeg vremena. Za postizanje efikasnosti poslovnih sastanaka jako je bitno prije sastanka definirati svrhu sastanka, koji je to cilj koji se želi postići, a zatim na sastanak pozvati ljudе koji bi pridonijeli realizaciji svrhe i omogućili ostvariti željeni cilj. Prije sastanka svakako je poželjno sudionike upoznati sa temom, ali i ciljem te pojasniti očekivanja od sudionika. Tijekom sastanka, voditelj bi trebao biti dobar moderator koji omogućuje interakciju sudionika, potiče aktivno sudjelovanje i pozitivnu prisutnost, usmjerava razgovore i izlaganja prema cilju sastanka te vodi brigu o vremenu diskusije i izlaganja sudionika.

Trening je organiziran kao interaktivna radionica u okviru koje će svaki polaznik kreirati vlastiti stil vođenja poslovnih sastanaka, unaprijediti organiziranje i usvojiti alate dobrog i efikasnog vođenja sastanka.

SADRŽAJ I RASPORED

Priprema za dobro vođenja sastanaka

- Svrha, trošak i uspješnost poslovnog sastanka
- Dobra priprema kao ključ efikasnosti
- Osnove kvalitetne provedbe poslovnog sastanaka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Određivanje agende, izgradnja vlastitog stila vođenja sastanka

Sastanak kao grupna dinamika

- Upravljanje grupnim procesom
- Upravljanje nefunkcionalnim ponašanjem

PRAKTIČNA VJEŽBA: Učinkovito korištenje povratne informacije

Uspješno vođenje sastanka

- Zlatna pravila uspješnog sastanka
- Aktivno slušanje za učinkovito vođenje sastanka
- Poželjna i nepoželjna pitanja tijekom sastanaka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prepoznavanje (ne)slušanja, pravilno postavljanje pitanja, moderiranje

Podići sastanak na višu razinu

- Kako skratiti sastanak
- Što nakon sastanka

PRAKTIČNA VJEŽBA: Mini sastanci, Procjena uspješnosti sastanka

SDI ALAT

Većina organizacijskih problema uzrokovana je međuljudskim odnosima. Kvalitetnom i usmjerenom međusobnom suradnjom te timskim radom, ljudi će postići bolje rezultate te čak i premašiti postavljene ciljeve. Prekid komunikacije i konflikt, neizbjegno dovode do ishoda pogubnih za funkciranje timova i organizacijsku uspješnost.

Alat SDI (Strength Deployment Inventory®) pomaže prevladati međuljudske i komunikacijske probleme te pruža okvir i zajednički jezik za bolje međusobno razumijevanje te omogućuje da ljudi jedni druge vide onakvima kakvi zaista jesu. Na taj se način jačaju i izgrađuju bolji i učinkovitiji međuljudski odnosi.

Za lakše razumijevanje individualnih motiva i ponašajnih obrazaca pojedinaca, alat koristi tri boje – plavu, crvenu i zelenu, kao i njihove kombinacije koje predstavljaju ukupno 7 različitih motivacijskih sustava. Ponašanje pojedinca i njegova reakcija u konfliktnim situacijama, ovisi upravo o njegovom sustavu vrijednosti koji proizlazi iz internih, osobnih motiva. Naučimo li jezik svakog od 7 različitih motivacijskih sustava, omogućit ćemo sebi i ljudima koji nas okružuju, bolju i uspješniju međusobnu komunikaciju, a funkciranje grupa i timova podići na višu razinu.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod, upoznavanje, očekivanja

- Motivacija vs. Ponašanje
- Koja ponašanja trebamo u timu
- Ispunjavanje SDI upitnika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Koja ponašanja trebamo u timu

Put oko SDI trokuta

- Pojašnjenje boja - profila
- Izrada individualnih profila i timskih dijagrama

PRAKTIČNA VJEŽBA: Feedback boja

Uvod u konflikt

- Što je konflikt?
- Razine konfliktova
- Pokretači konfliktova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Leaving Triangle – Stvari koje me potiču na konflikt

Međuljudski odnosi

- Predviđanje djelovanja u međuljudskim odnosima
- Prepoznavanje ponašanja
- Mreža odnosa
- Timske snage

PRAKTIČNA VJEŽBA: Put do ostvarenja ciljeva

DESIGN THINKING

Na ovoj radionici naučite kako možete koristiti design thinking u različitim poslovnim situacijama, prvenstveno za osmišljavanje idejnih rješenja.

Design thinking koriste najuspješnije kompanije na svijetu: Apple, Google, Samsung, General Motors, McDonalds i mnoge druge. Podučava se na prestižnim sveučilištima u svijetu poput Stanforda, Harvarda i ostalim. Na ovom tečaju naučite u čemu je njegova tajna te zašto je toliko popularan i uspješan u procesu inoviranja.

Savladajte svih 5 faza design thinking procesa i naučite što znači u poslu razmišljati poput dizajnera te kako možete inovirati ili reinovirati uz pomoć ovog svjetski popularnog i učinkovitog pristupa. Upoznat ćete se s nizom primjera i case-va koji će vam pomoći za bolje razumijevanje materije. Naučit ćete kako brzo i učinkovito doći do prototipa te time smanjiti rizike inoviranja.

SADRŽAJ I RASPORED

Temeljni pojmovi

- Što je design thinking; uvod, nastanak, povijest
- Specifičnosti design thinkinga
- Design thinking framework
- Case study analiza: Uspješni primjeri design thinkinga iz svjetske prakse

Faze design thinkinga

- Definiranje/redefiniranje problema
- Empatija – metode intervjuiranja, identifikacija persone
- Brainstorming ideja
- Izrada prototipa, izrada storyboarda
- Testiranje

PRAKTIČNA VJEŽBA: Koraci design thinkinga

Grupni rad: Design thinking na konkretnom primjeru

- Zajednička diskusija
- Prezentacija rješenja
- Mogućnosti upotrebe design thinkinga u svakodnevnim poslovnim situacijama

PRIMJENA GEJMIFIKACIJE U POSLOVNOM MODELIRANJU

Gejmifikacija podrazumijeva upotrebu dizajna, mehanike, dinamike i strategija iz gejminga u poslovnom svijetu, prvenstveno za rješavanje stvarnih poslovnih situacija. Gejmifikacija je danas, u digitalno doba, postala nezaobilazan alat u komunikaciji sa zaposlenicima, klijentima, potrošačima.

Ako u poslovnom svijetu vješt iškoristimo mehanizme i alate koji pokreću gejmere, možemo znacajno motivirati svoje zaposlenike, klijente ili potrošače te ih aktivno uključiti u promjene koje uvođimo.

SADRŽAJ I RASPORED

Temeljni pojmovi

- Što je gejmifikacija; vrste, tipovi
 - Osnovni elementi gejmificiranih modela
 - Uvod u metodologiju gejmifikacije
 - Case study analiza: Analiza uspješnih primjera gejmifikacije iz svjetske prakse
 - Osnove digitalne motivacije
 - Motivacija 3.0
 - Digitalni drajveri
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Koraci kreiranja estetike i dinamike gejmifikacije

Grupni rad: Rad na konkretnom primjeru

Nastavak grupnog rada

- Zajednička diskusija
- Prezentacija rješenja
- Mogućnosti upotrebe gejmifikacije u svakodnevnim poslovnim situacijama

PROJECT BASED TEAM-WORK

Teets (1976) je definirao svako pojedino slovo u riječi TEAM, tako da prema njegovoj interpretaciji riječ tim ne engleskom jeziku nosi značenje Zajedno svatko postiže više (Together Everyone Achieves More). Dakle već sama riječ tim dovoljno govori o važnosti timskog duha, zajedništva, odnosno timske kohezije. Bogatstvo i raznolikost koju kvalitetni timski rad donosi, odražava se kroz kvalitetne odluke, veću produktivnost, te veći osjećaj zadovoljstva članova tima.

SADRŽAJ I RASPORED

Osnovno o tiskom radu

- Ispunjavanje testa uloga u timu
- Zašto se ljudi pridružuju grupama?
- Što je tim?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Autobusna stanica

Karakteristike timova

- Karakteristike uspješnih timova
- Karakteristike neuspješnih timova

PRAKTIČNA VJEŽBA: Močvara

Uloge u timu i grupna kohezija

- Timske uloge
 - Zašto su važne timske uloge?
 - Tipovi kohezije
 - Faktori koji utječu na koheziju
- PRAKTIČNA VJEŽBA:** Analiza testa uloga u timu

Faze razvoja tima

- Objasnjenje faza u razvoju tima
- Što se može učiniti u pojedinoj fazi?

PRAKTIČNA VJEŽBA: Zmija

UPRAVLJANJE UČINKOM

Upravljanje učinkom je proces koji za cilj ima pratiti ostvarenje poslovnih i razvojnih ciljeva svakog zaposlenog, nagraditi pojedinca sukladno ostvarenju poslovnih ciljeva i u konačnici osigurati uspjeh cijele kompanije.

Upravljanje učinkom jedan je od najvažnijih poslovnih procesa unutar kompanije. Kompanije koriste upravljanje učinka kako bi pratile učinak pojedinca, razvile njegovo znanje, vještine i u konačnici osigurale uspjeh kompanije. Iako je upravljanje učinkom mnogo više od postavljanja ciljeva i godišnjeg razgovora upravo su se ti dijelovi pokazali kritični.

Prema istraživanjima Watson Wyatt pokazalo je da troje od desetero zaposlenika vjeruje da dobro vođen proces pomaže uspješnosti kompanije, no manje od 40% zadovoljno je načinom na koji se postavlja jasne ciljeve i dobivaju konstruktivnu povratnu informaciju.

SADRŽAJ I RASPORED

Upravljanje učinkom jedan od najvažnijih procesa kompanije

- Zadataci i uloga menadžera
- Elementi procesa upravljanja učinkom
- Tradicionalan pristup vs. novi trendovi
- Razvoj zaposlenika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Analiza slučaja, kratke vježbe s ciljem prepoznavanja problema zaposlenika

Postavljanje ciljeva

- Od strategije do individualnih ciljeva
- Što je važno kod definiranja ciljeva
- Kako definirati SMART ciljeve
- Kako mjeriti postavljene ciljeve

PRAKTIČNA VJEŽBA: Studija slučaja gdje će se na opisanoj situaciji definirati ciljevi zaposlenika

Razvojni plan kroz model kompetencija

- Što su kompetencije
- Opis posla vs. kompetencije
- Što je važno kod ocjenjivanja kompetencija
- Kako dati povratnu informaciju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Studija slučaja gdje će se na opisanoj situaciji definirati potrebe razvoja zaposlenika

Razgovor sa zaposlenikom

- Kako se pripremiti za godišnji razgovor
- Generacijske razlike i način komunikacije
- Vođenje razgovora o učinku zaposlenika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Simulacija godišnjeg razgovora sa zaposlenikom

ORGANIZACIJA I SAMOORGANIZACIJA KOD RADA NA DALJINU

Planiranje aktivnosti i organizacija rada vrlo je značajna i praktična tema koja dobiva dodatnu vrijednost u trenutnoj situaciji kada se mnogi procesi odvijaju i upravljaju na daljinu. Kako organizirati posao na daljinu? Kako zadržati poželjnu razinu motivacije u situaciji kada nemamo jasnou strukturu? Kako uskladiti potrebu za fleksibilnošću bez gubitka funkcionalnosti i nužne strukture? Osvještavanjem vlastitih obrazaca i vještina, te učenjem specifičnih tehnika, pomažemo polaznicima da optimiziraju svoj pristupa, razviju nove vještine kako bi poboljšali osobnu učinkovitost i zadovoljstvo, te smanjili razinu stresa; bilo da se radi o upravljanju sobom ili drugima.

SADRŽAJ I RASPORED

Temeljne pretpostavke i prioritiziranje

- Ciljevi kao baza uspješne organizacije rada da daljinu
- Najčešće prepreke i pogreške koje činimo
- Važnost i pravila prioritiziranja
- Efikasne metode prioritiziranja
- Krivulja učinka i pristup početku rada

PRAKTIČNA VJEŽBA: Postavi si ciljeve; ABC metoda i metoda "dobre vile"

Planiranje i organizacija posla

- Česti prekidi i njihov efekt na produktivnost: važnost flow-a
- Kradljivi vremena
- Važnost planiranja i dosljednost
- Dnevno planiranje (Alpen metoda)
- Kako i što delegirati?

PRAKTIČNE VJEŽBE: Uhvatite svoje kradljivce vremena; Dnevno planiranje pomoću ALPEN metode

POSLOVNO PREZENTIRANJE

U kontekstu poslovnih prezentacija naglasak je treninga prvenstveno na prezentiranju koje je razumljivo i uvjerljivo, a u službi postizanja ciljeva same prezentacije. Na taj način sve elemente prezentiranja uživo (govor tijela, gestikulacija, verbalni dio izlaganja, itd.) promatramo u kontekstu maksimiziranja prenošenja željenih poruka odnosno sadržaja prezentacije. Gotovo cijeli trening baziran je na praktičnom dijelu gdje polaznici prezentiraju nakon čega odmah dobivaju povratnu informaciju o vlastitim snagama i slabostima te nekim specifičnim savjetima kako mogu postati uspješniji u izlaganju.

SADRŽAJ I RASPORED

Prezentacije polaznika

- Snimanje pripremljenih prezentacija polaznika
- Feedback predavača i ostalih polaznika

Priprema za prezentaciju

- Upravljanje tremom
- Uvježbavanje prezentacije
- Specifičnosti timskih prezentacija

Prezentiranje

- Otvaranje prezentacije
- Verbalna komunikacija: kako koristiti riječi
- Neverbalna komunikacija: kako koristiti tijelo (stav, pokret, gestikulacija, pogled)

Upavljanje opremom i situacijama

- Vizuelna pomagala
- Pitanja i odgovori
- Zatvaranje prezentacije
- Nezgodne situacije

CANVAS METODOLOGIJA ZA IZRADU POSLOVNOG MODELA

Naovoj radionici naučite kako možete koristiti business model canvas u različitim poslovnim situacijama, prvenstveno za osmišljavanje novih idejnih rješenja. Želite li pronaći nove poslovne modele ili vas zanima kako se diferencirati od konkurenčije i privući nove kupce, ovo je edukacija za vas. Uspješne kompanije svoj uspjeh temelje na inovativnosti, ali često im je problem kako pokrenuti inovacije unutar vlastite organizacije. Na ovoj radionici naučite kako putem inovacija doći do konkurenčke prednosti na tržištu te kako metodologiju business model canvas koristiti za inovacije.

SADRŽAJ I RASPORED

Temeljni pojmovi

- Što su inovacije; vrste, tipovi
- Disruptivne inovacije
- Inovativni poslovni modeli
- Uvod u metodologiju razvoja ideje
- Case study analiza: Analiza uspješnih primjera poslovnih modela iz svjetske prakse

Osnove business model canvas

Izrada poslovnog modela

Dodatni alati za identifikaciju potreba

Izrada business model canvas

Testiranje minimalno održivog proizvoda

PRAKTIČNA VJEŽBA: Koraci business model canvasa

Grupni rad: Rad na konkretnom primjeru

- Zajednička diskusija
- Prezentacija rješenja
- Mogućnosti upotrebe business model canvasa u svakodnevnim poslovnim situacijama

SITUACIJSKO VOĐENJE

Situacijsko vođenje je alat koji menadžeru pruža jasne smjernice djelovanja, počevši od analize trenutnog stanja svog stila vođenja (je li riječ o direktivnom vođenju, coachingu, podržavanju ili delegiranju) i utvrđivanja aspekata razvojne razine neposredno podređenih (razine stručnosti zaposlenika i njihove usredotočenosti/motiviranosti za dostizanje ciljeva). Polaznici će kroz trening dobiti ocjenu svog dominantnog voditeljskog stila, smjernice za prilagodbu vlastitog stila razvojnom stupnju svojih zaposlenika, poslovnom kontekstu i ciljevima koje treba postići. Trening pokriva i područje vođenja učinkovitih timova i razvoja motivacije unutar timskog okruženja.

SADRŽAJ I RASPORED

Uvod – situacijsko vodstvo – opis koncepata i uvod u područje primjene i samosvijest

- Aspekti razvoja zaposlenika i njihova povezanost s ponašanjem voditelja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Video

Stilovi ponašanja voditelja – što nam stoji na raspolaganju i do čega vodi?

- Analiza stilova vodstva – koristi i prepreke svakog za svakodnevni rad
- Rješavanje upitnika - samoprocjena i analiza rezultata sudionika

PRAKTIČNA VJEŽBA: Video

Zajednička diskusija – odnos rezultata na upitniku i poslovnih rezultata i okolnosti

- Određivanje odgovarajućeg stila vođenja i korekcija razina spremnosti

PRAKTIČNA VJEŽBA: Delegiranje kao voditeljski stil

Coaching kao voditeljski stil – primjeri i vježbe

- Temelj coachinga u radu s djelatnicima u timu – opći stav prema razvoju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Završna diskusija – postavljanje osobnog cilja

VJEŠTINE PROFESIONALNE PRODAJE I PREGOVARANJA

Razumijevanje želja i potreba klijenata nije jednostavan zadatak. Klijenti preuzimaju ulogu kupca i mijenjaju svoje kupovne navike, nameću neka nova pravila, traže dodatne informacije, udaraju temelje nove komunikacije, postavljaju uvijete, mijenjaju način donošenja odluka. U cilju učinkovite prodaje u takvim situacijama se treba snaći, u malo vremena znati odvojiti važno od nevažnog i pronaći rješenja u kojima obje strane dobivaju te kreirati alternative da klijent s druge strane ima osjećaj dobivene vrijednosti. Pregovaranje je zahtjevan i složen dio prodajnog procesa, a najvažniji čimbenik uspješne prodaje je prodavač sam. Iako je bitno, samo iskustvo prodaje u današnjim tržišnim situacijama najčešće nije dovoljno. Unatoč iskustvu i/ili prirodnom talentu, za uspješnu profesionalnu prodaju potrebno je učenje, pripremanje, treninzi, korištenje glasovnih mogućnosti i neverbalne komunikacije.

SADRŽAJ I RASPORED

Prodajni proces i unapređenje prodaje

- Prodajni proces kao koristan alat
- Preduvjeti uspješne prodaje
- Kako unaprjediti profesionalnu prodaju

PRAKTIČNA VJEŽBA: Vještine profesionalne prodaje u praksi

Korištenje stilova učenja u prodaji

- Prepoznavanje potrebe kupca
- Razine uvjerenja u prodaji
- Umijeće argumentiranja i protuargumentiranja
- Metode prezentacija cijene

PRAKTIČNA VJEŽBA: Primjer izrade SPIN pitanja za vlastiti poslovni slučaj, vježba dosjetljivosti u prodaji, vježba argumentiranja

Strategije pregovaranja

- Strategija WIN-LOSE
- Strategija LOSE-LOSE
- Strategija LOSE-WIN
- Strategija WIN-WIN
- Dodatne strategije pregovaranja
- 5 pravila uspješnog pregovaranja

PRAKTIČNA VJEŽBA: Pregovaranje s teškim osobama

Taktike pregovaranja

- Posebne taktike pregovaranja
- 3 najčešće greške u pregovaranju
- Tehnike zaključivanja prodaje
- Pregovaranje putem maila

PRAKTIČNA VJEŽBA: Prava pitanja u pravo vrijeme

KPI TREE MASTERCLASS

The KPI Tree Masterclass course has been carefully designed for people who...

- Want to select, design and implement KPIs for any organisations
- Are tasked with fixing, or improving existing KPIs
- Need to design KPIs for complex, specialist or niche businesses
- Want guidance on the principles of optimal dashboard or report design
- Like a structured, logical approach. If you work with corporations or large enterprises, this approach should be perfect for you.

Course Objective

- Understand the best way to choose and deploy the right KPIs for enterprise organisations.
- Give you the tools, templates and skills to select, design and implement KPIs, dashboards and reports for larger and more complex organisations.
- Be familiar with the common KPI risks and pitfalls and the best strategies to deal with them.

Napomena: Edukacija se izvodi na hrvatskom jeziku.

SADRŽAJ I RASPORED

Introduction to this KPI Tree Masterclass

- Learning objectives
- Outcomes
- Course practicalities
- Course downloads
- Introductions
- The organisations that use this approach
- A confession
- Where to get help
- Why should we measure things?
- What is a KPI?

The best (and worst) way to choose your KPIs

- Thought experiment
- Introducing the ROKS Enterprise method
- Our objectives
- Sneak preview - Walk-through of a sample KPI Tree

Step 1: Identifying your goals and objectives

- Unit objectives
- 'The Cobra Effect' a word of warning on strategy
- Strategy case study
- Identifying your business objectives - exercise
- Woolly words, what they are and why you need to avoid them
- The 'Big 6' objectives
- Custom objectives and case study
- Custom objectives - exercise
- Using the Objectives Template, with case study
- Pre-flight objectives checklists
- Recap
- Unit quiz

Step 2: Team Engagement

- The challenges of engagement
- Key principles
- Identifying stakeholders and stakeholder groups
- Building your communications plan
- Running an engagement workshop

Step 3: Longlisting your KPIs with KPI Trees

- Basic KPI Tree terminology
- Getting the levels right - interactive exercises
- Basic KPI Tree concepts
- Introducing the 4C method for building KPI Trees
- Traits and how they can help us
- Case studies
- Practical tools and tips for drawing KPI trees
- How to run a KPI Tree workshop
- Live build of a partial KPI Tree

Step 4: Shortlisting your KPIs

- Introducing the KPI Shortlisting Tool
- How to shorten our list of KPIs
- Sifting method
- Sifting case study
- The Shortlisting questions
- Calibrating and scoring your shortlist
- Scoring case study
- The 'Aspire' list, and why it is so important
- Recap
- Unit quiz

Step 5: Defining your KPIs

- The problem with words
- The ROKS KPI Canvas
- ROKS KPI Canvas case study and walkthrough
- Fine-tuning your KPIs
- Slicing and dicing: How to break down your KPIs
- How often to measure and review
- Average types, when to use each one
- Count, percentage or ratio: when to use each type
- Target setting
- Target setting gone wrong - case studies
- Reverse brainstorming
- Recap
- Unit quiz

Step 6a: Dashboard design principles

- Why we need to present our KPIs
- Introducing the 'KPI use planner'
- How you will review your KPIs
- When to review your KPIs
- Using your KPI planner - exercise

Designing for understanding

- Making the most of the reader's brain
- The 20 second challenge - exercise
- Iconic memory, what it is and why it is so important
- Visual encoding types
- Visual encoding - exercise
- Quantitative vs non-quantitative encoding

- The 'Report Design Cheat Sheet' introduction (including download)
- Recap
- Unit quiz

Step 6b: Brilliant Excel Dashboard Kit

- Choosing dashboarding tooling
- The 'Brilliant Excel Dashboard Kit' introduction and download
- Using the Dashboard Template Kit
- Introducing the Brilliant Excel Dashboards: Prototype Cheat Sheet - download
- Kit prototype demo Prototyping
- The five step Dashboard Prototype Method: Decide, Prepare, Assemble, Refine, Review and approve
- Introducing the Brilliant Excel Dashboards: Build Cheat Sheet - download: Prepare, Assemble, Refine, Review and approve, Test, Go live
- Kit build demo
- Report production planning
- Recap
- Unit quiz

Step 7: Go live

- Data collection options and checklist
- Starting to use your KPIs
- Successful KPI review meetings checklist
- Forming good KPI habits
- Common KPI problems and solutions
 1. Forgetting to collect or review KPIs
 2. Talking about the same stuff every review
 3. Meetings that go off-track
 4. KPI mistakes
 5. Toxic 'targets culture'
 6. Lots of cutting and pasting during production
 7. Angry culture of opinion and shouting
 8. Information overload
 9. Figures bouncing all over the place
- What to do if a measure is not working for you
- Using KPIs to drive improvement
- Getting over 'the hump' and getting going
- Dealing with data collection problems
- Recap
- Unit quiz

Introduction to Advanced KPI Techniques

- Introduction to advanced Index KPI design
- Techniques for managing noisy data
- Strategies for measuring the 'impossible'

Wrap-up

- Next steps
- Staying focussed and motivated
- Keeping in touch

NAŠ TIM



Anastazija Crnković, bavi se analizama više od 18 godina, a radila je u vodećim hrvatskim organizacijama u tri različite industrijske grane; finansijskoj, telekom i distributerskoj. U telco industriji (A1 Hrvatska) implementirala je Power BI te je sudjelovala u obučavanju i mentoriranju više od 150 kolega. Trenutno radi u Orbico Hrvatska kao Business intelligence specialist. Certificirani je Microsoft trener za Power BI. Ima položen Microsoft Certified Data Analyst Associate za analizu podataka u Power BI alatu. Kako analizu podataka, osim IT ekspertize i poznavanja statistike, prati i psihologiju u smislu odluka koje se donose temeljem analiza, s posebnim interesom širi područje interesa na bihevioralne znanosti.



Andrea Pleše, mag. inf., diplomirala je na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu, smjer Organizacija poslovnih sustava. Nakon fakulteta zapošljava se u tvrtki Poslovna inteligencija gdje je prvo radila u odjelu za implementaciju DWH sustava, a zadnjih godinu dana radi na projektima vezanim uz poslovnu analitiku. Ima iskustva na raznim inozemnim i domaćim projektima vezanim uz bankarstvo i telekomunikacije. Uže područje interesa su joj poslovna analitika i vizualizacija podataka.



Dr. sc. Boris Balent, magistar psihologije koji radi kao HR konzultant i sportski psiholog u području psihološke pripreme profesionalnih i vrhunskih sportaša i timova, te educiranju pojedinaca i organizacija. Predavao je komunikacijske vještine i psihološke tehnike na nekoliko fakulteta (FER, Hrvatski studiji, Kineziološki fakultet), a također je vanjski suradnik Univerze na Primorskom u Kopru, te University of Coventry u Velikoj Britaniji. U edukaciji je iz Kognitivno-bihevioralne terapije. Ima višegodišnje konzultantsko iskustvo u području upravljanja ljudskim potencijalima (odabir kadrova, psihološka procjena zaposlenika i timova, uvođenje HR sustava i procesa, vođenje međunarodnih projekata, teambuilding, individualno savjetovanje (coaching), medijacija, provedba edukacijskih radionica (treninga), i dr.). Uz rad u području ljudskih potencijala, dugogodišnje iskustvo ima i u radu s vrhunskim sportašima i sportskim organizacijama (HOO, HOA, ZŠS, nogometni klubovi i dr.), te je predsjednik i voditelj tima Hrvatske asocijacije sportskih psihologa. Autor je dva priručnika: *Uvod u psihologiju sporta* i *Psihološka znanja i alati u sportskoj praksi* namijenjenim trenerima. Na poslijediplomskom je doktorskom studiju na Kineziološkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu gdje trenutno završava doktorski rad na temu Misaonog postava (mindset).



Mr. sc. Branimir Britvić je direktor finansijskih tržišta u Erste banci. U PBZ-u je od 2000. godine radio u riznici na poslovima trgovanja devizama i vrijednosnim papirima, upravljanju likvidnosti banke te je bio pomoćnik izvršnog direktora riznice PBZ-a. Od 2008. godine je član nadzornog odbora Novčanog tržišta Zagreb i član izvršnog odbora ACI Hrvatska. Završio je Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer finansije, a magistrirao je na poslijediplomskom studiju „Financije poduzeća“ na temu uloge riznice u upravljanju likvidnošću i tržišnim rizicima poduzeća. Ima položen ispit za investicijskog savjetnika i ACI Dealing Certificate.



Mr. sc. Branko Grubić, univ. spec. oec., završio je specijalistički studij iz kontrolinga na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Ima dugogodišnje profesionalno iskustvo vezano uz poslove plana, analize i kontrolinga. Većinu radnog iskustva stekao je u Petrokemiji d.d. Kutina radeći kao Glavni analitičar i Direktor kontrolinga. Od 2018. godine, savjetnik je Uprave društva za strategiju i razvoj. U prethodnom razdoblju vodio je, ili bio član, stručnih timova na različitim složenim poslovnim projektima, dubinskim analizama te programima restrukturiranja i strateškog razvoja. U segmentu edukacije i osposobljavanja vodio je brojne radionice na temu uvođenja kontrolinga u proizvodnom poduzeću, kontrolinga proizvoda i usluga te strateške analize uže i šire poslovne okoline poduzeća.

Bruno Đurašević, mag. iur., diplomirao je 2005. godine na Pravnom fakultetu u Zagrebu. Od 2010. godine voditelj je Odjela pravnih poslova i usklađenosti Basler osiguranja Zagreb d.d., od 2016. godine nositelj ključne funkcije usklađenosti, a od 2019. godine Glavni tajnik UNIQA osiguranja d.d. Voditelj je Radne grupe za GDPR pri Hrvatskom uredu za osiguranje i sudionik Radne grupe za praćenje i provedbu u praksi EU legislative. Aktivno je sudjelovao u formuliranju odredaba Zakona o osiguranju koje se odnose na zaštitu osobnih podataka te kojima se implementiraju odredbe Direktive o distribuciji osiguranja. Sudjeluje u edukacijama u organizaciji Hrvatske gospodarske komore namijenjenim kontinuiranom stručnom usavršavanju posrednika u osiguranju. Nositelj je certifikata CIPP/E, ISO 9001:2015 Lead Auditor te SA 8000:2014 Interni Auditor.

Dr. Damir Kralj studied electrical engineering at the University of Ulm and afterwards industrial engineering at the University of Stuttgart. He graduated as PhD at the department of Controlling at the University of Stuttgart. Damir was Project Manager at Horváth & Partners Management Consultants with several international project assignments in automotive companies. 2008 he was called up to join Mercedes-AMG to build up the new business segment "Performance Studio". Afterwards he was assigned to the Customer Service Business of Mercedes-Benz AG where he was responsible for the global Parts Pricing for all Mercedes-Benz passenger cars. Since 2020 he is Head of Market Management NAFTA and Business Performance Management for Customer Services.

Danijel Črnčec je nositelj niza industrijskih certifikata od 1999. godine za različita područja upravljanja projektima te ostalih srodnih znanja. Specijalist je za upravljanje projektima (tradicionalne i agilne metodologije), upravljanje poslovnim procesima te postavljanje i uvođenje standarda u organizacije. Voditelj je projekata sa širokim iskustvom; od multinacionalnih višegodišnjih projekata na područjima telekomunikacija, financija, brodogradnje, energetike te retaila. Nakon višegodišnjeg rada u regionalnim tvrtkama na vodećim pozicijama (CEO, CTO) gdje je posao obuhvaćao usku suradnju s tvrtkama poput Hewlett-Packard, Microsoft, Konica Minolta, Open Text i drugima započinje rad u japanskoj multinacionalnoj kompaniji gdje provodi promjene na euro-cluster nivou u segmentu načina vođenja projekata, širenje portfela i srođno što rezultira izuzetnim širenjem poslovanja koje tvrtka do tada nije imala na području koje je do tog trenutka bilo potpuno strano. Od 2015. godine karijeru je potpuno posvetio radu na projektnim i procesnim metodologijama te 2015. osniva vlastitu tvrtku koja djeluje u cijeloj regiji, bavi se primarno projektnim i procesnim savjetovanjem i edukacijom. Održava veliki broj specijalističkih treninga te je angažiran od većeg broja poslovnih škola kao redoviti ili povremeni predavač. Osim redovitog podučavanja redovito i nadopunjuje znanje pohadanjem različitih treninga vezanih za tematiku projektnog upravljanja i srodnih vještina.

Danijela Princi Grusat, dipl. oec., diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Nakon toga je stekla diplomu općeg menadžmenta u poslovnoj školi PBZ, te 1st Business Certificate-certified business manager na Pendl & Piswanger (Beč i Zagreb). Stručno usavršavanje nastavlja na Institutu Fernando Santi u Italiji, u HGK Županijskoj komori u Splitu, ex. Banca Intesa, Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta te Županijskom sudu u Zagrebu. Poslovno iskustvo od 2000. godine pa sve do danas uključuje poslove kreditnog analitičara u timu za plan, analizu i izvješćivanje te za pravne osobe; glavni regionalni analitičar za regiju Zagrebačke županije u dijelu srednjih i malih poduzeća, glavni analitičar u Sektoru kreditne analize i analitičar odgovoran za projektno financiranje te direktor direkcije za procjenu kreditnog rizika u poslovima sa stanovništvom.





Danijela Šarić Lukačić, dipl. oec., diplomirala je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, zaposlena je kao konzultant za kontroling i financije u Poslovnoj učinkovitosti d.o.o. Posjeduje višegodišnje iskustvo i opsežno znanje iz područja kontrolinga, računovodstva i financija, vođenja projekata, finansijskog i operativnog planiranja i izvještavanja, a koje je stekla u bankarskom sektoru te na rukovodećoj poziciji u Hrvatskoj agenciji za nadzor finansijskih usluga. Tijekom svoje karijere kontinuirano se stručno usavršavala i educirala te stekla nekoliko certifikata. Posjeduje Certifikat Controller Akademie, Certifikat ATTF International Compliance - Foundation Level te je međunarodno certificirani HICHERT® IBCS Analyst. Od posebnog interesa su joj područja strateškog i operativnog planiranja te upravljanja poslovnim procesima. Tijekom svoje karijere vodila je brojne projekte i posjeduje značajna znanja i iskustva u vodenju projekata vezanih uz razvoj sustava unutarnjih kontrola što obuhvaća izradu strateških i operativnih planova, utvrđivanje ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI), upravljanja rizicima, dizajn i implementaciju poslovnih procesa itd. Također je vodila projekt implementacije ERP rješenja i implementacije kontrolinga. Piše stručne članke te je zamjenica urednika časopisa "Kontroling, financije i menadžment".



Darie Marić, stručnjak za informacijsku sigurnost i zaštitu podataka, upravljanje kontinuitetom poslovanja te upravljanje rizicima s preko 20 godina iskustva. Poslovna iskustva stjecao je u raznim organizacijama u kojima je djelovao kao voditelj informacijske sigurnosti i kontinuiteta poslovanja, konzultant ili kao vanjski suradnik. Posjeduje opsežno znanje i dugogodišnje iskustvo održavanja edukacija u područjima informacijske sigurnosti i zaštite podataka, te međunarodno priznate certifikate CISM (Certified Information Security Manager), CISA (Certified Information System Auditor), CRISC (Certified in Risk and Information Control) i ISO/IEC 27001 Lead Auditor. Osnivač je tvrtke Xiphos koja nudi svoje usluge, proizvode i ekspertizu klijentima u poljima GDPR prilagodbe, informacijske sigurnosti, kontinuiteta poslovanja, upravljanja rizicima, uspostavi i neovisnim revizijama normi upravljanja (ISO/IEC 27001, ISO 9001, ISO/IEC 20000, ISO 22301, ISO 31000), kao i edukaciji vezanoj uz navedena područja.



Davor Katavić, dipl. oec. je konzultant i direktor tvrtke Desiderius consulting d.o.o. za savjetovanje. Kao stručnjak za zdravstvene financije trenutno je fokusiran na poslovno savjetovanje javnih i privatnih dionika zdravstvenih sustava u regiji, s naglaskom na povećanje učinkovitosti i postizanje finansijske održivosti. U dosadašnjoj karijeri bio je zamjenik direktora u Udrži poslodavaca u zdravstvu Hrvatske, pomoćnik ministra zdravlja, zamjenik ravnatelja Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje, direktor financija i računovodstva (Sika Croatia), voditelj računovodstva (Zagrebačka pivovara) i koordinator financija (Franck).



Davorka Biondić Vince, dipl. oec., trenerica je i konzultantica specijalizirana za edukacije i savjetovanje iz područja poslovnog pregovaranja i nabave te vlasnica poduzeća BIONDI d.o.o. Diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, a uz to se stručno usavršavala kod vrhunskih trenera u poslovnim školama u Njemačkoj za područje pregovaranja, komuniciranja, uvjerenjavanja i vještina prezentiranja („MMCT“, „HAUFE Akademie“, „COMMAX Consulting AG“, „GABLER Management Institut“). Poslovna iskustva stjecala je u renomiranim multinacionalnim kompanijama „Kaufland“ i „Spar“ i na pozicijama člana Uprave za nabavu, prokuristice te direktora nabave Food. Deset godina je vodila internu akademiju znanja u odjelu Nabave. U svojoj karijeri samostalno je vodila i zaključila preko 4.000 pregovora s domaćim i internacionalnim kompanijama te bila odgovorna za godišnju nabavnu vrijednost od preko 2 milijarde kuna. Davorka je 2016. godine primila prestižnu nagradu „Stvaratelji za stoljeća“, za doprinos razvoju poduzetništva u Srednjoj i Jugoistočnoj Europi. Izabrana je od strane Međunarodnog ekonomskog foruma Perspektive između 469 kandidata iz 10 zemalja.

Prof. Dennis Ramulić magistar je edukacije matematike i fizike s desetak godina iskustva u obrazovnom sustavu i privatnom sektoru, gdje se uz karijeru u autoindustriji razvija u stručnjaka za agilne, Lean i Kaizen metodologije rada. Nakon toga proveo je dio karijere u telekomunikacijama. Iskustvo rada stekao je ponajviše u finansijama, nabavi, upravljanju zalihom te upravljanju poslovnim procesima, dok se zadnjih nekoliko godina bavi digitalizacijom poslovanja, razvojem RPA rješenja te uvođenjem naprednih analitičkih metoda u poslovanje. Iskustvo u obrazovanju ostavilo je svoj utjecaj pa se danas bavi educiranjem u nekoliko edukacijskih centara a specijalnost su mu MS Excel, Power Platforma (Power BI, Automate i Apps), ostale Office 365 aplikacije te digitalizacija poslovanja, podatkovna analitika, Lean, BPM i RPA.



Dijana Kladar je pravnica koja se pretežno bavi komunikacijskim i digitalnim tehnologijama te pružanjem pravne potpore i savjetovanjem domaćih i inozemnih kompanija u svim aspektima njihova poslovanja. Član je Stručne radne skupine za izradu Zakona o provedbi Opće uredbe o zaštiti podataka tzv. GDPR, osnovane pri Ministarstvu uprave. Navedenim Zakonom Republika Hrvatska autonomno uređuje određena pravna područja u mjeri u kojoj je navedeno dopušteno i uskladeno sa GDPR-om. Niz godina radi kao odvjetnica koja je fokusirana na trgovačko pravo, upravljanje trgovačkim društvima, e-commerce poslovanje i radno pravo. Kao pravni stručnjak sudionik je mnogih radnih skupina za izradu zakonskih tekstova pri Ministarstvu gospodarstva, poduzetništva i obrta, Ministarstvu pravosuđa te surađuje s inozemnim i domaćim tijelima koja kreiraju politiku zaštite potrošača i osobnih podataka na razini EU.



Domagoj Vuković se intenzivno bavi blockchain tehnologijom i ulaganjem u kripto valute posljednje 3 godine. Svoje radno iskustvo je sakupljao na pozicijama u Societe Generale osiguranju i BNP Paribas Cardif. Kao Fintech Researcher posebna područja interesa su mu: blockchain tehnologija, digitalno poslovanje, inovacije i finansijska industrija (osiguranje).



Dr. sc. Dragutin Lederer je savjetnik za Lean Management i poslovnu izvrsnost u LEAN-LED-CONSULTING-u. Diplomirao, magistrirao i doktorirao je na FSB-u u Zagrebu. Radio je u Mašinoprojektu u Zagrebu gdje je kao odgovorni projektant vodio kompleksne projekte kako tehnoloških postrojenja tako i konstrukcija specijalnih strojeva i proizvodnih linija. Od 1989. godine radi u Njemačkoj na rukovodećim pozicijama u proizvodnji i cijelokupnim poslovnim procesima u raznim europskim i svjetskim kompanijama. Prvo u Danaheru gdje i započinje svoju karijeru u Lean Managementu. Kao tehnički direktor NARR-grupe (Narr-Ortlib-Marquart) uvodi Narr-Business-System i povećava cijelokupnu produktivnost grupe. U Dywidag Systems International je radio kao Lean Manufacturing Manager EMEA, gdje je ostvario značajne rezultate u području Working Capital-a i smanjenju zaliha. Tijekom svoje karijere stekao je iskustvo vođenja projekta izgradnje "Greenfield" tvornica, postavljanje i praćenje KPI-ja za sve razine poduzeća te realizacije Lean transformacije uključujući i školovanje zaposlenika. U svom radu nastupio je na vrlo visokoj razini uvođenje operativnu izvrsnost u sva postrojenja. Konkretno, podizanje efektivnosti proizvodnje, optimizacija operativnih procesa i upravljanje zalihami bila su područja u kojima je postigao mjerljive rezultate. Zbog svog dugogodišnjeg iskustva u Lean proizvodnji, sudjelovao je na nekoliko međunarodnih konferencijskih u Hrvatskoj (BIAM, CIM, GALP, LSS), doprinoseći ovom području.



Edin Leho je nakon diplome na Ekonomskom fakultetu započeo karijeru u finansijskom sektoru. Područja ekspertize uključuju upravljanje rizicima, razvoj finansijskih modela, projektni management (upravljanje projektima), finansijski management, finansijsko i operativno restrukturiranje poduzeća, upravljanje sustavima, transakcije kupnje, prodaje i spajanja poduzeća (engl. mergers and acquisitions) i razvoj poslovno-finansijskih web aplikacija. Edin je vodio projekte razvoja sustava za upravljanje rizicima i kreditnom analizom, razvoja rating i drugih finansijskih modela



(npr. sustava ranog upozorenja, prevencije i ranog otkrivanja potencijalnih prevara, upravljanja novčanim tokovima, itd.) za potrebe institucija te poduzeća, finansijskog i operativnog restrukturiranja međunarodnih poduzeća, izrade procjena vrijednosti (valuacija), kao i savjetovanja u transakcijama kupnje, prodaje i spajanja poduzeća. Također, vodio je i sektor kreditiranja poduzeća velike banke u Hrvatskoj te bio član uprave za finansije srednjih i velikih, domaćih i inozemnih kompanija. Kao direktor EL KONCEPTA, u razdoblju od zadnjih deset godina, razvio je i dvije poslovno-finansijske web (internetske) aplikacije, Analizu, koju koristi veći broj finansijskih institucija i Fininfo, namijenjenu poduzećima i finansijskim institucijama. Aplikacija Fininfo je nagrađena prestižnim EUREKA znakom koji se dodjeljuje inovativnim projektima u EU, a Edin je bio voditelj regionalnog tima koji ju je razvio. Tijekom 2008. stekao je zvanje Chartered Financial Analyst (CFA) pri CFA Institute, Charlottesville, Virginia, USA.



Elvis Knežević diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu te je većinu svog poslovnog iskustva stekao u Zagrebačkoj banci i Hrvatskom Telekomu. Ima dugogodišnje profesionalno iskustvo u širokom spektru finansijskih područja: Investicijsko bankarstvo, Poslovne financije, Spajanja i preuzimanja (M&A), IPO (Inicijalna javna ponuda dionica) na Londonskoj i Zagrebačkoj burzi, Kontroling poslovanja, Restrukturiranje kompanija, Odnosi sa investitorima te Finansijski PR. Položio je prvi stupanj CFA programa, ima brokersku licencu te je završio Mini MBA PWC. Bio je član Nadzornog odbora Croatia Records d.d.



Dr. sc. Emir Džanić je ekspert u području inovacija, povezuje napredna socijalna i tehnička znanja u svrhu postizanja održive inovacije. Doktorirao je na temu koja je fokusirana na Otvorene inovacije i organizacijsku kulturu. U preko 20 godina iskustva, radio je s privatnim kompanijama, velikim konzultantskim kućama i ministarstvima u području inovacija i upravljanja promjenama. Prva iskustva je stekao kao osnivač i direktor proizvodne kompanije u kozmetičkoj industriji, gdje je dizajnirao i komercijalizirao niz proizvoda. Osnivač je i partner u Cambridge Innovative System Solutions, kompaniji specijaliziranoj za razvoj sustava inovacija, upravljanje promjenama u organizaciji i organizacijskoj kulturi, kao i za kompleksne inovacijske projekte u području poslovnih modela, proizvoda i usluga.



Eörs Huba diplomirao je ekonomiju na Sveučilištu Ekonomskih znanosti u Budimpešti. Od 1996. je radio u međunarodnoj menadžersko - konzultantskoj kompaniji Horváth & Partners kao konzultant, a danas je na poziciji poslovnog partnera. Posjeduje relevantno iskustvo u bankarskom sektoru s implementacijom Activity Based Costing koncepta za multinacionalnu banku u Mađarskoj, poboljšanje alokacije troškova s Activity Based Costing konceptom za rusku banku te implementaciju Activity Based Costing koncepta za štednu banku. Predstavio je integrirani ABC koncept za osiguravajuća društva, razvio sistem alokacije troškova za uslužna poduzeća te izračun procesnih troškova u nekoliko projekata optimizacije.



Mr. sc. Goran Kursan, CFA, pomoćnik je izvršnog direktora Proizvoda korporativnog financiranja Privredne banke Zagreb d.d. Zaposlen je u PBZ-u od 2000. godine te ima bogato iskustvo u strukturiranju, sindiciranju i prodaji na primarnom tržištu državnih, municipalnih i korporacijskih izdanja obveznica, programa komercijalnih zapisa te javnih ponuda dionica. Također, ima dokazano iskustvo u opsežnom postupku strukturiranja izdanja, pripremi i koordinaciji cijelog procesa javne ponude, od pregovora i koordinacije odnosa sa regulatornim tijelima do prodaje vrijednosnih papira na tržištu, određivanja cijene istih te uvrštenja na organizirana tržišta kapitala. Ukupno je sudjelovao u oko 250 izdanja dužničkih i vlasničkih finansijskih instrumenata ukupne vrijednosti od EUR 29 mlrd. Sudjelovao je u radu fondova rizičnog kapitala kao predstavnik banke u Povjereničkom odboru. Također, sudjelovao je u brojnim transakcijama kupnje i prodaje banaka i tvrtki kćeri PBZ Grupe, kako u Hrvatskoj tako i u Bosni i Hercegovini i Sloveniji. Završio je Ekonomski

fakultet u Zagrebu 2000., smjer računovodstvo. Uspješno je položio sva tri stupnja opsežnih CFA ispita u okviru međunarodnog poslijediplomskog CFA Programa te je CFA titulu (Chartered Financial Analyst). Član je CFA instituta, Charlottesville, Virginia, USA. Magistrirao je Kvantitativne financije na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Torinu. Imatelj je licence investicijskog savjetnika HANFA-e. Bio je predavač različitih tema s područja tržišta kapitala na brojnim konferencijama u organizaciji Zagrebačke burze, Euromoney-a i Poslovne učinkovitosti.

Goran Ledinščak, dipl. oec., započeo je karijeru u reviziji, nakon čega prelazi u tiskarsku industriju. U poduzeću Radin print d.o.o. najprije radi kao pomoćnik člana uprave za finacije i računovodstvo, a od 2006. godine obnaša funkciju člana uprave za finacije i računovodstvo. Specijaliziran je za područje finacije, računovodstva i kontrolinga. Posjeduje certifikat ovlaštenog računovođe, ovlaštenog brokera te ovlaštenog investicijskog savjetnika. Trenutno završava znanstveni poslijediplomski studij na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, na katedri Računovodstvo, revizija i finacije.

Dr. Heimo Losbichler is Professor of Controlling and Head of Studies of Controlling, Accounting and Financial Management at the Upper Austrian University of Applied Sciences in Steyr. Dr. Losbichler received a courtesy appointment as a Professor of Finance at Clarkson University, NY. He is Chairman of the International Association of Controllers (ICV) and elected Chairman of the International Group of Controlling (IGC). Dr. Losbichler's research and teaching interests include financial performance measurement and visual reporting design. He has published his research in international academic journals and in leading German professional journals. Dr. Losbichler served as the Vice President Management Accounting at large Austrian companies and has consulted extensively with leading Austrian companies.

Holger Gerths je diplomirao strojarstvo na Tehničkom sveučilištu u Berlinu. Od 1992. godine je radio u IT sektoru kao konzultant i developer s fokusom na Microsoftove proizvode. 2003. je osnovao poduzeće itburo gerths, a 2001. je bio osnivač HI-C-HART GmbH s Markusom Wolfom, gdje je bio generalni direktor. zajedno s Rolfom Hichertom i implementacijom SUCCESS koncepta, fokusira se na razvijanje sofistiranih aplikacija za Microsoft Office, posebno f – s glavnim fokusom na godišnja izvješća i vizualizacije u MS Excelu. Do sada je proveo opsežno istraživanje te tako postao internacionalno prepoznat stručnjak. Danas stotine kompanija koristi njegove „Tips & tricks“ koje je izmislio te koje prezentira na raznim seminarima i konzultantskim projektima.

Mr. sc. Hrvoje Mijić, magistar je znanosti iz područja finacija i bankarstva i finansijski stručnjak s preko 18 godina iskustva u finansijskom i bankarskom sustavu. Magistrirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 2012. godine s temom: Model za upravljanje rizicima štednih banaka u Republici Hrvatskoj. Osim desetogodišnjeg radnog iskustva u Zagrebačkoj banci u području organizacije i tehnologije, vođenja projekata, plana i analize, maloprodaje, rizika, od 2009. je odgovorna osoba za funkciju kontrole rizika u Veneto banci te član Odbora za likvidnost, odbora ALCO, odbora IT i član Etičkog povjerenstva banke. Ključna područja stručnosti uključuju: upravljanje rizicima i kontrolu, politike upravljanja rizicima, redizajn procesa, planiranje rizika i kapitala, izvješćivanje o rizicima, finansijsko planiranje i modeliranje. Svoje iskustvo je nadogradio brojnim edukacijama iz područja rizika i finacija te primjenom istih u praksi. Član je odbora za rizike Hrvatske gospodarske komore i Hrvatske udruge banaka.

Mr. sc. Ilijia Braovac magistar je znanosti iz područja fiskalnog sustava i fiskalne politike. Diplomirao je na Pravnom fakultetu u Zagrebu 1999. godine, a magistrirao 2012. godine na Katedri za finansijsko pravo na Pravnom fakultetu u Zagrebu. Većinu radnog iskustva



stjecao u području primjene poreznog sustava (Porezna uprava, Financijski inspektorat i finansijski direktor). Kao član brojnih stručnih timova, voditelj financija i porezni savjetnik stekao je široko praktično iskustvo, koje također prenosi i studentima Pravnog fakulteta u Zagrebu kao vanjski suradnik. Tijekom zadnjih šest godina, na osnovi odobrenja za rad Ministra financija, obavlja djelatnost poreznog savjetnika u javnom trgovackom društvu Braovac porezno savjetništvo j.t.d. u Zagrebu. Uže područje interesa mu je porezni kontroling, porezno savjetovanje, transferne cijene i porezna revizija.



Iva Marjanović Kavanagh, dipl. oec., karijeru je započela u Coca-Cola Hellenic Bottling company u odjelu kontrolinga i finansijskih projekata. Radila je na projektima uvođenja SAP-a te cross country finansijskim projektima kao član tima. Posjeduje dugogodišnje iskustvo u reviziji finansijskih izvještaja. Trenutačno je manager u reviziji u društvu Mazars Cinotti Audit d.o.o. gdje obavlja poslove revizije finansijskih izvještaja za niz klijenata u različitim sektorima gospodarstva. Posjeduje položeni ispit za ovlaštenog revizora pri Hrvatskoj revizorskoj komori, kao i certifikat internog revizora pri RIF-u. Dodiplomski studij ekonomije (smjer računovodstvo) završila je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu, 2006. godine.



Ivan Glavaš je Lead Project Developer u IN2 Grupi na R&D projektu koji se temelji na blockchainu 2.0 Ethereumu. Član je nadzornog odbora članice Središnjeg klirinško depozitarno društva (SKDD) SKDD-CCP SmartClear d.d. Certificiran je broker pri HANFA-i, bivši direktor nadzora Zagrebačke burze, a radio je i kao Project Manager u Montmontaži.



Ivana Matovina je Hrvatski ovlašteni revizor, Ovlašteni revizor Velike Britanije (UK Association of Chartered Certified Accountants – FCCA). Revizijom se bavi od 1997. godine, a uža specijalnost su joj revizije, poslovno savjetovanje i edukacije u bankama i ostalim finansijskim institucijama u Republici Hrvatskoj i inozemstvu. Iskustvo je stekla radeći 12 godina u jednoj od 4 najveće međunarodne revizijske kuće, te je trenutno direktor vlastitog domaćeg revizorskog poduzeća Antares revizija d.o.o. i savjetodavnog poduzeća Antares savjetovanje d.o.o. Od 2000. godine je profesionalni predavač na nizu profesionalnih konferencija i edukacija uglednih hrvatskih i međunarodnih organizacija (HIBO, HNB, Hrvatska zajednica računovoda, Udruga korporativnih rizničara, Euromoney, Infobiz, HANFA, Hrvatska revizorska komora), kao i brojnim „in-house“ predavanjima finansijskim institucijama, primarno na temama iz područja finansijskih instrumenata, upravljanja rizicima, načina poslovanja finansijskih institucija.



Ivana Vidaković Orešić, dipl. psih. je organizacijski psiholog s višegodišnjim iskustvom na području upravljanja ljudskim resursima, u privatnom i javnom sektoru. Trenutačno radi kao HR Manager i vodi odjel ljudskih potencijala za CEE South regiju. Prvenstveno se bavi savjetovanjem menadžmenta po pitanju upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, razvojem i implementacijom HR strategije, procesa i projekata, te planiranjem, analizom i izvještavanjem. Radila je na projektima restrukturiranja, sistematizacije, optimizacije troškova i broja zaposlenih, 360° feedbacka. Diplomirala je na studiju psihologije 2008. godine, 2011. položila ispit za NLP Business Practitioner, a 2013. ispit za NLP Master Practitioner.



Dr. sc. Ivo Beroš, zaposlen je na Institutu za turizam u Zagrebu. Prije toga je radio kao predavač na Veleučilištu VERN' gdje je izvodio nastavu iz niza predmeta povezanih s matematikom, statistikom, odnosno računarstvom. Diplomirao je i magistrirao na Matematičkom odjelu PMF-a u Zagrebu, gdje je i radio prije dolaska na Veleučilište VERN'. Doktorsku disertaciju obranio je Fakultetu elektrotehnike I računarstva u Zagrebu. Glavni stručni izazovi su mu primjena matematičko-statističkih metoda u procesu donošenja poslovnih odluka te korištenje računala u tom procesu.

Ivo Hrdalo, dipl. oec., diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer finanije te se dodatno usavršavao i 2011. godine stekao međunarodno priznati CFA

certifikat (Chartered Financial Analyst), a posjeduje i certifikat ovlaštenog investicijskog savjetnika. Većinu svog poslovnog iskustva je stekao u internacionalnim kompanijama radeći kao voditelj riznice u Generali osiguranju te portfolio menadžer u Raiffeisenbank Austria Zagreb. 2018. godine pridružuje se timu Instituta IGH kao direktor kontrolinga i izvještavanja, a trenutno radi na poziciji direktora financija u Hertz Croatia, članu grupe Autohellas. Ključna područja stručnosti uključuju: upravljanje likvidnošću i ulaganjima, upravljanje rizicima, budžetiranje, primjenu MSFI te konsolidaciju finansijskih izvještaja. Predavač je raznih tema s područja tržista kapitala i upravljanja finansijama.

Jelena Zelenbrz Kvasnička, prof. psih., radila je u agenciji za razvoj ljudskih potencijala kao voditelj HR konzultantata, trener za tzv. "meke" vještine te specijalist za selekciju i psihologisku procjenu. Savjetovala je rukovoditelje te osmišljavala i provodila ostale HR aktivnosti za klijente s područja turizma, informatike, nekretnina i građevine, automobilijske industrije i druge (izrada sistematizacije radnih mesta i opisa poslova, ispitivanje zadovoljstva poslom i sl.). Diplomirala je na Filozofском fakultetu. Završila je tečaj kognitivno-bihevioralne terapije, NLP i edukaciju za trenere.

Jens Westerbladh, CEO u poduzeću Datapartner, posjeduje magisterij iz Financija i investicija iz Hanken škole za ekonomiju iz Helsinkija. On je osnivač kompanije Data-partner i posjeduje većinsko vlasništvo kompanije. Također je član uprave Datapartnera. Posjeduje iskustvo u finansijskom modeliranju i investicijskim procjenama od 1987. i od tada je radio sa stotinama međunarodnih korporativnih klijenata.

Joško Meter, dipl. ing., dugogodišnji je predavač na Veleučilištu VERN'. Izvodi nastavu na predmetima Gospodarska matematika, Poslovna statistika, Informatika za uredsko poslovanje, Poslovna simulacija, te Kvantitativne metode u menadžmentu. Diplomirao je na Matematičkom odjelu PMF-a na smjeru Primijenjena matematika i statistika, i apsolvent je na poslijediplomskom studiju Menadžment poslovnih sustava na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu. Od 2010. godine voditelj je studija Ekonomija poduzetništva na Veleučilištu VERN.

Dr. Jürgen Faisst is on a mission to enhance reports and dashboards by applying consistent design standards. He is co-author of the game-changing book "SOLID | OUTLINED | HATCHED – How visual consistency helps better understand reports, presentations and dashboards", well-versed notation expert, appreciated instructor, experienced manager, passionate musician and frequent key-note speaker at international conferences.

Ksenija Kramar dipl. oec., ovlaštena je porezna savjetnica i ovlašteni revizor s tridesetogodišnjim bogatim iskustvom i znanjima iz područja poreza, računovodstva, revizije, financija i bankarskog poslovanja. Zajedno sa suosnivačima razvila je neovisnu tvrtku za reviziju, računovodstvo i porezno savjetovanje Krako-Revizija d.o.o. Zagreb, a osnivač je društva Kramar Porezno Savjetovanje j.t.d. Zagreb, specijaliziranog za usluge poreznog savjetovanja s odobrenjem za rad ministra financija Republike Hrvatske od 2004. godine. Posjeduje zvanja i certifikate ovlaštenog poreznog savjetnika, ovlaštenog revizora, ovlaštenog internog revizora, ovlaštenog računovodstvenog forenzičara te ovlaštenog računovode. Koautor je programa jednogodišnjeg stručnog usavršavanja Porezni specijalist na poslovnom učilištu Experta te predavač na brojnim edukacijama iz područja poreza, računovodstva, financija i revizije (interne i eksterne). Dvije akademske godine je predavačica na Visokoj politehničkoj školi s pravom javnosti Poly Zagreb te gost predavač na Ekonomskom fakultetu u Rijeci u okviru poslijediplomskog studija. Autorica je stručnih članaka iz područja poreza.

Lorev Botica, CFA, Manager u odjelu finansijskog savjetovanja u društvu Mazars Cinotti. Tijekom svoje poslovne karijere sudjelovao je u brojnim projektima provođenja dubinskog snimanja, procjene vrijednosti poduzeća i



nematerijalne imovine te u transakcijama kupoprodaje poduzeća. Uz navedeno, bavio se i poreznim savjetovanjem (transferne cijene i porezni pregledi). Lovre je održao više predavanja o raznim stručnim financijskim temama, a prije svega o vrednovanju i financijskoj analizi poduzeća te je ko-autor knjige „Mazars-porezni savjetnik“ i autor stručnih članaka za raznovrsne stručne publikacije. U rujnu 2017. godine je stekao CFA (Chartered Financial Analyst) certifikat, a ujedno je i ovlašteni procjenitelj (Hrvatska udruga procjenitelja, u okviru koje je član ispitne komisije).



Luka Krejčić, MBA, je kroz karijeru u području strategije i strateškog savjetovanja stekao veliko iskustvo u području izrade poslovnih prezentacija te prezentiranja istih raznim ciljanim skupinama. Navedeno radno iskustvo stekao je u konzultantskoj kući T&MC (Cap Gemini), te kasnije kao Voditelj strategije Vipnet-a. Danas vodi poduzeće Prezentacija koja se bavi edukacijom i savjetovanjem vezano za izradu poslovnih prezentacija, te samom izradom i osvježavanjem prezentacija za klijente. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, a 2011. godine završio je Executive MBA program na Cotrugli Business School.



Dr. Lukas Rieder, savjetnik je i menadžer u CZSG Controller Zentrum St. Gallen AG, Švicarska. Posjeduje savjetničko iskustvo u nekoliko industrija, uglavnom proizvodnja, logistika, prodaja i politika. Bivši asistent na katedri za menadžersko računovodstvo i kontrolingu na Sveučilištu St. Gallen za poslovnu administraciju, ekonomiku, pravo i društvene znanosti. Bivši je član uprave IGC - International Group of Controlling. Počasni je član ICV - International Controller Association. Bio je zadužen za program na poslijediplomskom studiju za kontrolore na Sveučilištu za primijenjene znanosti u Baselu i St. Gallenu. Član je nekoliko upravnih odbora u Švicarskoj. Posebni interesi: kontroling, menadžersko računovodstvo, planiranje, kalkulacije za krajnje korisnike te upravljanje informacijskim sustavima.



Luka Šomen, MBA, završio je MBA program na Zagrebačkoj školi ekonomije i menadžmenta te je završio fakultet na američkom sveučilištu Virginia Tech sa dvije diplome; Investment Finance & Insurance Law te International Management. U Austriji je radio 2012. u kontrolingu proizvodnje pive, 2013. u Brazilu na implementaciji SAP I BI, 2014. i 2015. u Nizozemskoj na globalnoj strategiji, te od 2015. do 2017. u Hrvatskoj u komercijalnom kontrolingu/Revenue Managementu. Zadnjih godina i pol radi u Nizozemskoj kao Global IT Controlling Manager. Započeo je pripravničku karijeru u Heineken International Graduate Programme u Amsterdamu, Nizozemskoj, na poziciji Global Strategic Planning & Business Control; Heineken Brasil, São Paulo, na poziciji Business Controlling & Planning; Brau Union Austria u Linzu (član Heineken grupe) na poziciji Business Controlling & Planning. Tijekom rada u FMCG industriji (trenutna pozicija Senior Commercial Controller, HEINEKEN Croatia) stekao je iskustvo u korporativnim financijama s naglaskom na kontroli poslovanja, financijskoj analizi, planiranju, poslovnoj strategiji, upravljanju projektima i sustavima / implementaciji procesa. Kao praktikant je radio u Coca Cola Hellenic u Zagrebu, a profesionalno se bavio tenisom te nastupao na grand slamovima (Australian Open).



Maja Vodopivec Oslić, dipl. oec., završila je Ekonomski fakultet u Zagrebu. Nakon fakulteta radila je komercijalnim poslovima u prodaji i nabavi. Karijeru u upravljanju ljudskim potencijalima započela je prije dvadeset godina u farmaceutskoj multinacionalnoj kompaniji gdje je napredovala do pozicije regionalnog direktora Adriatic regije. Nakon dvanaest godina u korporativnom sektoru karijeru nastavlja kao senior konzultant u konzultantskoj kompaniji koja se bavi osobnim i organizacijskim razvojem. Njezin poseban interes je područje upravljanja učinkom te je sudjelovala na projektima kreiranja i implementacije sustava upravljanja učinkom u različitim kompanijama. Certificirani je trener za korištenje metodologije Stonebow International UK te korištenja SDI alata od strane Personal Strengths Publishing USA. Dodatno se školovala u Management Centre Europe, Bruxelles i Ashridge Business School, London na temu strateškog upravljanja ljudskim potencijalima.

Marijana Brčina, mag. oec., Diplomski studij Poslovne ekonomije smjer Računovodstvo i revizija završila je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu 2011. godine. Karijeru je započela kao Asistent u reviziji tvrtke Mazars Cinotti Audit d.o.o. odmah po završetku školovanja. Danas nakon devet godina radnog iskustva u reviziji radi u istoj tvrtki kao Manager. Specijalizirana je za širok spektar poslovnih sektora kao što su komercijalni sektor, proizvodnja, usluge i javni sektor. Tijekom svoje karijere radila je na poslovima revizije financijskih izvještaja, revizija statusnih promjena, revizija povećanja i smanjenja temeljnog kapitala, EU revizije. Stekla je i međunarodno iskustvo na poslovima revizije financijskih izvještaja SPV-a (Special Purpose Vehicles). Posjeduje položeni ispit za ovlaštenog revizora pri Hrvatskoj revizorskoj komori, certifikat internog revizora pri Rif-u, kao i certifikat ovlaštenog procjenitelja pri Hrvatskom društvu procjenitelja. Aktivno se služi (u govoru i pismu) hrvatskim i engleskim jezikom.



Mario Kurtović, dipl. oec., kreditni je analitičar i savjetnik za ocjenjivanje. Pomaže tvrtkama poboljšati kreditni rejting kako bi mogle osigurati najbolje uvjete finiranja i minimizirati rizik bankrota. Radio je kao Corporate Credit Officer u Europskoj investicijskoj banci (EIB) u Luksemburgu, gdje je bio zadužen za procjenu kreditnog rizika velikih i srednjih europskih poduzeća. Tijekom rada u razvojnom bankarstvu analizirao je brojne domaće i inozemne projekte i kompanije iz različitih sektora, s fokusom na preradivačku industriju, usluge i trgovinu. Uža specijalnost su mu procjena kreditnog rizika, modeli za izračun kreditnog rejtinga te sektorske analize. Prethodno radno iskustvo stekao je na pozicijama kreditnog analitičara u Hrvatskoj banci za obnovu i razvitak (HBOR), analitičara u Europskoj banci za obnovu i razvoj (EBRD), višeg analitičara za poslovno planiranje u Coca-Cola HBC Hrvatska te konzultanta u Roland Berger Strategy Consultants. Završio je Ekonomski fakultet u Splitu te se kontinuirano usavršava u zemljama i inozemstvu. Dodatno je stekao titulu ovlaštenog računovodstvenog forenzičara te certificiranog kreditnog eksperta od strane Moody's Analytics.



Dr. sc. Marin Kukoč, dipl. ing. agr. završio je agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu 2001. godine. Od 2002. godine u Uredu državne uprave u Splitsko – dalmatinskoj županiji radi na ustroju Upisnika poljoprivrednih gospodarstava. U Ministarstvo poljoprivrede RH prelazi 2006. godine gdje tijekom sljedećih 12 godina obnaša različite funkcije u Upravljačkom tijelu pretpriступnih programa SAPARD i IPARD i PRR RH za razdoblje 2014. – 2020. Tijekom svoje profesionalne karijere održao je brojne edukacije korisnicima mjera EU programa ruralnog razvoja, a radio je i kao predavač na Poslijediplomskom stručnom studiju na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu. Autor je brojnih stručnih članaka na temu ruralnog razvoja koje objavljuje u specijaliziranim poljoprivrednim časopisima. Doktorirao je na Agronomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu s temom „Procjena učinka pretpriступnih programa na poslovanje poljoprivrednih poduzeća u RH“.



Marko Bolanča, dipl. oec., praktičar je u primjeni derivatnih instrumenata u svrhu zaštite od tržišnih rizika i poslova s dužničkim vrijednosnim papirima na tržištu kapitala. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 2003. i radno iskustvo stjecao na raznim poslovima unutar odjela Riznice. Tijekom zadnjih 5 godina voditelj je Tržišta kapitala u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. U svom dosadašnjem radu bio je posvećen aktivnom trgovanjem vrijednosnim papirima i kamatnim derivatima za knjigu banke, izdavanju dužničkih vrijednosnih papira za banku i klijente, upravljanju gotovinom i uvođenju novih proizvoda za banku. Ima položen ispit za obavljanje poslova investicijskog savjetnika te je sudjelovao na međunarodnim seminarima u organizaciji Euromoney-a, Amsterdam Institute of Finance-a i Finance Trainer-a.



Marko Gudelj, magistar računarstva i mag. spec. oec., profesionalac je sa 15 godina iskustva u savjetovanju na međunarodnom tržištu u različitim industrijama. Njegovo područje interesa i rada je upravljanje poslovnim procesima, kako iz poslovne tako



i iz tehnološke perspektive. Osobno savjetuje i pomaže strateškim klijentima kako prepoznati, demonstrirati i ostvariti vrijednost koju tehnologija i rješenja mogu donijeti organizaciji i procesima. Ima bogato iskustvo u finansijskom sektoru, sektoru energetike, IT-u, naftnoj industriji i telekomunikacijama.



Mirela Copot Marjanović, dipl. oec., CPA, ACCA je Partner revizije Mazarsa u Hrvatskoj. Posjeduje licence za ovlaštenog revizora i ovlaštenog računovođu. Posjeduje certifikat ovlaštenog računovode Velike Britanije (ACCA). Velik dio poslovne karijere provela je u revizorskom društvu IB Grant Thornton Audit d.o.o. na poslovima revizije i due diligence-a. Revizijom se bavi od 2003. te je obavljala čitav niz revizijskih i projekata dubinskog snimanja (due diligence), dogovorenih postupaka po posebnim zahtjevima naručitelja, revizija konsolidiranih izvještaja, računovodstvenog poslovnog savjetovanja, revizija statusnih promjena (podjele, osnivanja, spajanja). Prošla je internacionalno školovanje vezano za Međunarodne revizijske standarde, Međunarodne standarde finansijskog izvještavanja itd. Jedan je od autora knjige „Kako platiti manje poreza. Mirelino posebno područje interesa je općenito konsolidacija, trgovina, vodno gospodarstvo i komunalna društva općenito, gdje je kroz godine prikupila relevantno iskustvo na polju revizije, statusnih promjena, te savjetovanja takvih kompanija.



Miroslav Živko, dipl. ing., diplomirao je na FER-u, smjer telekomunikacije i informatika na temi Razvoja ERP sustava posebne namjene. Ima više od 20 godina iskustva u radu s bazama podataka. Područje interesa su mu ERP sustavi u različitim djelatnostima. Projektirao je i vodio implementaciju programskih rješenja u mnogim složenim sustavima i različitim industrijama kao npr. Prehrambena industrija (Mesna industrija Lijanović), finansijski sektor (Veneto banka), te energetski sektor (Gradska plinara Zagreb). Od 2002. godine direktor je i vlasnik firme te je po zavodu za poslovna istraživanja jedan od najuspješnijih poduzetnika u Republici Hrvatskoj za 2005. i 2006. godinu. Do sada je implementirao programska rješenja vlastite izrade u više od 100 poduzeća u RH i BiH. Od 2010. godine radi u Gradskoj plinari Zagreb na mjestu pomoćnika direktora Društva.



Dr. sc. Mladen Meter je konzultant i direktor tvrtke Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje. Posjeduje višegodišnje iskustvo na rukovodećim pozicijama u međunarodnim tvrtkama (Kaufland, Generali, Basler), a trenutačno radi samostalno i s renomiranim inozemnim partnerima na brojnim projektima u Hrvatskoj i u inozemstvu. Magistrirao je 2005. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, 2006. završio je Controlling Stufenprogramm na austrijskom Controller Institutu u Beču te položio ispit za diplomiranog finansijskog kontrolera, a 2012. je doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Također se školovao na poslovnoj školi IEDC Bled School of Management i na Horváth Akademie u Njemačkoj. Međunarodno je certificirani HICHERT® IBCS konzultant i trener te certificirani konzultant partner za IBCS certificirana informatička rješenja za izradu profesionalnih poslovnih izvještaja i prezentacija prema HICHERT® IBCS standardima. Pripremio je međunarodne kontroling standarde za Hrvatsku te je kao jedini suradnik koji nije iz njemačkog govornog područja bio član međunarodnog projekta (Njemačka, Švicarska, Austrija, Hrvatska) za prepoznavanje i poboljšanje kontroling standarda u poslovnoj praksi poduzeća. Također je jedini koautor, koji nije iz njemačkog govornog područja, međunarodnih standarda kontrolinga „Standards im Controlling“ (njemačko izdanje). Autor je brojnih certificiranih edukacijskih programa za kontroling, financije i menadžment te urednik časopisa za poslovnu praksu „Kontroling, financije i menadžment“ i knjiga „Najnoviji trendovi u kontrolingu“, „Instrumenti kontrolinga“ „Menadžment i kontroling“. Voditelj je radne grupe ICV Croatian Adriatic Region, međunarodne udruge kontrolera ICV – Internationaler Controller Verein, koja je regionalno orijentirana i fokusirana na teme poboljšanja i postizanja izvrsnosti u poslovanju poduzeća različitih industrijalnih sektora. Ovlašteni je interni revizor za banke, finansijske institucije i informacijske sisteme te certificirani konzultant Mreže konzultanata HAMAG-BICRO-a za područja: poslovnog planiranja, finansija,

organizacije i poslovnog upravljanja. Lokalni je konzultant Europske banke za obnovu i razvoj – EBRD. Veći broj godina je kao viši predavač predavao na AACSB akreditiranoj poslovnoj školi, a među brojnim fakultetima i poslovnim školama predaje i u Njemačkoj na ESB Business School u Reutlingen. Također vrlo često predaje na otvorenim i in-house edukacijama u Hrvatskoj i inozemstvu.



Mr. sc. Monika Brzović, magistrica je znanosti iz područja financija i osiguranja. Ima 25 godina radnog iskustva u finansijskom sektoru i sektoru osiguranja. Magistrirala je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 2012. godine, smjer „Aktuarstvo i osiguranje“. 2006. godine je postala redovni član Hrvatskog aktuarskog društva i od HANFA-e dobila licencu za obavljanje poslova ovlaštenog aktuara. Posjeduje licencu školovanja organizacijskog razvoja i mentoringa. 2014. godine je upisala poslijediplomski doktorski studij Ekonomije i Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Rijeci. Posjeduje višegodišnje iskustvo na rukovodećim pozicijama (Merkur osiguranje, Uniqa osiguranje i Basler), te je bila dugogodišnja članica Uprave Baslera. Sudjelovala je i radila na mirovinskoj reformi od 2002. godine u nadzornoj Agenciji za nadzor mirovinskih fondova i osiguranja (HAGENI). U 2019. položila je ispit i stekla licencu za ovlaštenog upravitelja mirovinskog osiguravajućeg društva koju izdaje HANFA. Šest godina je nositelj ključne funkcije za upravljanje rizicima i aktuarske ključne funkcije. Sudjeluje u radu odbora za upravljanje rizicima u društvu za osiguranje. U svojoj bogatoj karijeri završila je brojne seminare iz područja financija, aktuarstva, osiguranja i reosiguranja, mirovina i upravljanja rizicima, te objavila članke iz područja osiguranja.



Prof. dr. sc. Nedeljko Štefančić je redoviti profesor na Fakultetu strojarstva i brodogradnje Sveučilišta u Zagrebu. Usavršavao se u Toyota Motor Company u Japanu te na Massachusetts Institute of Technology u SAD-u iz područja Lean menadžmenta. Suosnivač je i predsjednik Lean menadžment inicijative u RH, a od 2014. godine redoviti član Europske akademije za industrijski menadžment. Također, član je radne grupe pri EU komisiji za digitalizaciju industrije, zdravstva i poljoprivrede, voditelj radne skupine za izradu Nacionalne platforme za digitalizaciju industrije RH te pokretač dviju godišnjih konferencijskih iz područja Lean menadžmenta; GALP i Lean Spring Summit. Područja djelovanja su mu: Lean menadžment, digitalizacija proizvodnje i proizvodnje, operacijski menadžment, unapređenje ljudskih potencijala.



Nenad Buljan, MBA, poslovni je savjetnik i menadžer s dugogodišnjim poslovnim iskustvom u upravljanju i vođenju poslovanja. Diplomirao je na Elektrotehničkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, na smjeru Računalne tehnike, te završio MBA studij na IEDC Poslovnoj školi Bled. Nositelj je i međunarodno priznatog CMC certifikata (Certified Management Consultant). Uz to, pohađao je brojne interne edukacije za razvoj menadžerskih vještina u poduzećima u kojima je radio. Njegovo poslovno iskustvo uključuje: više od 20 godina menadžerskog iskustva na visokim menadžerskim pozicijama, više od 15 godina menadžerskog iskustva u međunarodnom okruženju, više od 15 godina iskustva u prodaji i marketingu na hrvatskom i međunarodnom tržištu, više od 10 godina iskustva u poslovnom savjetovanju MSP, više od 10 godina iskustva u evaluaciji projektnih prijava za međunarodne i domaće institucije (Europska komisija, Eureka Secretariat, HAMAG-BICRO).



Mr. sc. Nikola Cvjetković posjeduje višegodišnje radno iskustvo u području financija i kontrolinga. U poduzeću AWT International d.o.o. proveo je svoj cijeli radni vijek te je od Finansijskog analitičara, preko Voditelja kontrolinga došao do pozicije Direktora Financija i Člana Uprave. Tijekom svoje karijere vodio je brojne projekte, a među značajnijim projektima su: projekt uvođenja kontrolinga u poduzeće, projekt implementacije Business Intelligence sustava, projekt nadogradnje ERP sustava, projekt implementacije Business Planning and Consolidation sustava. Magistrirao je 2007. godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer Financije poduzeća. Kao gost predavač drži predavanja na raznim fakultetima, poslovnim školama i konferencijama.



Dr. sc. Nikola Karamarko, dipl. oec. hotelijerstva i turizma, ugostitelj i hotelijer, magistrirao je na studiju "Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu i turizmu", a obranio je doktorsku disertaciju na temu "Branding ugostiteljsko-turističkih proizvoda kao preduvjet konkurentnosti hrvatskog turizma". Od 1977. do 1996. godine je generalni direktor Grand hotela Adriatic d.d. i Opatijskog kongresnog centra. Od 1996. g. formira i radi kao direktor operacija, u prvoj hrvatskoj međunarodnoj management tvrtki Hrvatski hoteli i ljetovališta - Croatian Hotels and Resorts za Zagrebačku banku. Od 1998. je generalni direktor Hoteli Milenij Opatija u Deluxe Colection branda World Hotels. Od 2001. je Generalni direktor i predsjednik Uprave Liburnia Riviera Hoteli d.d. Opatija, a od 2004. vlasnik je i samostalni konzultant u Karamarko consultingu za hotelijerstvo i turizam. Usavršavao je ugostiteljski menadžment u tvrtki Harrods u Londonu. Završio je menadžment trening 2002. g. s Carl Duisberg Gesellschaft e.v. i njemačkim ekspertima za «Menadžment saniranja i restrukturiranja hrvatskih hoteljskih poduzeća» te treninge za savjetnike EBRD TAM/ BAS Programi u Hrvatskoj i jugoistočnoj Europi. Certificirani je konzultant HAMAG-a. Upravljanje razvojem i poslovanjem sa održivom konkurentnošću i izgradnjom branda te uvođenjem Kontrolinga u ugostiteljsko turističke tvrtke započeo je od 1997. godine, prema istim Jedinstvenim standardima (ob)računa svjetske smještajne industrije – Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (USALI).



Nikolina Buncić, mag. oec., ovlašteni revizor i računovoda, posjeduje višegodišnje iskustvo na rukovodećim računovodstvenim pozicijama u međunarodnim tvrtkama, a trenutačno je zaposlena na poziciji ovlašteni revizor i konzultant u revizijskom društvu Perfectus revizija d.o.o. gdje obavlja poslove revizije i savjetovanja, te se specijalizirala za porezno i poslovno savjetovanje. Posjeduje položeni ispit za ovlaštenog revizora pri Hrvatskoj revizorskoj komori, kao i certifikat ovlaštenog računovode u organizaciji udruge Hrvatski računovoda. Dodiplomski studij ekonomije završila je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu, 2005. godine. Angažirana je kao predavač na poslovnim školama te in-house edukacijama na temu računovodstva, poreza i finansijskog izvještavanja.



Ozren Hudina, mag. oec., MBA, financijski stručnjak i stručnjak za EU fondove sa preko 15 godina iskustva u korporativnom i investicijskom bankarstvu, konzultingu te savjetovanju vezanom uz EU fondove od čega 7 godina iskustva na rukovodećim pozicijama. Ključne kompetencije vezane su uz korporativne financije, kreditni rejting, finansijsku analizu i due diligence, procjenu i upravljanje rizikom, uspostavu poslovnih procesa, restrukturiranje i upravljanje naplatom kao i za upravljanje poslovnim odnosima s korporativnim klijentima. Osim svoje bankarske i konzultantske karijere u posljednjih 8 godina, aktivno sudjeluje pripremim investicijskih studija, izvodljivosti i Cost Benefit Analiza (CBA), pripremi i provedbi EU projekata i tehničkoj pomoći javnim tijelima. Predavač je na nekoliko poslovnih škola na teme analize finansijskih izvještaja, izrade poslovnih planova i investicijskih studija, upravljanja potraživanjima i lošim plasmanima, učinkovita naplata, prodajne i prezentacijske vještine, a od 2019. godine je i izvanredni predavač na Swiss School of Business and Management, Ženeva na njihovom EMBA programu.



Pero Hrabač, dr. med. diplomirao je na Medicinskom fakultetu u Zagrebu. Trenutno završava treću godinu poslijediplomskog studija „Biomedicina i zdravstvo“ na istom fakultetu. Radno iskustvo tijekom karijere stjecao je u radu za niz farmaceutskih tvrtki – Boehringer Ingelheim, Pfizer, Lek, JGL, Belupo, CSC Pharmaceuticals, Cyathus i druge. Tijekom 14 godina rada u farmaceutskoj industriji prošao je sva radna mjesta od unosa podataka preko planiranja kliničkih ispitivanja i pripreme dokumentacije do mjesta voditelja međunarodnih multicentričnih kliničkih ispitivanja. Najviše se usavršavao u područjima planiranja informatičke podrške za provođenje kliničkih ispitivanja, statističke obrade podataka te izrade izvješća o kliničkim istraživanjima za potrebe registracije lijekova na tržištu EU. Zbog interesa za IT, paralelno uz posao za farmaceutsku industriju od 2011. godine radi kao CARNet-ov sistemski inženjer na

Medicinskom fakultetu u Zagrebu gdje prelazi u cijelosti 2014. godine. Trenutno je zaposlen kao asistent na Katedri za medicinsku statistiku, epidemiologiju i medicinsku informatiku pri istom fakultetu.



Petra Grabušić, dipl. oec. se dodatno obrazovala u području HR menadžmenta na poslovnoj akademiji u Zagrebu. Stekla je pedagoško-psihološku i andragošku izobrazbu. Kontinuirano je uključena u različite oblike učenja i usavršavanja postojećih vještina ali i stjecanja novih. Educira se i usavršava u području HR management-a i leadership-a i na međunarodnoj razini što joj omogućuje korištenje suvremenih alata na području upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, a što uključuje organiziranje i vođenje procesa selekcije, upravljanja radnim učinkom, razvoja i implementacije sustava interne komunikacije te interne edukacije zaposlenika u odnosima s klijentima. Certificirala se kao SDI (Strength Deployment Inventory) facilitator za upotrebu i interpretaciju alata za vođenje timova, prevenciju i upravljanje konfliktima u timu te pružanje feedbacka i komuniciranje očekivanja. Aktivni je gost predavač iz područja upravljanja ljudskim potencijalima te leadershipa i managementa na nekoliko poslovnih škola. Radila je kao voditeljica ljudskih resursa u proizvodnoj tvrtki, potom kao regionalna voditeljica ljudskih resursa, a danas je voditeljica HR odjela za Hrvatsku u Fortuna Entertainment Group. Na rukovodećim pozicijama u ljudskim resursima radi 12 godina, a ujedno je i vlasnica tvrtke za poslovno savjetovanje.



Prof. Dr. Ronald Gleich je predsjednik Uprave Horváth Akademie, članice konzultantske grupe Horváth & Partners iz Njemačke, predsjednik Uprave renomiranog instituta za inovacije SITE - Strascheg Institute for Innovation, Transformation and Entrepreneurship te profesor i predstojnik katedre za industrijski menadžment na EBS Business School, EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Predsjednik je i član brojnih nadzornih odbora (Wittenstein AG, EBS House of Ventures (HoV), Gebr. Becker GmbH i dr.). Obnašao je funkcije predsjednika Uprave i finansijskog direktora European Business School (EBS) Executive Education GmbH, u Hohenheimu je bio profesor na katedri za vođenje i organizaciju te je također bio profesor i docent na Universität Stuttgart.



Saket Modi is the Founder and Director of Square Mile Global Consulting, a London-headquartered financial training and consulting company. Saket specialises in international financial reporting and analysis, particularly with regards to International Financial Reporting Standards (IFRS) and International Public Sector Accounting Standards (IPSAS). He has facilitated IFRS courses for preparers and users of financial statements from over 50 countries in Europe, Africa, Middle East and Asia. Saket has designed learning materials and facilitated IFRS courses for various organisations including oil and gas, energy companies, banks and similar financial institutions, insurance companies, corporates in other sectors, governments, professional services firms, accountancy bodies, universities and other educational institutions. Saket has written material on IFRS Accounting for Financial Instruments for the Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW) and was invited by the International Auditing and Assurance Standards Board® (IAASB®) to present a paper on IFRS 9 Financial Instruments at their board meeting in New York.



Mr. sc. Sanja Suman, CIA, CRMA, magistar je znanosti iz područja računovodstva, revizija i finansija, ovlašteni interni revizor (CIA) te financijski stručnjak s preko 20 godina iskustva većinom u bankarskom sustavu. Magistrirala je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 2003. godine. Od 1996. do 2003. bila je zaposlena u Zagrebačkoj banci d.d. u Direkciji unutarnje revizije. Od 2009. radila je u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. Zagreb na različitim poslovinama vezanim uz unaprijeđenje poslovnih procesa, vođenje projekata te upravljanje operativnim rizikom. Vodila je i uspješno završila više značajnih projekata na razini Banke. 2011. prelazi u Banku kovanicu d.d. na radno mjestu direktora Sektora upravljanja rizicima. Od 2011. godine bila je zaposlena je na radnom mjestu voditelja Ureda unutarnje revizije u Partner banci d.d. Zagreb te

obnašala dužnost glavnog internog revizora. Od 2017. pruža savjetodavne usluge i treninge iz različitih područja koja uključuju: upravljanje i kontrolu rizika, unutarnju reviziju, forenzička istraživanja, upravljanje kvalitetom, vođenje projekata te sustav unutarnjih kontrola.



Sebastijan Žlebnik, MBA, President of the Board of Directors of CDA 40 and before that he was a member of the General Insurance Directorate and member of the Executive Committee of CEE. He has rich experience in the field of sales, marketing and human resources. In his career he has done many projects for renowned international companies in the field of Change Management and Performance Management. He has been in London and Mogliano for several years and has completed the MBA at Imadec University in Austria.



Dr. sc. Silvana Tomić Rotim, doktorirala je na Fakultetu organizacije i informatike, Sveučilište u Zagrebu, 2011., završila je poslijediplomski studij na Fakultetu elektrotehnike i računarstva, 2000. te studij menadžmenta u organizaciji FER-a, Ekonomskog fakulteta i Ekonomskog instituta, 1997. godine. Diplomirala je na Fakultetu elektrotehnike i računarstva 1995. godine. Na University of Central Lancashire završila je studijski program menadžmenta. U OWZ Njemačka završila je jednogodišnju edukaciju za menadžment trenera. Ima više od 20 godina bogatog radnog iskustva u vođenju projekata i pružanju savjetodavnih i edukacijskih usluga za javni i privatni sektor, u Hrvatskoj i inozemstvu. Posljednjih 20 godina bavi se vođenjem projekata, modeliranjem i unapređenjem poslovnih procesa, upravljanjem rizicima, informacijskom sigurnošću i osiguranjem kontinuiteta poslovanja. Vodila je više od 50 različitih projekata, među kojima su i međunarodni i EU projekti. Provela je veliki broj procjena rizika i procjena usklađenosti poslovnog i informacijskog sustava sa zahtjevima međunarodnih normi (ISO 27001, ISO 27002, ISO 22301, CobIT itd.). Održala je preko 100 seminara te je predavač na Veleučilištu Velika Gorica. Član je Izvršnog odbora PMI Croatia. Autor je više od 30 stručnih i znanstvenih radova te više internih skripti i knjiga iz spomenutih područja te nositelj brojnih certifikata.



Siniša Resanović, FCCA, Izvršni direktor Centralnih finacija i Korporativnog kontrolinga Atlantic Grupe d.d. Posjeduje bogato iskustvo u finansijama i kontrolingu koje je stekao na rukovodećim pozicijama u Atlantic Grupi, RTL Hrvatska i Vipnetu (sada A1). Učestalo se bavio svim segmentima finacija i kontrolinga te je pokretao i vodio mnoge projekte iz domene razvoja finansijskih procesa i sustava. Diplomirao je 1999. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Od 2003. član je ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants). Dodatno se usavršavao u London Business School te IE Business School u Madridu.



Snježana Šlabek, struc. spec. ing. tech. info., konzultantica je i trenerica koja pomaže organizacijama u provođenju inovacijske transformacije, digitalnom učenju i upravljanju znanjem. Suosnivačica je i partnerica u Cambridge Innovative System Solutions Ltd, međunarodnoj kompaniji specijaliziranoj za razvoj inovativne korporativne kulture. Kroz svoje višegodišnje korporativno iskustvo u Podravci radila je u HR-u i Globalnom razvoju poslovanja kao voditeljica upravljanja znanjem, projekata digitalne transformacije HR-a i voditeljica inovacija te stekla niz dodatnih certifikata i specijalizacija u struci. Dvije godine zaredom nalazila se na britanskoj „Movers and shakers“ listi kao jedna od 100 svjetski najutjecajnijih osoba iz područja digitalnog učenja i upravljanja znanjem. Za projekte iz područja upravljanja znanjem, idejama i inovacijama dva puta osvojila je nagradu "Najbolje HR prakse". Kao asistentica i mentorica surađuje s poslovnim školama i sveučilištima u Hrvatskoj i Sloveniji.



Tomislav Mališ, mag. ing. aedif., certificirani Data Scientist, radi kao voditelj projekata u Zagrebačkom holdingu d.o.o. te je stalni predavač za Power BI i ekspertri Excel u sklopu Poslovne učinkovitosti d.o.o.. Samostalno radi projekte vezane na BI i automatizaciju uredskog poslovanja kroz svoj obrt PBI EXPERT. Microsoft Office power

user, u radu koristi dostupne alate za prikupljanje podataka, obradu, vizualizaciju, automatizaciju (Excel (Power Query, Power Pivot, VBA), Power BI, Power Automate, Power Apps, SQL Server, RPA UI Path, Process mining Celonis). U 18 godina rada u Zagrebačkom holdingu d.o.o. radio je na radnim mjestima voditelja, rukovoditelja, projektanta, tehničkog direktora, voditelja projekta. Član Komore građevinskih inženjera, sudski vještak za graditeljstvo i procjenu nekretnina. Predavač na osnivačkom sastanku Power BI User Group Zagreb 2017 godine.

Mr. sc. Tonći Jelić, svoju je karijeru započeo u procesnoj, a nastavio u finansijskoj industriji te industriji zaštite okoliša. Znanje je stjecao u međunarodnim osiguravateljima: u Generali osiguranju, Osiguranju Zagreb/Basler osiguranju te Merkur osiguranju kao član Uprave, direktor raznih sektora i voditelj odjela uz članstvo u raznim stručnim odborima. Fokus dosadašnjeg rada su ustrojavanje osiguravateljnih operativnih procesa uz uvođenje ključnih pokazatelja poslovanja, implementacija potrebnih kontrola te strateško i operativno planiranje i izvešćivanje. U središtu poslovnog interesa je kontroling proizvoda - mjerjenje procesa obrade poslovnih slučajeva te upravljanje projektima. Projektno iskustvo je vezano uz vođenje projekta osnivanja osiguravatelja, uvođenje novih proizvoda u portfelj kompanija te sudjelovanje u spajanju više poduzeća u jedno. Posljednji projekti su obuhvačali reinženjering poslovnih operativnih procesa nakon spajanja više kompanija te reinženjering funkcionalnosti intraneta poduzeća temeljenog na Sharepoint platformi.

Vesna Maglov, dipl. oec., je ID trener, HR konzultant, coach. Ima desetogodišnje iskustvo rada na području osobnog i organizacijskog razvoja u sferi ljudskih resursa. Područja njezine specijalizacije su HR konzulting, konzulting za razvoj karijere, training i coaching voditelja. Kao vanjski suradnik poduzeća za razvoj ljudskih resursa radila je treninge za velike međunarodne kompanije, većinski u telekomunikacijskoj, farmaceutskoj i prehrabenoj industriji. Najčešće teme treninga: Komunikacija i odnosi, Kreativnost i inovativnost, Solution Focus, Motivacija. Prije pokretanja vlastitog posla, pet godina je radila kao direktorica konzultantske kompanije koja se bavila pripremom i prijavom projekata na EU programe. Educirala se na The Coaching Academy u Londonu. U Agenciji za razvoj ljudskih potencijala za koju je radila pet godina prošla je brojne soft skills treninge. Trenutno radi kao trener edukacije „Edukator ID“ za poduzeća i pojedince, organizacije Edukator Kreator. Certificirani je SDI trener (Strength Deployment Inventory), certificirana je kao međunarodni trener te je završila trogodišnju edukaciju o leadershipu.

Wolfgang Hackenberg ima petnaestogodišnje iskustvo u top menadžmentu Bertelsmann-a, Roland Berger Strategy Consultants-a i Accenture. Bio je partner voditeljskog tima Accenture's Strategy Service Line te komunikacija i HITech odjela. Nadalje, radio je kao lektor Hertie škole u Berlinu te kao trener za nerješive probleme.

Zoran Krstulović, dipl. oec., zahvaljujući permanentnom obrazovanju i dugogodišnjem radnom iskustvu radeći za poduzeća iz različitih područja djelatnosti stekao je širok spektar znanja iz područja finacija, računovodstva, kontrolinga i interne revizije. Kao konzultant angažiran je na poslovima korporativnih finacija, finansijskog, imovinskog i organizacijskog restrukturiranja, procjene vrijednosti poduzeća, kontrolinga, interne revizije i ekonomske forenzičke. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Splitu, smjer financije, te je kandidat na CFA programu.

Mr. sc. Željka Senjak, diplomirala je na FER-u i završila Poslijediplomski studij "Organizacija i menadžment" na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu te stekla certifikat Leadership Core Curriculum trening na Ericsson Management Institute u Stockholmu i certifikat Accounting and Corporate Finance u International Executive Development Centre u Bledu, Slovenija. Bogato poslovno iskustvo uključuje pozicije Service Marketing & Sales Manager, Solution Marketing Manager, Senior Service Account Manager i Senior Customer Project Manager, sve u kompaniji Ericsson Nikola Tesla u



Zagrebu. U kompaniji Hrvatski telekom radi na pozicijama Key Account Manager za hrvatsko tržište i kao menadžer korporativnih projekata, a u Metronet telekomunikacijama kao izvršni direktor za prodaju. U HT Eronet-u (Mostar) bila je članica Uprave (CMO) i izvršni direktor za marketing, prodaju i brigu o korisnicima, a u HT Mostar do 2009. članica Odbora Direktora (CMO) i izvršni direktor za marketing, prodaju i brigu o korisnicima. Trenutno radi kao samostalni konzultant i predavač u poslovnim školama u područjima prodaje, menadžmenta, marketinga i vještina upravljanja resursima.

MIŠLJENJA POLAZNIKA NAŠIH EDUKACIJA

Finansijski izvještaji

Ivan Bošković

„Iskrene čestitke i sve pohvale za predavača, prezadovoljan samom strukturom radionice, načinom komunikacije putem online platforme, pripremljenom literaturom, siguran sam ukoliko se ukaže prilika da će i sljedeći put potvrditi prijavu za prisustovanje.“



Balanced scorecard

Martina Trboglav Podvorac, Viši konzultant, Ramiro d.o.o.

„Izvrsna, praktična, konkretna edukacija, uz odličnu predavačicu.“



Mateja Zoretić, analitičar, Kamgrad d.o.o.

„Korisna radionica, održana na konkretnom primjeru iz prakse.“



Upravljanje sobom i drugima

Marjetka Možina, Line menager, UNIJA računovodstvena kuća d.o.o.

„Zahvalila bih se predavaču jer je zaista bio vrlo stručan, dobro pripremljen, u svim aspektima perfektan. Ova radionica mi je dala mnogo materijala da ubuduće radim na sebi.“



Dragana Aščić Ratkovac, Voditelj poreznog odjeljenja, UNIJA računovodstvena kuća d.o.o.

„Sjajan predavač, nakon čijeg predavanja zaista imamo utisak da nosimo primjeleno znanje kući, i da će nam zaista koristiti u privatnom i poslovnom životu. Sve preporuke!“



Financije za nefinancijske

Petar Čučak, Voditelj proizvodnje, Termag d.o.o.

„Najprecizniji naslov radionice koji sam ikad vido.“



Feđa Štulić, rukovoditelj proizvidnje i kontrole kvalitete, Sipro d.o.o.

„Zanimljiva radionica, vrlo jasna i stručna prezentacija. Tema mi je bila malo poznata. Nakon ova dva dana imam puno bolji pregled na temu financija. Preporuke!“



Upravljanje ljudima kroz sustav kompetencija

Aleksandra Cvijanović Nedić, Specijalist za razvoj zaposelnika, Telemach Hrvatska d.o.o.

„Radionica je vrlo stručno osmišljena i sve informacije su primjenjive u praksi. Praktične vježbe pridonose usvajaju znanja i podižu vrijednost radionice.“



Suzana Prenda, psiholog, Ministarstvo obrane Republike Hrvatske

„Korisna i zanimljiva radionica! Način vođenja i balans teorije i prakse je izvrstan!“



Suzana Rački, psiholog, Ministarstvo obrane Republike Hrvatske

„Zanimljivo, nudi odličnu mjeru teorijskog i praktičnog znanja. Predavač posvećen ciljevima, ali brine o potrebama polaznika, uključuje, animira.“



Upravljanje konfliktima

Tomislav Tomić, Voditelj projekata, HŽ infrastruktura d.o.o.

„Preporučio bih ovakav tip radionice svim voditeljima projekata koji suaduju s više ljudi na projektu s ciljem bolje međusobne komunikacije i pronašlaska rješenja.“



Saša Jurić, Smjenski voditelj, ROCKWOOL Adriatic d.o.o.

„Radionica je edukativna, sadržajna i korisna.“



Nensi Runko, Marketing, ROCKWOOL Adriatic d.o.o.

„Dinamična radionica s puno praktičnih primjera koja, ako joj se aktivno pristupi, može doprinijeti osobnom i poslovnom razvoju i odnosima.“

Koncept profesionalnog upravljanja poslovanjem

Ranka Spevec, Javni bilježnik

„Ako želite postići više, unaprijediti vaše poslovanje i znanje o učinkovitom poslovanju sudjelujte svakako na ovoj radionici.“



Klementina Matković, Studio Exago d.o.o.

„Odlična radionica, obuhvaćeno široko područje poslovnog upravljanja i kvalitetan edukacijski materijal.“



Vjeran Matešić, Kršćanski poslovni klub

„Seminar je sveobuhvatan i stručno prenesen. Svaka pohvala na količini informacija i dobivenog znanja iz navedenog područja.“



Miodrag Rogić, Midi plangrad d.o.o.

„Zanimljivo i korisno predavanje s iznimno kvalitetnim predavačem.“



CAP - Controlling Advanced Program

Maja Vorkapić, voditelj kontrolinga, Comping d.o.o.

„Iznimno sam zadovoljna sadržajem CAP radionica. Obradene su zanimljive teme iz područja kontrolinga, koje smo praktično utvrdili rješavanjem postavljenih zadataka koji su sastavni dio svakog modula.“



Marin Mikulić, suradnik u kontrolingu, Auto Hrvatska d.d.

„CAP edukacija pruža upravo ono što svakom kontroleru treba, a to je teorijska pozadina za sagledavanje šire slike i strateške uloge kontrolera u menadžerskoj organizaciji poduzeća. Uz mnogobrojne alate za upravljanje poduzećem na edukaciji ćete imati priliku upoznati i način na koji druga poduzeća u Vašoj ili sličnoj branši rješavaju probleme s kojima se svakodnevno susrećete. Ovo je definitivno usluga koja se ne nudi nigdje drugdje na našem tržištu.“

Prezentacijske vještine

Kristina Tučkar, Voditelj službe za kredite odobrene po posebnim programima, Ministarstvo finančija RH

„Radionica koja je jako korisna, u jednom danu sam unaprijedila svoje prezentacijske vještine.“



Ivana Filip, Stručnjak za glavnu knjigu i izvještavanje. Top računovodstvo servisi d.o.o.

„Super radionica! Super predavač! Preporučujem!“



Davor Jambrešić, ekspert za kontroling, Croatia osiguranje d.d.

„Vrhunski predavač, stvara maksimalni interes i angažiranost za temu koja na prvu možda izgleda banalno. Odlično barata situacijama i iskorištava svaku priliku da na primjerima slikovito i upečatljivo prođe kroz materiju.“



Tijana Došen, ekspert za kontroling, Croatia osiguranje d.d.

„Predavač je izuzetno stručan i stvara ugodno, radno okruženje iako sama tema stvara neugodu. Djeluje ohrabrujuće i potiče vas na akciju u svrhu poboljšanja svojih vještina.“



Primjena Excela u kontrolingu

Vlatka Mioč, Finance & billing manager, Infobip d.o.o.

„Vrlo korisna radionica. Sve preporuke.“



Tomislav Horvat, voditelj kontrolinga, Finesa Grupa d.o.o.

„Veoma korisna edukacija, kvalitetan predavač i korisni savjeti za rad u Excelu.“



Božica Šenjug, Finance Controlling & Administration, Novartis Hrvatska d.o.o.
„Kvalitetno i dobro strukturirana radionica.“



Kristinka Vidović, direktorka kontrolinga, Mlinar d.d.
„Obavezno preporučam radionicu svakom kontroleru.“



Primjena naprednog Excela u poslovanju
Sandra Šlajs, poslovna tajnica, Privredna banka Zagreb d. d.
„Preporučujem svakome tko radi sa bilo kakvim podacima.“



Ružica Šimić, suradnik, Privredna banka Zagreb d. d.
„Radionica je super!“



Poslovni tečaj Excela
Marina Puljiz, voditeljica Službe za upravljanje rizicima, HEP d.d.
„Korisna i kvalitetne radionica, sve pohvale za predavače.“



Jelena Makar Šagi, direktorka, Makar marketing d.o.o.
„Stručna i zanimljiva radionica s odličnim predavačima. Uvelike će mi naučeno pomoći u dalnjem radu i primjeni na stvarnim primjerima u poduzeću.“



Ivana Nesek, Stručni suradnik za devizno poslovanje, Zvijezda plus d.o.o.
„Edukacija visoke kvalitete sa dobro osmišljenim primjerima uz odlične stručne predavače.“



Napredni tečaj Excela
Marta Ambrinac, Interni revizor VB Leasing d.o.o.
„Dinamična, korisna i edukativna radionica. Za svaku preporuku za nadopunu excel znanja i svladavanje novih vještina.“



Dijana Pul, Asistent u odjelu operacija i financija NOVO NORDISK Hrvatska d.o.o.
„Predavač se trudi približiti znanje potrebama polaznika te praktičnom dijelu.“



Ivana Bungić, Hrvatski ured za osiguranje
„Vrlo sam zadovoljna sadržajem edukacije i stručnošću predavača.“



Mirko Hudoletnjak, naplata potraživanja, Grafik.net d.o.o.
„Vrlo ugodna radionica, uvijek se nešto novo sazna i usvoji.“



Jasenka Starčević, specijalist, Plinacro d.o.o.
„Odličan način prezentacije i način pojašnjavanja izrade radnih zadataka.“



Marko Kušić, Referent obračuna plaće, Harburg-Freudenberger Belišće d.o.o.
„Predavači su kompetentni i pristupačni. Dobro prenose svoje znanje. Ova edukacija će mi olakšati svakodnevni rad.“



Ekspertni tečaj Excela
Danijela Štabarković, semi-senior accountant, Deloitte d.o.o.
„Super radionica, odlično za unaprjedenje znanja za olakšavanje svakodnevnog posla. Predavači odlični, razina predanosti i znanja je na visokom nivou.“



Power BI

Marko Mioč, komercijalist nabave, Violeta d.o.o.

„Radionica je bila zanimljiva. Sigurno ću ove alate koristiti i samostalno istraživati.“



Power BI - planiranje, analiziranje, vizualizacija i izvještavanje

Brankica Pleša, voditeljica odjela za sustave i procese upravljanja ljudskim resursom, Hrvatska pošta d.d.

„Radionica je vrlo dinamična, kvalitetno održena.“



Damir Babić, ekspert za HR, Hrvatska pošta d.d.

„Izvršno! Hvala!“



Izvrsnost u upravljanju poslovnim procesima

Ivan Jakab, vodeći inženjer za inf. sig., Hrvatska lutrija d.o.o.

„Preporučam tečaj na temu izvrsnosti u upravljanju poslovnim procesima i za niže upravljačke pozicije.“



Marin Mikulić, suradnik u kontrolingu, Auto Hrvatska d.d.

„Radionica je namijenjena svima zainteresiranim za unaprijeđenje i koordiniranje procesa unutar organizacije.“



Power Pivot

Marko Mioč, komercijalist nabave, Violeta d.o.o.

„Power Pivot je koristan za big data no koristit ću ga i u svakodnevnom poslu.“



Poslovne financije

Nenad Milošević, direktor tržišta Hrvatske, JGL d.d.

„Jasno i jezgrovito predavanje. Razumljivo i za one koji se nisu do sada susretali sa svim pojmovima iz predavanja.“



Dejan Jovanović, Country manager (Russia, Belarus), JGL d.d.

„Korisno gradivo za managere koje je izloženo na dostupan i jednostavan način za nefinacijske. Vrlo jednostavni faktori koji utječu na poslovanje sa prijedlozima kako riješiti probleme.“



Lean Management

Boris Fabijanić, stručnjak koordinator za upravljanje kupcima, INA d.d.

„Ponoviti barem jednom godišnje.“



Analiza finansijskih izvještaja

Mirela Lišinović, Stručna savjetnica, Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta

„Izvrsna edukacija, kompleksna tema je pojednostavljena i dobro objašnjena.“



Maja Borovina Frankić, Voditelj ekonomskog sektora, SPEGRA d.o.o.

„Radionica je metodična, a predavač educiran. Predavanje je jako kvalitetno koncipirano, te vješto i ugodno prezentirano. Preporučujem svima željnjim znanja finansijskih analiza i izvještavanja.“



Ankica Bračić, direktor, Terra Consulting j.d.o.o.

„Odličan predavač! Zanimljiv pristup, odličan vremenski timing, puno zanimljivih i praktičnih savjeta.“



Dragana Resan, voditelj Middle Office-a, Prosperus - invest d.o.o.

„Idealna kombinacija teorijskog, praktičnog, iskustvenog znanja. Savršeno prezentirana tema edukacije.“

**Nenad Štanci, voditelj kontrolinga, Hrvatska lutrija d.o.o.**

„Izvanredna radionica. Veliko znanje i iskustvo pretočeno u balansirani miks teorije, stvarne prakse i informacija iz realnog života. Bravo!“

**Sabina Prpić, konzultantica, Spiria**

„Jasno izlaganje, ugodan i stručan predavač koji je učinio od teške teme zanimljivu i korisnu edukaciju.“

**Integracija strateškog i operativnog planiranja u praksi****Anna Vošćon, kontroler hotel Istra, Maistra d.d.**

„Metodično i poučno.“

**Upravljanje finansijskim rizicima****Krešimir Serdar, upravljanje rizicima, INA d.d.**

„Kompleksna tema koja bi trebala imati više prostora i vremena u budućnosti obzirom na stanje industrije u Hrvatskoj.“

**Ivan Česar, Rukovoditelj službe kredita i investicija, Belupo d.d.**

„Sve pohvale predavaču!“

**Napredna finansijska analiza****Danislav Majstorović, stariji risk manager, Erste&steiermärkische bank d.d.**

„Oduševljen sam, naročito sa spoznajom da je metodologija rada u dosadašnjem poslu imala jako puno 'rupa' tј. prostora za nadogradnju.“

**Kontroling u hotelijerstvu i turizmu****Moira Betić, samostalni referent kontrolinga i financija, Hoteli Njivice d.o.o.**

„Radionica toplo preporučam svim kontrolerima u hotelskoj industriji jer iako možda imaju uveden sav sustav, radionica pruža raznovrsnost izvještaja za praćenje kvalitete poslovanja.“

**Moderno budžetiranje****Tomislav Štivčić, Sales i implementacija, BA Predit d.o.o.**

„Konkretni primjer planova.“

**Marin Mikulić, suradnik u kontrolingu, Auto Hrvatska d.d.**

„Radionica je iznimno korisna za sve zainteresirane koji rade u procesu budžetiranja u poduzeću.“

**Belma Eminović, suradnik za budžetiranje i kontrolu, MKF EKI DOO Sarajevo**

„Jako sam zadovoljna ovim seminarom i preporučila bih ga svima koji rade na poslovima planiranja i budžetiranja.“

**Fatima Zukić, suradnik za upravljanje fondovima, MKF EKI DOO Sarajevo**

„Zadovoljna sa cijelokupnom obukom.“

**Admir Ljevo, šef računovodstva, MKF EKI DOO Sarajevo**

„Sve je bilo jako dobro organizirano.“

**Lidija Lončarić, asistent kontrolera, LPT d.o.o.**

„Uvijek dobijem nova znanja koja su odmah primjenjiva u poslovnoj okolini u kojoj djelujem.“

Marko Križanec, zamjenik direktora, Energo d.o.o.

„Dobro koncipirana radionica, vrijedna novca i vremena.“

**Definiranje i uspostavljanje sustava KPI-eva****Ervin Stanić, voditelj mehaničarske radionice, Viktor Lenac d.d.**

„Vrlo korisna radionica za uvođenje mjerjenja KPI-jeva.“

**Izrada profesionalnih izvještaja****Tomislav Zorić, direktor sustava nagrađivanja, CROATIA osiguranje d.d.**

„Jasni i konkretni primjeri za unaprijedenje postojećih izvještaja. Vrlo korisna edukacija, za svaku preporuku.“

**Martina Julijan, regresna služba, Hrvatski ured za osiguranje**

„Odlična radionica za velika poboljšanja na području izrade izvještaja.“

**Project based team-work****Denis Redžepagić, Zamjenik voditeljice odjela za poslovno izvještavanje, Europska komisija**

„Odličan izbor za jednodnevno druženje sa kolegama, veoma korisno!“

**Kontroling za menadžere****Nataša Kelava, voditeljica odsjeka, Grad Zagreb**

„Preporučujem ovu edukaciju za sve razine upravljanja kako bi pojam KONTROLINGA bio rašireniji i prihvaćeniji.“

**Petra Kuljanic, voditelj odjela za podršku uslugama, Hrvatska pošta d.o.o.**

„Odlično predavanje!“

**Josip Tadić, voditelj nabave, Zvijezda d.d.**

„Odlično je predavanje i radionica!“

**Investicijski kontroling****Moira Betić, voditelj kontrolinga, Hoteli Njivice d.o.o.**

„Radionica je izuzetno kvalitetna i preporučujem svima, pogotovo ako su u planu velike investicije.“

**Temeljni finansijski izvještaji, Analiza finansijskih izvještaja****Ivana Kalanj, finansijski kontroler, Serengeti d.o.o.**

„Specijalistička radionica „Temeljni finansijski izvještaji, Analiza finansijskih izvještaja“ pruža cjelovit pregled nad, vjerujem, svima uvijek aktualnom tematikom. Dvodnevni rad u maloj skupini omogućuje ulaženje u dubinu pojedinih tema, a kvalitetni materijali i dobar omjer teorijskih znanja i rada na praktičnim zadacima poticaj su za daljnje produbljivanje znanja i implementaciju stecenog znanja u svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Izuzetno sam zadovoljna radionicom i preporučujem je kontrolerima ali i svima koji na bilo koji način dolaze u doticaj sa standardnim finansijskim izvještajima.“

**(Re)organizacija procesa u kontrolingu****Tima Bećirović, finansijski direktor, Mikrokreditna fondacija EKI**

„Veoma dobra radionica, korisna za utvrđiti znanje, iskustvo i definirati što je još potrebno za unaprijediti isto. HVALA PUNO!“

**Strateški menadžment iz perspektive kontrolera****Marin Mikulić, suradnik u kontrolingu, Auto Hrvatska d.d.**

„Radionica je zabavna, korisna i primjenjiva u kontrolingu i poslovanju.“

**Marija Horvat, komercijalni kontrolor, Zagrebačka pivovara d.o.o.**

„Primjer radne skupine je najinteresantniji dio te je od iznime koristjer se najlakše nauči na primjeru iz svakodnevnog poslovanja.“

**Upravljanje ključnim pokazateljima poslovanja****Marin Mikulić, suradnik u kontrolingu, Auto Hrvatska d.d.**

„Radionica je odlična prilika za networking, sagledavanje teme iz šireg konteksta, razmjene iskustava te implementaciju u korist povećanja aktivnosti poduzeća i vlastitog doprinosa.“

**Lidija Lončarić, asistent kontrolera, LPT d.o.o.**

„Sažeto i stručno predstavljanje rješavanja izazova u modernom okruženju poduzeća.“

**Adriana Slijepčević, voditelj kontrolinga, Gavrilović d.o.o.**

„Odlično koncipirana edukacija u smislu teorijskog i praktičnog dijela.“

**Marija Horvat, komercijalni kontrolor, Zagrebačka pivovara d.o.o.**

„Radionica je vrlo korisna i lako primjenjiva u poslu uz dobru potporu menadžmenta. Praktični dio je najzanimljiviji i najkorisniji.“

**Ante Vranješ, član Uprave Društva, Jadrolinija**

„Mislim da bi društvo u državnom vlasništvu trebalo uvoditi praksu kvalitetnog postavljanja KPI-eva uz mjere poticanja produktivnosti i veće efikasnosti.“

**Kontroler kao partner menadžmentu****Snježana Bertović, Rukovoditelj operativnog kontrolinga, Tisak d.d.**

„Korisna za dobiti nove ideje o načinu prezentiranja određenih problema i njihovog rješavanja.“

**Marin Mikulić, suradnik u kontrolingu, Auto Hrvatska d.d.**

„Iznimno ugodna atmosfera i upijanje znanja iz područja koje nam je relevantno za svakodnevni rad. Radionicu „Kontroler kao partner menadžmentu“ preporučam svima koji rade ili žele raditi u području kontrolinga ili pak za menadžere koje žele poduprijeti kontroling.“

**Maja Vorkapić, voditelj kontrolinga, Comping d.o.o.**

„Zanimljiva tematika i stručnost predavača.“

**Marija Horvat, komercijalni kontrolor, Zagrebačka pivovara d.o.o.**

„Iznimno sam zadovoljna ovom radionicom, stručnim primjerima iz stvarnog života i mnoštvom korisnih savjeta koje će definitivno primjeniti u svom poslu. Ova radionica me potaknula da primjenim mnoštvo naučenog (promjena/implementacija procesa, izrada jednostavnih prezentacija sa jasnim porukama) i svakom kontroleru željom da nauči više bих ju preporučila.“

**Upravljanje troškovima****Sanja Lipovčak, kontroling, PIK d.d. Rijeka**

„Izuzetno korisna radionica s vrlo aktualnim sadržajem o upravljanju troškovima i mogućnostima podizanja profitabilnosti u svrhu brzog prilagođavanja zahtjevnom tržišnom okruženju.“

**Dino Kazimić, kontroling - proizvodni troškovi, Harburg-Freudenberger d.o.o.**

„Dobro iskorišteno vrijeme za poboljšanje efiksnosti.“

**Elma Dvizac, rukovoditelj sektora za finansijski kontroling, BH Telecom d.d. Sarajevo**

„Odlična radionica na temu upravljanja troškovima u organizaciji Poslovne učinkovitosti - vrlo korisna predavanja za sve one koji žele unaprijediti i proširiti znanje iz ove oblasti.“

**Profesionalni izvještaji i prezentacije prema HICERT® IBCS standardima****Kanita Gačanović, asistent logistike, dm drogerie markt d.o.o. Sarajevo**

„Radionica Profesionalni izvještaji i prezentacije je bila odlična. Predavač je zaista stručan i primjetno je da mnogo zna o temi. Stvari su primjenjive u praksi. Potrudit ću se da usvojezno znanje primjenim u praksi.“

**Izrada profesionalnih izvještaja prema HICERT®IBCS standardima****Zoran Kovačević, direktor odjela razvoja, Serengeti d.o.o.**

„Izuzetno korisna radionica za svakog u modernom menadžmentu.“

**Boris Šmudla, Rukovoditelj odjela, Odašiljači i veze d.o.o.**

„Radionica za preporučiti. Sva teoretska znanja su potkrijepljena praktičnim dijelom. Uz sadržaje koji su vezani za temu radionice mogu se čuti i razne dodatne informacije.“

**Lana Čop, Voditelj finančna i kontrolinga, Panturist d.d.**

„Dinamična, korisna i edukativna radionica. Za svaku preporuku za nadopunu excel znanja i svladavanje novih vještina.“

**Marijan Pavić, Rukovoditelj odjela, Odašiljači i veze d.o.o.**

„Radionici bi apsolutno preporučio jer je vrlo dinamična i bazira se na praktičnom dijelu, a ne suhoparnim podacima.“

**360° Menadžment: kako ga učiniti primjenjivim?****Dalibor Brnos, direktor, Brionka d.d.**

„Dr. Rieder posjeduje bogato praktično iskustvo i zbog toga na vrlo jednostavan način uspijeva kvalitetno pojasniti relativno složene stvari. Ono što me se posebno dojnilo je način na koji odgovara na sva pitanja sudionika – ulazi u samu srž pitanja te daje kvalitetne i praktično primjenjive odgovore. Definitivno bi svatko tko se izravno ili neizravno bavi upravljanjem poslovnim rezultatom trebao pohađati ovu edukaciju.“

**Hrvoje Filipčić, direktor kontrolinga, Franck d.d.**

„Sudjelovanje na radionici Dr. Lukasa Riedera “360° Management: How to make it actionable” odlična je prilika za stjecanje uvida u holistički pristup vodenja poduzeća. Dr. Rieder kroz svoju komunikaciju sa polaznicima ukazuje na krucijalne parametre kako u menadžerskom tako i u poslu kontrolera, potičući svakog sugovornika na razmišljanje o iznesenoj problematiki. Iako se radi o samom vrhu europske kontrolinške scene jasna je želja da se znanje i spoznaja prenesu svakom sudioniku neovisno o njegovom iskustvu.“

**Andrea Milić, specijalist, Hrvatska banka za obnovu i razvitak d.d.**

„Koncept upravljanja i kontrolinga kojeg je izložio Dr. Lukas Rieder jedinstven je na hrvatskom tržištu edukacija koje se bavi ovom problematikom. Na sveobuhvatan, jednostavan i praktično koristan način, Dr. Rieder je svoje višegodišnje iskustvo prenio na prisutne menadžere i kontrolere iz hrvatskih poduzeća.“

**Modeli i tehnike procjene vrijednosti poduzeća****Mato Marčinković, konzultant, BDO savjetovanje d.o.o.**

„Sa seminarom „Modeli i tehnike procjene vrijednosti poduzeća“ smo kolega i ja jako zadovoljni, odličan seminar i predavač te smo shodno tome i kasnije pohađali seminare Poslovne učinkovitosti. Navedeni seminar je ispunio sva naša očekivanja, i više od toga.“

**Marko Pokrajac, finansijski direktor, Maistra d.d.**

„Iako sam se u praksi dosta susretao sa problematikom, nikad nisam imao vremena i prilike da sustavno proučim teorijske i empirijske aspekte tehnika i metoda kojima se služimo kod vrednovanja poduzeća. Nikolino predavanja su upravo idealna prilika da se u kratkom vremenu i na jednom mjestu obuhvate svi aspekti ove kompleksne problematike. Pristupi vrednovanju, ponderirani trošak kapitala, multiplikatori - sve je objašnjeno sustavno i na

jednostavan način. Osim teorijske podloge i povezivanja sa praksom i „živim“ podacima s tržišta kapitala, Nikola je uložio dodatni trud u praktične modele koje i dan-danas kolege i ja koristimo u svom radu.”

AUTO Hrvatska d.d.

Ante Belamarić, direktor poslova, Auto Hrvatska d.d.
“Seminar je u potpunosti ispunio moja očekivanja. Predavač absolutno dominira znanjem iz područja procjene poduzeća, te na razumljiv način prenosi znanje na sudionike. Excel modeli koje predavač koristi dodatno podižu vrijednost seminaru.”

CROATIA[®] OSIGURANJE

Kristina Čubrić, odjel kontrolinga, Croatia osiguranje d.d.
“Modeli vrednovanja poduzeća više su od same tehnike i brojki na papiru. Kroz ovaj seminar sam naučila razumjeti iz kojih pogleda i kuteva je potrebno sagledati koncept i razloge zbog kojih se takvi modeli uopće rade te koji su im ograničavajući faktori. To je sve skupa bilo korisno i lijepo iskustvo koje je spojilo teorijski okvir sa praktičnim korištenjem. Modele više ne koristim generički već svakom pristupam svojstveno. Svima koji se bave procjenama vrijednosti, bilo poduzeća, projekata i raznih investicija bih svakako preporučila da ulože u svoje znanje o tome, a ovaj seminar pun je pogodak. Sve pohvale Nikoli koji je svoj dugogodišnji i iscrpan angažman na vrednovanjima odlučio podijeliti sa svima koji žele znati više.”

ERSTE Bank

Olja Brklijačić, direktorica kontrolinga, Erste Card Club d.o.o.
“Stručnost predavača, dobro pripremljeni materijali i izlaganje te primjeri iz prakse uz rad na primjerima modela za vrednovanje u Excel-u, dodatna su vrijednost koju sam izravno mogla koristiti u svojem poslu. Izuzetna pomoć u produbljivanju znanja o ovoj tematici, posebno za one koji se s ovom materijom u praksi ne sreću svaki dan.”

REFERENTNA LISTA

A

A1 Hrvatska d.o.o.
ABB d.o.o.
Adidas Croatia d.o.o.
Adria Winch d.o.o.
Adriatic Croatia International Club d.d.
Adriatic Zagreb Factoring d.o.o.
Adris grupa d.d.
Agencija M&V d.o.o.
Agencija za komercijalnu djelatnost d.o.o.
Agencija za mobilnost i programe Europske unije
Agencija za osiguranje radničkih potraživanja u slučaju stecaja poslodavca
Agria d.o.o.
Agrolaguna d.d.
AITAC d.o.o.
Alati Stuhne d.o.o.
Al Shiddi International d.o.o.
ALFA STAN d.o.o.
Allianz d.d.
Alumina d.o.o.
Ambalažni servisi d.o.o.
Ancona grupa d.o.o.
Antares savjetovanje d.o.o.
Apis IT d.o.o.
Apomedical d.o.o.
APP d.d.
Arenaturist d.d.
Artanimi d.o.o.
ASA Holding d.o.o.
ASII PRO d.o.o.
Asseco See d.o.o.
Atlantic grupa d.d.
Ato inženjering d.o.o.
Auto Hrvatska d.d.
Autocesta Rijeka-Zagreb d.d.
Automehanika d.d.
Autotrans d.o.o.
AWT International d.o.o.

B

B1 plakati d.o.o.
Badel 1862 d.d.
Banco Popolare Croatia d.d.
Banka Kovarica d.d.
Bas d.o.o.
Bau&Garten d.o.o.
Bayer d.o.o.
B. Braun Adria d.o.o.
BDO Savjetovanje d.o.o.
Beiersdorf d.o.o.
Benko Kotrljic d.o.o.
BE-terna d.o.o.
BH Telecom d.d. Sarajevo

BI 3.MAJ d.d.
Bilfinger Đuro Đaković Montaža d.o.o.
Bina-Istra d.d.
Binvest d.o.o.
BKS Leasing Croatia d.o.o.
BKS Bank d.d.
Bontech Research Co d.o.o.
Bor Banka d.d.
Bosnalijek d.d.
Brenttag Hrvatska d.o.o.
Brionka d.d.
Business.Hr d.o.o.

C

Calluro d.o.o.
Calucem d.o.o.
Carlsberg Croatia d.o.o.
Carlsberg Srbija d.o.o.
CCC Hrvatska d.o.o.
Cemex Hrvatska d.d.
Centar proizvodnog strojarstva i alatničarstva d.o.o.
Chrom d.o.o.
Chromos Agro d.d.
CIAK Grupa d.d.
Cimos Buzet d.o.o.
Coca-Cola HBC Croatia d.o.o.
Collegium putovanja d.o.o.
Color emajl d.o.o.
Color trgovina d.o.o.
Comping d.o.o.
Comprom Plus d.o.o.
Connexit d.o.o.
Conto Opatija d.o.o.
Croatia Lloyd d.d.
Croatia osiguranje d.d.
Croatia osiguranje mirovinsko društvo d.o.o.
Croatia - tehnički pregledi d.o.o.
Croatia zdravstveno osiguranje d.d.
Crodux derivati dva d.o.o.
Cromaris d.d.
CROZ d.o.o.
CS Computer Systems d.o.o.
CWS-boco SCM GmbH

D

Dalekovod d.d.
Dalekovod proizvodnja d.o.o.
Dalmar d.o.o.
Datalab BH d.o.o.
Datalab HR d.o.o.
Daus Truck d.o.o.
Deloitte Savjetodavne Usluge d.o.o.
Delta Generali osiguranje a.d. Podgorica

DI Spačva d.d.

Dm-drogerie markt d.o.o.
Dok-Ing d.o.o.
Drenik d.o.o.
Dr. Oetker d.o.o.
Državni ured za upravljanje državnom imovinom
Dukat d.d.

D

Duro Đaković Specijalna vozila d.d.

E

Elektrocentar Petek d.o.o.
Elektro-Kontakt d.d.
Emporion informatika d.o.o.
Enikon Aerospace d.o.o.
EOS Matrix d.o.o.
Ericsson Nikola Tesla d.d.
Erste Card Club d.o.o.
Erste factoring d.o.o.
Erste osiguranje VIG d.d.
Erste&Steiermärkische Bank d.d.
Erste&Steiermarkische S-Leasing d.o.o.
Erste Bank AD Podgorica
Establish d.o.o.
Euris Capital Partners d.o.o.
Eurocomputer systems d.o.o.
Europska komisija
Eurotrade d.o.o.

F

Falkensteiner Hotelmanagement d.o.o.
FERRO PREIS d.o.o.
Fidelta d.o.o.
FINA
FINA gotovinski servisi d.o.o.
FinvestCorp d.d.
Forenzika Prima d.o.o.
Franck d.d.
Fridrik d.o.o.
FTM d.o.o.

G

Gavrilović d.o.o.
Gavrilović -poljoprivreda d.o.o.
Gealan d.o.o.
Gebrüder Weiss d.o.o.
General Logistics Systems Croatia d.o.o.
Generali osiguranje d.d.
Gortan-Zadar d.o.o.
Gorup d.o.o.
GP Krk d.d.
Grad Požega
Gradska plinara Zagreb - Opskrba d.o.o.
Gradski parking d.o.o.
Granolio d.o.o.

H

HAMAG
Hamburger Recycling Ens d.o.o.
HANFA
Hansa-flex Croatia d.o.o.
HBOR
Helios osiguranje d.d.
HEP d.d.
HEP Opskrba plinom d.o.o.
HGK Županijska komora Varaždin
Holcim Hrvatska d.o.o.
Hospitalija trgovina d.o.o.
Hoteli Makarska d.d.
HROK d.o.o.
Hrvatska elektroprivreda d.d.
Hrvatska Lutrija d.o.o.
Hrvatska pošta d.d.
Hrvatska poštanska banka d.d.
Hrvatska udruga poslodavaca
Hrvatski duhni d.d.
Hrvatski institut za financije
Hrvatski Telekom d.d.
Hrvatski ured za osiguranje
HUP Zagreb
Hypo Alpe-Adria Bank d.d.
Hypo-Leasing Kroatien d.o.o.
HŽ CARGO d.o.o.
HŽ Infrastruktura d.o.o.

I

IMAVES d.o.o.
Imperial d.d.
IN2 d.o.o.
Infodom d.o.o.
iNvine BiH d.o.o.
iNvine d.d.
INA Maziva d.o.o.
Insako d.o.o.
Inter Cars d.o.o.
Intesa Sanpaolo Card d.o.o.
Investinženjering d.o.o.
Iskon Internet d.d.
IUS Software d.o.o.
Ivančica d.d.

J

Jadran Galenski Laboratorij d.d.
Jadranka d.d.
Jadranka hoteli d.o.o.
Jadrolinija
Jamnica d.d.
Janaf d.d.
JP Elektroprivreda BiH d.d. - Podružnica Termoelektrana Kakanj
JP Elektroprivreda HZ Herceg-Bosne d.d. Mostar
Just BI BV

K

Karlovačka banka d.d.
KARMEN poslovno savjetovanje d.o.o.
Kaufland k.d.
Kik Textilien und Non-Food d.o.o.
King ICT d.o.o.
Knauf d.o.o.
Knauf Insulation d.o.o.
Koestlin d.d.
Komunalac d.o.o.
Komunalno poduzeće d.o.o. Križevci
Koncern Bambi a.d. Požarevac
Končar D&ST d.d.
Končar električni uredaji d.d.
Končar energetski transformatori d.o.o. / Siemens AG & Končar d.d.
Končar Metalne konstrukcije d.d.
Kontrol biro d.o.o.
Kozmo d.o.o.
Kraft Foods Zagreb d.o.o.
Krateks d.d.
Kutjevo d.d.
Kvarner Vienna Insurance Group d.d.

L

LAG Laura
Lana Karlovačka Tiskara d.o.o.
Lavčević inženjering d.o.o.
Ledo d.d.
Liberfin d.o.o.
Lidl Hrvatska d.o.o. k.d.
LTH metalni lijev d.o.o.
Luk d.o.o.
LPT d.o.o.

M

Mag-nek d.o.o.
Maistra d.d.
Markomed d.o.o.
Mazars Cinotti Consulting d.o.o.
MBU d.o.o.
Medical intertrade d.o.o.
Međimurje graditeljstvo d.o.o.
Megamix d.o.o.
Megatrend poslovna rješenja d.o.o.
Mercator- BH d.o.o.
Mercedes-Benz Leasing Hrvatska d.o.o.
Merck d.o.o.
Metal Product d.o.o.
Metalska industrija Varaždin d.d.
Metronet telekomunikacije d.d.
Miljenium osiguranje a.d.o.
Milsing d.o.o.
MLC electronic d.o.o.
Mlinar d.d.
MMM Agramservis d.o.o.

Mreža znanja d.o.o.
MSC Krstarenja d.o.o.
Multinorm d.o.o.

N
Narodni trgovачki lanac d.o.o.
Navigare Yachting d.o.o.
Nexe grupa d.d.
Nicro d.o.o.
NLB Leasing d.o.o. Bosna i Hercegovina
Nova TV d.d.
Nulla Dies d.o.o.

O
Odašiljači i veze d.o.o.
Oglasnik d.o.o.
Oktal Pharma d.o.o.
Omega software d.o.o.
OMV Hrvatska d.o.o.
Optika Kabel TV d.o.o.
Orkis d.o.o.
Osatina Grupa d.o.o.
OTP banka d.d.
OTP Leasing d.d.

P
Palma d.o.o. za proizvodnju pogrebnih potrepština

Partner MKF
PBZ Card d.o.o.
Pelikan kladionice d.o.o.
Perfectus revizija d.o.o.
Petrica d.o.o.
Petrokemija d.d.
Pevex d.o.o.
Pharmamed Mado d.o.o.
Pharmas d.o.o.
Phoenix Farmacija d.d.
Pitija savjetovanje d.o.o.
Pleter-usluge d.o.o.
Plinacro d.o.o.
Pliva d.o.o.
Plodine d.d.
Podravka d.d.
Poduzetnički inkubator Šibenik
Podzemno skladište plina d.o.o.
Porsche Croatia d.o.o.
Poslovna inteligencija d.o.o.
Poslovni info servis d.o.o.
Poslovni korisnik d.o.o.
Presoflex gradnja d.o.o.
Prima namještaj d.o.o.
Primorska banka d.d.
Printec Croatia d.o.o.
Privredna banka Zagreb d.d.
ProCredit Bank d.d.
Projektura j.d.o.o.

Promet Split d.o.o.
Proplin d.o.o.
Prosperus Invest d.o.o.
Proximus promet d.o.o.
Puljanka - Brionka d.o.o.
Purić d.o.o.

R
Radin group d.o.o.
Radnik d.d.
Raiffeisen bank d.d. BiH
Raiffeisen bank Austria d.d. Zagreb
Raiffeisen Factoring d.o.o.
Raiffeisen stambena štedionica d.d.
Rasco d.o.o.
Razvojna agencija Grada Slavonskog Broda
Red Bull GMBH
Refam Creative Solutions - REC d.o.o.
Rijekatekstil-Domus d.d.
Roche d.o.o.
RRC BT Poslovne komunikacije d.o.o.
RTL Hrvatska d.o.o.

S
SAFU
Samsung Electronics Austria GmbH
Sberbank BH d.d.
Sberbank d.d.
Seebiz.Eu
SELK d.d.
Serengeti d.o.o.
SG Consumer Finance d.o.o.
Sheraton Zagreb Hotel
Signalinea d.o.o.
Sinitech d.o.o.
Societe generale Splitska banka d.d.
Sokol Marić d.o.o.
Sol Melia d.o.o.
Sonik d.o.o.
Spačva d.d.
Sparkasse bank d.d. BIH
Sportina d.o.o.
SRC.HR
Strip d.o.o.
Styria medijski servisi d.o.o.
Sunce koncern d.d.
Swietelski d.o.o.
Swietelsky B.m.B.H.

T
Tankerska plovidba d.d.
Tau on-line d.o.o.
TDR d.o.o.
Teh-gradnja d.o.o.
Tehnomont d.o.o.
Telemach d.o.o.
Terra Jaska d.o.o.

Tersus eko d.o.o.
Tetra Pak Production d.o.o. Beograd
Tifon d.o.o.
Timeco d.o.o.
TLM-TPP d.o.o.
Tokić d.o.o.
Tondach Hrvatska d.d.
Top Bind d.o.o.
Trgovачki centar Zagreb d.o.o.
Triglav osiguranje d.d.
Tvin d.o.o.
TŽV Gredelj d.o.o.

U
Udruga Controllera Hrvatske
Ulix d.o.o.
Ulijanik Grupa d.d.
Unicredit Bank Banja Luka d.d.
UniCredit Leasing Croatia d.o.o.
UNIECO d.o.o.
Union banka d.d. Sarajevo
Unija osiguranje d.d.
Ured za podršku d.o.o.

V
Vaillant d.o.o.
Valamar Riviera d.d.
VB Leasing d.o.o.
Velebit osiguranje d.d.
Veneto banka d.d.
Verlag Dashöfer d.o.o.
Veterina usluge d.o.o.
Vindija d.d.
Vjesnik d.d.
Vodoprivreda Vinkovci d.d.
Volkswagen d.o.o.
Vrboska d.d.

W
Wiener osiguranja VIG d.d.
Wienerberger Ilovac d.d.
Wustenrot stambena štedionica d.d.

Z
Zagorska razvojna agencija
Zagrebačka banka d.d.
Zagrebačka pivovara d.d.
Zagrebačka škola ekonomije i managementa
Zagrebačke otpadne vode - upravljanje i pogon d.o.o.
Zagrebački holding d.o.o.
Zagreb-montaža d.o.o.
Zavod za javno zdravstvo PGŽ
Zira d.o.o.
Zračna luka Zagreb d.o.o.
Žito d.o.o.

Časopis „Kontroling, financije i menadžment“



Časopis **KONTROLING, FINANCIJE I MENADŽMENT** obrađuje aktualne teme iz područja kontrolinga, financija i menadžmenta na način koji je primjenjiv u poslovnoj praksi.

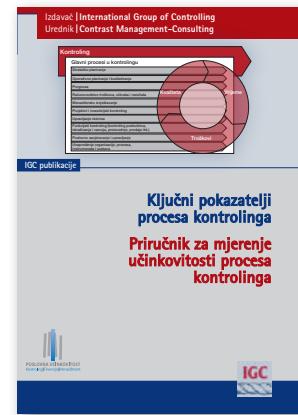
Budući da časopis "Kontroling, financije i menadžment" nije za jednokratnu upotrebu te se u njemu nalazi sadržaj i stručne preporuke koje je lako moguće primijeniti u poslovnoj praksi, nudimo Vam mogućnost pregleda svih do sada izdanih brojeva. Dakle, kupnjom **online** verzije časopisa, dobit ćete pristup svim do tog trenutka izdanim brojevima na razdoblje od godinu dana.

Moguće opcije godišnjih pretplata su:

1. **Tiskano** izdanje (4 broja)
2. **Tiskano** izdanje (4 broja) + **online** izdanje (svi dosadašnji brojevi)
3. **Online** izdanje (svi dosadašnji brojevi)



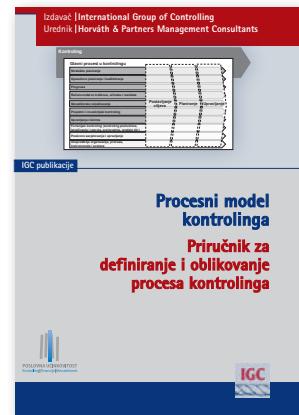
RJEČNIK ZA KONTROLERE
Hrvatski – Engleski - Njemački



**KLJUČNI POKAZATELJI
PROCESA KONTROLINGA**
Priručnik za mjerjenje
učinkovitosti procesa kontrolinga



HICHERT®SUCCESS RULES
Pravila za uspješnu izradu poslovnih
izvještaja i prezentacija



PROCESNI MODEL KONTROLINGA
Priručnik za definiranje
i oblikovanje procesa kontrolinga



ORGANISATION DES CONTROLLINGS

LITERATURA



Kontroling u praksi
NAJNOVIJI TRENDLOVI U KONTROLINGU



Kontroling u praksi
INSTRUMENTI KONTROLINGA

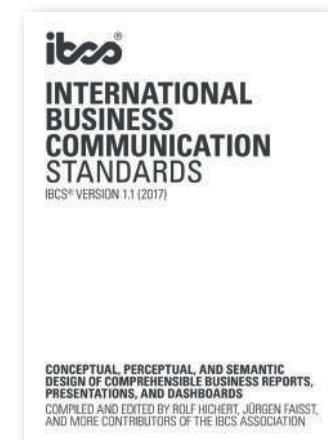


Kontroling u praksi
MENADŽMENT I KONTROLING



**STANDARDS IM
CONTROLLING**

- Controller-Leitbild
- Controlling-Prozessmodell
- Controlling-Prozesskennzahlen
- Controller-Kompetenzmodell



IBCS® STANDARDS

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

HORVATH&PARTNERS



INTERNATIONAL PREVENTION RESEARCH
INSTITUTE: IPRI



International
Association
of Controllers



International Group of
Controlling

ICC - INTERNATIONAL GROUP
OF CONTROLLING



DATAPARTNER



HI-CHART



HICHERT+FAISST
IBCS - INTERNATIONAL BUSINESS
COMMUNICATION STANDARDS



SQUARE MILE GLOBAL CONSULTING



The Association of
Accountants and
Financial Professionals
in Business

IMA

PARTNERSTVA



MADE TO MEASURE KPIs



ASPEKTUM



GRAPHOMATE GMBH



EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION
AND DEVELOPMENT (EBRD)



FRANKFURT SCHOOL OF FINANCE &
MANAGEMENT



ZEbra BI
CERTIFICIRANI KONZULTANT PARTNER



THINK-CELL

USLUGE POSLOVNOG SAVJETOVANJA

KONTROLING

Implementacija / unaprjeđenje funkcije i procesa kontrolinga
Izrada procesnog modela kontrolinga
Izrada strateškog plana
Izrada poslovnog plana Implementacija Balanced Scorecarda (BSC)
Implementacija Management by Objectives (MBO)
Definiranje i uspostavljanje KPI-eva
Implementacija sustava za upravljanje profitabilnošću
Izrada konceptualnog dizajna za analitička rješenja u kontrolingu
Interim Controlling Manager

FINANCIJE

Izrada koncepta upravljanja financijama
Izrada procesnog modela financija
Izrada poslovnih planova i investicijskih studija
Analiza troškova i koristi (Cost Benefit Analysis - CBA)
Analiza finansijskih izvještaja
Procjena vrijednosti poduzeća
Izrada projektnih prijedloga za bespovratna sredstva
Izrada projektnih prijedloga za ruralni razvoj
Provedba EU projekata
Interim CFO

MENADŽMENT

Izrada Business Cases
Izrada menadžerskih izvještaja
Izrada modela kompetencija
Optimizacija poslovnih procesa
Upravljanje promjenama
Izrada marketinškog plana
Implementacija koncepta prodajne izvrsnosti
Analiza radnog mesta
Upravljanje rizicima pomoću mape rizika
Interim ERP Manager

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 nacrta projekta implementacije / unaprjeđenja funkcije i procesa kontrolingu moguće je prikazati na sljedeći način:

1	Organizacija projekta	2	Ulazi	3	Procesi	4	Izlazi	5	Mogući ciljevi projekta
<ul style="list-style-type: none">■ Projektnе 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 pojmove■ Unaprjeđenje procesa planiranja■ Unaprjeđenje procesa analiziranja■ Unaprjeđenje procesa izvještavanja■ Unaprjeđenje procesa poslovнog 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 referencije 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.

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.

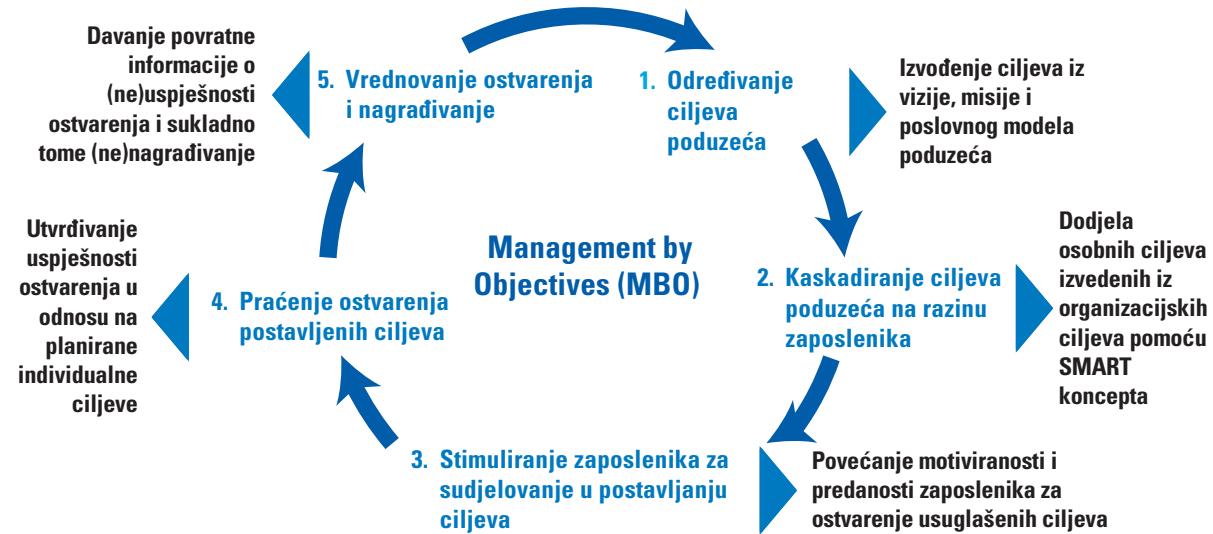
MBO također omogućava usklađivanje ciljeva diljem poduzeća i omogućava bolju komunikaciju između menadžmenta i zaposlenika.

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 pomoći 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.

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 pomoći 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 upraviteljstvenost.

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 sledeći 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 mjerjenje i upravljanje doprinosom svake organizacijske jedinice ostvarenju poslovnih ciljeva brodogradilišta.“

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

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 finansijskog menadžmenta koju redovito obavljaju finansijski stručnjaci s bogatim znanjem i iskustvom iz poslovne prakse.

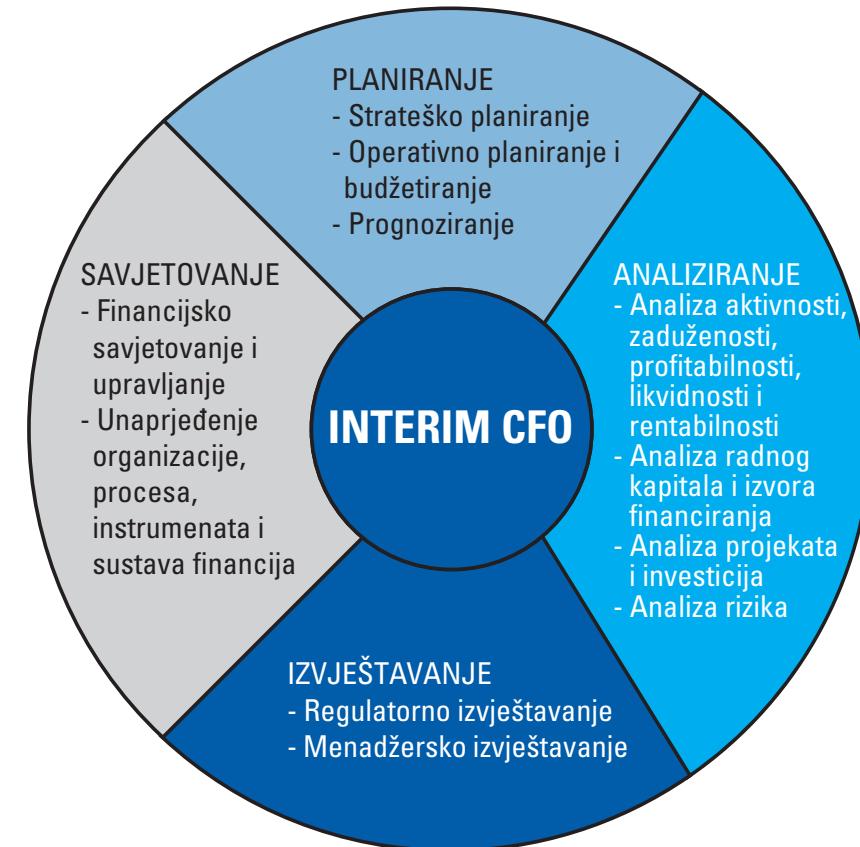
Usluga se najčešće koristi u situacijama iznenadnog otkaza, bolovanja ili druge vrste spriječenosti postojećeg CFO-a u obavljanju svog posla. Također je angažman Interim CFO-a moguć u situacijama prekapacitiranosti postojećih resursa iz područja odgovornosti CFO-a, kao i kod potrebe jednokratnog rješavanja 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 zadaća 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 unapređenje internih koncepcata procesa te obukom i podrškom finansijskog tima u njihovom poslu. Upravi društva pružena je jasna i nepristrana procjena prioriteta za restrukturiranje finansijskog 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

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** – koncepcija, percepcija 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) certificat 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.

Klijent

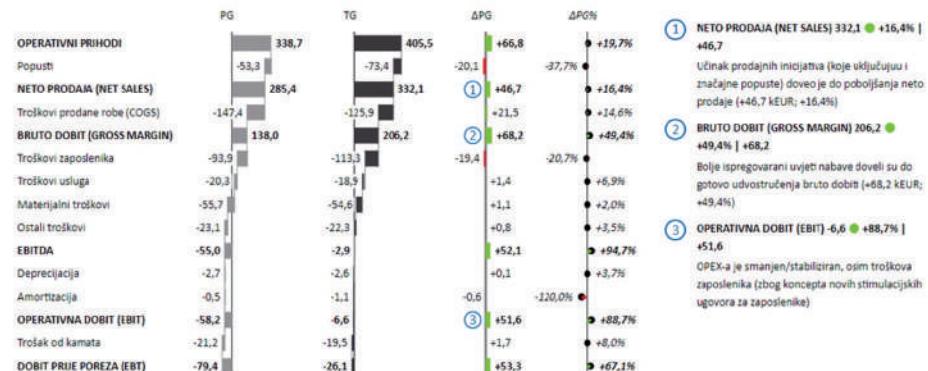


Hrvatski ured za osiguranje je neprofitna pravna osoba koja u pravnom prometu s trećim osobama predstavlja udruženje društava za osiguranje sa sjedištem u Republici Hrvatskoj.

Primjer izvještaja izrađenog prema IBCS® metodologiji:

Rezultat poslovanja je poboljšan za +53,3 kEUR (+67,1%) prvenstveno zbog povećanja bruto dobiti (kroz istovremeno povećanje popusta i smanjenje troškova prodane robe (COGS); bez povećanja troškova osoblja (-19,4 kEUR) rezultat bi bio još bolji

Menadžerski račun dobiti i gubitka
2022. vs. 2021.
Aps. vrijednosti u kEUR
Rel. vrijednosti u %



„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

PROJEKT PRIPREME RAČUNOVODSTVENO-UPRAVLJAČKOG KONCEPTA ZA IMPLEMENTACIJU ERP-A I/ILI BI-A

Svrha

Za projekt implementacije, odnosno prelazak na novi, ERP i/ili BI potrebno je prethodno na kvalitetan način odrediti računovodstveno-upravljačke dimenzije, kako bi se na efektivan i efikasan način generirali eksterni i interni izvještaji. Nove dimenzije koje se koriste u transakcijskom sustavu predstavljaju temeljnu arhitekturu za funkcionalno provođenje poslovne evidencije, izvještavanje, analiziranje i upravljanje poslovanjem.

Važni elementi

- **Jednoznačnost** – jedinstveno određivanje i šifriranje dimenzija
- **Strukturiranost** – dodjeljivanje šifriranih dimenzija hijerarhijama za izradu višedimenzijskog koncepta
- **Centraliziranost** – kreiranje šifri dimenzija i njihovih dodjela na jednom mjestu
- **Funkcionalnost** – efektivno i efikasno eksterno i interno izvještavanje te unaprijedjeni proces odlučivanja

Metodologija

Tijek aktivnosti i sadržaj projekta pripreme računovodstveno-upravljačkog koncepta za implementaciju ERP-a i/ili BI-a moguće je prikazati na sljedeći način:



Klijent



Poduzeće Spegra od svog osnivanja 1989. godine pa sve do danas, bavi se isključivo izvođenjem specijalnih građevinskih radova na velikom broju najrazličitijih poslova, od poslova na zaštitu kulturne baštine do vrlo složenih inženjerskih sanacija.

Prije same implementacije ERP-a proveli smo projekt pripreme dimenzija, strukture podataka i njihovu dodjelu eksternim i internim izvještajima. Ovaj projekt nam je omogućio, s jedne strane, interno preslagivanje računovodstveno-upravljačkih koncepata, a s druge strane, pojednostavljenju implementaciju ERP-a. Na ovaj način smo osigurali jednoznačno postupanje u procesima računovodstvene evidencije i na troškovno efikasan način stvorili podlogu za bolje izvještavanje i poslovno odlučivanje.

S obzirom na profesionalno i pravovremeno provođenje projekta, svakako bi preporučili tim Poslovne učinkovitosti za sve one koji namjeravaju implementirati novi ili zamijeniti postojeći ERP.

Maja Borovina Frankić, Spegra d.o.o.

DOGAĐAJI

GODIŠNJE KONFERENCIJE

Poslovna učinkovitost organizira **tri godišnje konferencije** iz područja **kontrolinga, financija i menadžmenta**, a na kojima predavanja drže renomirani domaći i inozemni stručnjaci iz poslovne prakse.

Cilj konferencija je dati **praktične preporuke**, kako bi se poboljšala postojeća razina poznавања **najnovijih trendova** u kontrolingu, financijama i menadžmentu te olakšala primjena **suvremenih znanja** u praksi.



CFM CLUB

CFM Club okuplja stručnjake iz područja kontrolinga, financija i menadžmenta i sve one koji prepoznavaju njihov značaj za poslovanje.

Popunjavanjem Pristupnice za članstvo u „CFM Clubu“ postajete član te podržavate temeljnu zadaću Cluba u promicanju kontro-linga, financija i menadžmenta u praksi.

Članstvo omogućuje sljedeće pogodnosti:

- 5% popusta na višednevne edukacije
- 10% popusta na jednodnevne edukacije
- besplatna godišnja pretplata na tiskano izdanje **časopisa** "Kontroling, financije i menadžment" (vrijednost 230 HRK)
- 20% popusta na knjige
- 15% popusta na konferencije
- 15% popusta na CFM Club Breakfast
- 4 besplatna sudjelovanja na CFM Club Eventa
- networking s kontrolerima, finančarima i menadžerima, razmjena iskustava i informacija sa stručnjacima iz prakse



CFM CLUB EVENT

CFM Club Eventi održavaju se četiri puta godišnje. Na događajima izabrani stručnjak održava kratko predavanje na određenu temu iz kontrolinga, financija ili menadžmenta.

Predavači kroz praktične primjere i iskustva iz prakse predstavljaju temu, a sudionici svojim pitanjima i komentarima sudjeluju u diskusiji.

Sudjelovanje je besplatno za sve članove CFM Cluba.



CFM CLUB BREAKFAST

CFM Club Breakfasti održavaju se dva puta godišnje. Na događajima izabrani stručnjak održava kratko predavanje na određenu temu iz kontrolinga, financija ili menadžmenta.

ICV CROATIAN ADRIATIC REGION

Već više od 40 godina svog postojanja **International Association of Controllers / Internationaler Controller Verein (ICV)** postavlja standarde kvalitete za kontroling i kontrolere te je stoga danas važna adresa za izvrsnost kontrolinga u Europi.

Oko **6.500 članova** ima koristi od široke mreže kontakata, izvrsnih kontroling događaja, nagrada za izvrsnost u radu i od više od 60 stručnih radnih grupa koje su regionalno orientirane ili fokusirane na specijalne teme ili industrije.

Radnu grupu **ICV Croatian Adriatic Region** vodi **Dr. Mladen Meter**, a grupa je regionalno orientirana i fokusirana na teme poboljšanja i postizanja izvrsnosti u poslovanju poduzeća različitih industrija.

ICV Croatian Adriatic Region Workshopi održavaju se dva puta godišnje te su besplatni za sve ICV članove.

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

A: Martićeva 73, 10 000 Zagreb

T: +385 1 23 04 571

E: info@poslovnaucinkovitost.eu

W: www.poslovnaucinkovitost.eu