



KONTROLING AKADEMIJA

POSLOVNA UČINKOVITOST

4. generacija međunarodnog specijalističkog kontroling programa za stjecanje certifikata

CERTIFICIRANI KONTROLER

CERTIFIED CONTROLLER

Zagreb, 08.11.2013. – 12.06.2014.



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.



**International
Group of
Controlling**

Poslovna učinkovitost d.o.o.
za poslovno savjetovanje
je punopravni član

International Group of Controlling

Certifikacija prema IGC-u
provedena je uz podršku
Ministarstva poduzetništva i obrta

KONTROLING AKADEMIJA POSLOVNA UČINKOVITOST

Nakon uspješnog izvođenja i iznimnog zadovoljstva prve tri generacije polaznika specijalističkog kontroling programa Kontroling akademija Poslovna učinkovitost, organiziramo program za 4. generaciju polaznika.

Kontroling akademija Poslovna učinkovitost je program certificiran od strane **International Group of Controlling** 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.

Kontroling akademija Poslovna učinkovitost tako je postala jedini **sveobuhvatni međunarodno certificirani program za obrazovanje kontrolera u Hrvatskoj**.

Program Kontroling akademije se sastoji od 25 zasebnih edukacija u čijem izvođenju sudjeluje 16 renomiranih stručnjaka iz poslovne prakse. Edukacije se izvode u grupama s ograničenim brojem polaznika i sadržajno su koncipirane prema modelu specijalističkih radionica. Radionice se izvode kroz primjere iz poslovne prakse i praktične vježbe, većinom na modelima i simulacijama u Excel-u, a u stalnoj interakciji sa trenerima i ostalim polaznicima čime je osigurana mogućnost da se stečeno znanje vrlo lako primijeni u svakodnevnoj poslovnoj praksi.

Završetkom Kontroling akademije polaznici stječu **međunarodno priznati certifikat CERTIFICIRANI KONTROLER/CERTIFIED CONTROLLER** prema programu odobrenom od International Group of Controlling.

Mi u Poslovnoj učinkovitosti vjerujemo da će svatko za sebe u programu Akademije moći pronaći odgovore na pitanja koja ga najviše zanimaju te da će stečena znanja na Akademiji značajno utjecati na daljnji razvoj profesionalne karijere.

Nadamo se da ćete i Vi prepoznati praktičnu vrijednost ovakvog koncepta poslovne edukacije te da ćemo imati mogućnost međusobno podijeliti stečena iskustva i znanja kako bi se izbjegao težak put rješavanja poslovnih izazova u poslovnoj praksi odnosno izbjegli skupi pokušaji i pogreške u profesionalnom radu.

Željno Vas iščekujemo na Akademiji i srdačno pozdravljamo,



dr. sc. Mladen Meter
Certified Controller
Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje



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.

Opći cilj programa Kontroling akademija Poslovna učinkovitost

Glavni cilj Kontroling akademije Poslovna učinkovitost je pružiti polaznicima praktična znanja visoke kvalitete iz područja kontrolinga kroz praktične primjere i vježbe iz prakse na modelima i simulacijama u Excel-u, uz stalnu međusobnu interakciju predavača i polaznika. Predavači su renomirani stručnjaci koji posjeduju vrijedna znanja i višegodišnja praktična iskustva u svom području.

Konkretni ciljevi programa

Polaznici će kao rezultat završenog stručnog usavršavanja:

- znati osnovne sastavnice suvremene koncepcije kontrolinga te će shvatiti ulogu kontrolinga u poslovanju i njegovom unapređenju te ulogu i zahtijevane kompetencije kontrolera;
- znanja stečena pohađanjem programa Kontroling akademije znati primijeniti u vlastitom poslovanju za ostvarivanje ciljeva koji su ranije bili daleki i nedostižni;
- s obzirom na važnost korištenja Excel-a pri obradi velike količine podataka u svakodnevnom poslovanju, polaznici će kroz praktične vježbe i grupni rad usvojiti znanja i vještine izrade tablica i grafova za izvještaje, upravljanja podacima u tablicama koristeći napredne funkcije Excel-a te statističke postupke pri optimalnom planiranju resursa;
- znanja korištenja Excel-a pomoći će im u izradi računovodstvenih i menadžerskih izvještaja sa svim elementima važnim za korisnike tih izvještaja, te će znati analizirati izvještaje korištenjem određenih metoda i pokazatelja;
- polaznici će nakon završenog programa znati izraditi uspješan investicijski, strateški i poslovni plan, te će znati primijeniti određene metode analize, alate i strategije pri ocjeni uspješnosti plana; na temelju naučene ocjene uspješnosti investicijskog plana znat će razlikovati uspješne od neuspješnih projekata;
- kao jedan od važnih preduvjeta za uspješno poslovanje, polaznici će usvojiti znanja o upravljanju ključnim kupcima, nabavom i troškovima, te novčanim tokovima - dijagnostičkom studijom organizacije svog poduzeća biti će sposobni implementirati i održavati sustav upravljanja ključnim kupcima;
- znat će objasniti funkcioniranje sustava internih kontrola procesa nabave i optimizirati proces upravljanja zalihama koristeći model upravljanja zalihama po načelima minimizacije troškova te će naučiti planirati proizvodnju i prodaju, tj. optimizirati asortiman;
- na praktičnom primjeru klasificirat će i alocirati troškove te će naučiti upravljati troškovima koristeći metodu razdvajanja fiksnih i varijabilnih troškova; polaznici će znati razlikovati apsorpcijski i marginalni pristup analizi troškova te će znati primijeniti model kontribucijske marže i model točke pokrića u svom poslovanju;
- nakon završenog programa polaznici će znati upravljati likvidnošću svog poduzeća i vlastitim investicijama te će biti u mogućnosti odabrati najbolji način financiranja svojih investicija s obzirom na procijenjeni rizik investiranja;
- polaznici će naučiti isplanirati troškove te napraviti analizu podataka i izraditi menadžerski izvještaj za svoje poduzeće pomoću besplatnih alata PALO i TABLEAU;
- tijekom praktične vježbe ispunjavanja obrasca za prijavu poreza na dobit, polaznicima će biti objašnjene stavke koje utječu na povećanje ili smanjenje porezne osnovice na koju se računa stopa poreza na dobit, utjecaj transfernih cijena na dobit i stope povrata od ulaganja;

- na temelju odrednica strateškog upravljanja i strateškog kontrolinga polaznici će znati definirati misiju, viziju i strategiju prikladnu za uvođenje funkcije strateškog kontrolinga u svoje poduzeće te će znati analizirati internu i eksternu okolinu pomoću instrumenata interne i eksterne analize (generičke strategije, BCG, GE-McKinsey, Ansoff matrica, Analiza potencijala, Model 7P, Porterovih „Pet sila“, Benchmarking, koncept životnog ciklusa, PEST(LE) analiza, SWOT matrica);
- nakon odrađene radionice i naučene izrade Balance Scorecard-a, kao ključnog instrumenta implementacije strategije i strateškog kontrolinga, polaznici će moći izraditi model strateškog kontrolinga u svom poduzeću;
- nakon završene edukacije znat će postaviti grupne ciljeve i ciljeve za pojedinog člana tima, čime će povećati vjerojatnost uspješnosti vlastite implementirane strategije upravljanja ljudskim potencijalima;
- kao krajnji efekt učenja polaznici će znati analizirati rizik svog poslovanja i primijeniti instrumente zaštite od rizika te predvidjeti utjecaj tržišta na određene metode zaštite od rizika.

Metode učenja

Za postizanje ciljeva učenja Kontroling akademije Poslovna učinkovitost koriste se sljedeće metode učenja:

- **predavanja (teorijski dio)** – svaka edukacija se sastoji od 4 dijela (max. 50% edukacije); uvod u temu, opis procesa i elemenata, kao i njihove povezanosti, praktična primjena, studije slučaja;
- **vježbe** - svaka edukacija se sastoji od 4 dijela (min. 50% edukacije; u vezi s temom predavanja); vježbe su orijentirane na praktični dio i mogu se lako primijeniti na poduzeća u praksi;
- **individualni rad i grupni rad** – namijenjen je najviše za praktični dio edukacije, ali i za predavanja; rezultati grupnog rada polaznici često prezentiraju tijekom edukacije
- **dijalog (interakcija)** – treneri su upućeni da potiču dijalog s polaznicima, a polaznici mogu postavljati pitanja predavaču tijekom edukacije (u teorijskom ili praktičnom dijelu), ali i nakon edukacije, putem e-mail-a ili telefona
- **studije slučaja** - u određenim edukacijama se rješavaju studije slučaja
- **igranje uloga** – u određenim edukacijama se koristi metoda igranja uloga
- **tehnike kreativnog razmišljanja** – u određenim edukacijama se koriste tehnike kreativnog razmišljanja.

Završni rad

Polaznici na kraju programa pišu završni rad primjenjujući znanja i vještine stečene tijekom pohađanja Kontroling akademije na primjeru poduzeća u kojem su zaposleni sa ciljem unapređenja njegovog poslovanja.

SADRŽAJ I RASPORED KONTROLING AKADEMIJE

1. DAN, petak, 08.11.2013. Konceptija, uvođenje i organizacija kontrolinga dr. sc. Mladen Meter	2. DAN, petak, 15.11.2013. Zahtijevane kompetencije i profil kontrolera Jelena Zelenbrz, prof. psih.
3. DAN, petak, 22.11.2013. IFRS for Controllers Saket Modi, CA	4. DAN, petak, 29.11.2013. Menadžerski izvještaji u kontrolingu dr. sc. Mladen Meter
5. DAN, petak, 06.12.2013. Kreativne tehnike za kontrolere Renata Fijan, NLP DV trener i coach	6. DAN, petak, 13.12.2013. Primjena Excel®-a u kontrolingu mr. sc. Dušan Banović
7. DAN, petak, 17.01.2014. Analiza financijskih izvještaja mr. sc. Dušan Banović	8. DAN, petak, 24.01.2014. Primjena statistike u kontrolingu dr. sc. Mladen Meter
9. DAN, petak, 31.01.2014. Izrada investicijskog plana Željka Šeler, dipl. oec.	10. DAN, petak, 07.02.2014. Projektni kontroling mr. sc. Tonči Jelić
11. DAN, petak, 14.02.2014. Balanced Scorecard (Uravnotežena karta ciljeva) Siniša Resanović, FCCA	12. DAN, petak, 21.02.2014. Izrada strateškog plana Nenad Buljan, MBA
13. DAN, petak, 28.02.2014. Izrada poslovnog plana dr. sc. Mladen Meter	14. DAN, petak, 07.03.2014. Kontroling prodaje i upravljanje ključnim kupcima mr. sc. Mladen Jančić, CMC
15. DAN, petak, 14.03.2014. Kontroling u nabavi Branko Grubić, dipl. oec.	16. DAN, petak, 21.03.2014. Upravljanje troškovima dr. sc. Mladen Meter
17. DAN, petak, 04.04.2014. Upravljanje novčanim tokovima Goran Ledinšćak, dipl. oec.	18. DAN, petak, 11.04.2014. Investicijski kontroling mr. sc. Dušan Banović
19. DAN, petak, 18.04.2014. Kontroling u proizvodnji Branko Grubić, dipl. oec.	20. DAN, petak, 25.04.2014. Instrumenti strateškog kontrolinga dr. sc. Mladen Meter
21. DAN, utorak, 06.05.2014. Instrumenti operativnog kontrolinga dr. sc. Mladen Meter	22. DAN, petak, 09.05.2014. Primjena poslovne inteligencije u kontrolingu Krešimir Futivić, dipl. ing.
23. DAN, petak, 16.05.2014. Porezni kontroling mr. sc. Ilija Braovac, dipl. iur.	24. DAN, petak, 23.05.2014. Kontroling ljudskih potencijala mr. spec. Tanja Pureta, prof. psih.
25. DAN, petak, 30.05.2014. Kontroling rizika poslovanja Marko Bolanča, dipl. oec.	Ponedjeljak, 09.06.2014. Ispit – Certificirani kontroler
Četvrtak, 12.06.2014. DODJELA CERTIFIKATA	

1. DAN: Konceptcija, uvođenje i organizacija kontrolinga

OPIS EDUKACIJE:

Značaj kontrolinga i praktične primjene instrumenata kontrolinga postaje sve značajniji u vremenu sve dublje recesije i iznimne konkurencije. 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.

CILJEVI RADIONICE:

Polaznici će kao rezultat sudjelovanja na radionici razumjeti i biti u stanju opisati osnovne sastavnice suvremene konceptcije kontrolinga te ulogu koju kontroling ima u poslovanju i njegovom unapređenju. Sposobni su navedene spoznaje kroz praktične primjere primijeniti na vlastito poduzeće u smislu koristi koje bi uvođenje ili bolja organizacija kontrolinga donijela njihovom poslovanju. Prepoznaju važnost suradnje funkcije kontrolinga i menadžmenta za uspješnost kontrolinga. S obzirom na organizacijski oblik i karakteristike njihove organizacije, polaznici mogu prepoznati koji bi oblik organizacije kontrolinga bio najprimjereniji njihovoj organizaciji, procesno argumentirati njegovu relativnu uspješnost u odnosu na druge oblike kontrolinga te iznijeti sažeti plan njegovog uvođenja u organizaciju kroz 7 faza koje su usvojili na radionici.

METODE RADA:

Polaznici će navedene sadržaje i vještine usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća te specijalistima u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu.

SADRŽAJ

Konceptcija 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 projektnog 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: Ekonomska nužnost ili organizacijska iluzija
- **Praktična vježba:** Pozicioniranje kontrolinga u organizacijskoj strukturi

2. DAN: Zahtijevane kompetencije i profil kontrolera

OPIS EDUKACIJE:

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 konflikata 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.

CILJEVI:

Polaznici će nakon pohađanja radionice moći opisati od čega se sastoji radno mjesto kontrolera te nabrojati pretpostavljene bitne stručne i psihološke kompetencije uspješnog kontrolera. Upoznat će alate za procjenu te će putem samoanalize znati procijeniti vlastitu poziciju na navedenim stručnim i psihološkim dimenzijama kompetencija. Znat će objasniti osnovni model ličnosti i biti u stanju prepoznati pojedine tipove osobnosti te primijeniti postavke modela u svrhu uspješne komunikacije ovisno o tipu osobnosti sugovornika. Osvijestit će razne faktore utjecaja na komunikaciju koji su im dosada ležali van svjesnog doživljaja te ih moći identificirati tijekom izvođenja praktičnih komunikacijskih vježbi. Znat će definirati konflikt te nabrojati dobre i loše strane konflikta s gledišta organizacije. Na praktičnim primjerima će biti u stanju identificirati uzroke konflikta te predložiti moguća rješenja za njihovo uspješno razrješavanje primjenom znanja sa radionice. Razumjet će osnovne modele motivacije i njihovu primjenjivost na organizacijsko okruženje te znati analizirati i interpretirati vlastite postupke iz tog okruženja s motivacijskog gledišta.

METODE RADA:

Kroz ovu edukaciju polaznici će usvojiti profil kontrolera te otkriti posjeduju li zahtijevane kompetencije kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, individualni rad te diskusiju s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća te specijalistima u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu.

SADRŽAJ

Stručne i psihološke kompetencije kontrolera

- Opis radnog mjesta kontrolera
- Stručna i "meki" znanja i vještine uspješnog kontrolera
- **Praktična vježba:** Samoanaliza vlastitih kompetencija

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

- Objašnjenje 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 - kako nas drugi mogu "izbaciti iz takta" i izivcirati iako ne možemo definirati što su točno rekli ili napravili "krivo"?
- Win-win pristup
- **Praktična vježba:** Kako bolje upravljati konfliktima - analiza vlastitih rečenica
- **Praktična vježba:** Osvještavanje win-win pristupa

Motiviranje sebe i drugih

- Objašnjenje modela motivacije
- Upotreba u praksi
- **Praktična vježba:** Analiza vlastite motivacije

3. DAN: IFRS for Controllers (MSFI za kontrolere)

OPIS EDUKACIJE:

Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (International Financial Reporting Standards) velikom brzinom postaju globalni računovodstveni jezik. Ispravna primjena MSFI omogućuje organizacijama u svim sektorima mnoge koristi uključujući veću konzistentnost, usporedivost i transparentnost financijskog izvještavanja koje za posljedicu imaju unapređenje povjerenja investitora na globalnoj razini. Ova jednodnevna radionica usredotočuje se na MSFI za kontrolere.

CILJEVI:

Polaznici će završetkom radionice steći dobro razumijevanje kompleksnih područja u MSFI financijskim izvještajima za poduzeća i financijske institucije. Radionica će pokriti glavna pitanja vezana uz bilancu i račun dobiti i gubitka te kompleksnosti u primjeni standarda na iskazivanje prihoda, dugotrajnu materijalnu imovinu, transakcije najma i konsolidaciju. U velikoj mjeri će se koristiti primjeri iz poslovne prakse i studije slučaja kako bi se postiglo razumijevanje utjecaja tih standarda, uključujući predložene promjene, na financijske izvještaje.

METODE RADA:

Polaznici će sadržaje radionice usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Specijalistima u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu te vlasnicima i menadžmentu poduzeća, financijskim analitičarima u tvrtkama i financijskim institucijama.

SADRŽAJ

Kompleksnosti u MSFI financijskim izvještajima

- Glavna pitanja vezana uz bilancu i račun dobiti i gubitka
- Demistificiranje financijskih instrumenata
- Principi priznavanja prihoda
- **Praktična vježba:** Iskazivanje prihoda u složenim situacijama

Dugotrajna materijalna imovina i umanjenje vrijednosti

- Iskazivanje i mjerenje nekretnina, postrojenja i opreme (MRS 16)
- Umanjenje vrijednosti imovine (MRS 36)
- Mjerenje imovine namijenjene prodaji i diskontinuirane operacije (MSFI 5)
- **Praktična vježba:** Primjena MRS 16 i MSFI 5

Transakcije najma

- Operativni i financijski najam
- Računovodstvo transakcija najma uključujući predložene promjene
- Transakcije prodaje i povratnog najma
- Novine vezane uz predložene promjene
- **Praktična vježba:** Početno iskazivanje i naknadno mjerenje financijskog najma

MSFI 10 Konsolidirani financijski izvještaji

- Određivanje kontrole
- Smjernice za implementaciju
- Pregled računovodstvenih zahtjeva
- **Praktična vježba:** Konsolidacija ovisnog subjekta

4. DAN: Menadžerski izvještaji

OPIS EDUKACIJE:

Uzrok nedovoljnog korištenja menadžerskih izvještaja može biti u kvaliteti izvještaja, ali isto tako i samoj poslovnoj konstytuciji 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.

CILJEVI:

Polaznici će nakon završene edukacije znati klasificirati menadžerske izvještaje po njihovim karakteristikama (standardni, ad-hoc, statički, dinamički) te izraditi cockpit menadžerski izvještaj u Excel-u, periodični izvještaj za top menadžment te steći vještine korištenja naprednih funkcija Excel-a i profesionalnog korištenja grafikona u izradi menadžerskih izvještaja. Polaznici će usvojiti glavna pravila koja se koriste kod izrade menadžerskih izvještaja za top menadžment. Prilikom izrade menadžerskih izvještaja polaznici će znati ispuniti osnovne zahtjeve korisnika izvještaja za određenim načinom izrade izvještaja i elementima sadržaja. Steći će vještine izrade grafičkih prikaza potrebnih za izradu menadžerskih izvještaja sa svim važnim elementima, strukturom i obuhvatom svih poslovnih područja u Excel-u primjenom znanja s edukacije. Također će biti u stanju izbjeći moguće pogreške prilikom izrade grafikona.

METODE RADA:

Tijekom ove edukacije polaznici će sadržaje i vještine izrade menadžerskih izvještaja usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća te specijalistima u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu.

SADRŽAJ

Vrste menadžerskih izvještaja

- Standardni menadžerski izvještaji
- Ad-hoc menadžerski izvještaji
- Statički menadžerski izvještaji
- Dinamički menadžerski izvještaji
- **Praktična vježba:** Izrada cockpit menadžerskog izvještaja u Excel-u

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

5. DAN: Kreativne tehnike za kontrolere

OPIS EDUKACIJE:

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 njeno 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, donošenja odluka, kontrolinga, marketinga, prodaje do upravljanja ljudskim potencijalima.

CILJEVI:

Cilj ove specijalističke radionice je potaknuti polaznike na kreativno razmišljanje, lakše učenje i brže pronalaženje rješenja u svakodnevnom poslovanju. Polaznici će nakon pohađanja radionice znati nabrojati osnovne kreativne tehnike koje se koriste za donošenje poslovnih odluka. Kroz praktične vježbe na primjerima iz prakse i kroz timski rad polaznici će naučiti primijeniti tehnike brainstorminga, mentalne mape, Disney-evu strategiju uspješnosti te tehniku 6 šešira za razmišljanje. Znat će pravila i postupke svake pojedine tehnike te će biti u stanju analizirati i prepoznati najbolje tehnike za donošenje pojedinih vrsta odluka u svom poduzeću. Također će biti u stanju potaknuti svoje kolege na kreativno razmišljanje, lakše učenje i brže pronalaženje rješenja primjenom znanja i tehnika usvojenih na ovoj edukaciji.

METODE RADA:

Kroz ovu edukaciju polaznici će navedene kreativne tehnike i vještine usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima tvrtki i menadžerima, voditeljima projekata, ekspertima u kontrolingu te članovima projektnih timova.

SADRŽAJ

Brainstorming

- Kako funkcionira 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

Disney-eva strategija uspješnosti

- Perceptivne pozicije – sagledavanje iz različitih kutova
- „Tri Disney-eva prijatelja“
- Primjena strategije: grupni i individualni rad
- Izlazak iz vlastitih okvira
- **Praktična vježba:** Primjena Disney-eve strategije na primjeru iz prakse

6 šešira za razmišljanje

- Povezanost tijela i uma
- 6 šešira za razmišljanje – tehnika i pravila
- Pitanja za uživanje u ulozi
- Pet vrijednosti
- **Praktična vježba:** Primjena tehnike 6 šešira na primjeru iz prakse

6. DAN: Primjena Excel-a u kontrolingu

OPIS EDUKACIJE:

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. Kroz ovu radionicu pokušat ćemo približiti svakodnevnim korisnicima Excel-a 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.

CILJEVI:

Polaznici će dobiti osnovne savjete za lakši rad u Excel-u. Znat će pravila za formatiranje brojeva, manipulaciju tekстом te će znati riješiti praktične probleme koji se javljaju prilikom korištenja Excel-a, npr. cirkularna referenca, tisućica, pogreške u formulama i sl. Polaznici će steći vještine napredne izrade tablica i grafova za izvještaje te će kroz praktične vježbe i u radu u paru naučiti upravljati podacima u tablicama: sortiranje, filtriranje, traženje podataka. Također će znati upravljati velikom količinom podataka oblikovanih kao pivot tablice koristeći napredne funkcije Excel-a (što-ako analiza, solver, složene formule, vremenske dimenzije) pri optimalnom planiranju resursa. Nakon završene edukacije polaznici će lakše upravljati velikom količinom podataka u svom svakodnevnom radu.

METODE RADA:

Polaznici će sadržaje i vještine primjene Excel-a pri izradi izvještaja usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, individualni rad i diskusiju s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Svim djelatnicima koji koriste Excel u svom svakodnevnom poslu te žele unaprijediti svoja postojeća znanja.

SADRŽAJ

Savjeti i trikovi

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

Tablice i grafovi

- Provjera valjanosti podataka
- Uvoz i zaštita podataka
- Uvjetno oblikovanje ćelija
- 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

7. DAN: Analiza financijskih izvještaja

OPIS EDUKACIJE:

Financijski izvještaji predstavljaju sažeti kvantificirani prikaz poslovanja poduzeća. Upravo zbog toga je njihova analiza preduvjet za uspješno upravljanje tvrtkom. Iako u osnovi prikazuju povijesne podatke, analizom financijskih izvještaja moguće je utvrditi kako pozitivne tako i negativne trendove poslovanja, te na temelju njih projicirati bližu budućnost. Rezultati financijske analize također pomažu menadžmentu i vlasnicima u utvrđivanju segmenata poslovanja koje je potrebno unaprijediti, te omogućuju usporedbu ostvarenih rezultata u odnosu na plan, konkurenciju i tržište. Upravo je stoga poznavanje osnovnih tehnika 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.

CILJEVI:

Kroz ovu specijalističku radionicu polaznici će shvatiti svrhu i obuhvat financijske analize te će znati nabrojati temeljne financijske izvještaje. Polaznici će naučiti osnovne metode financijske analize te će kroz stvarne primjere i rad na praktičnim vježbama provesti horizontalnu i vertikalnu analizu, te analizu financijskih pokazatelja i Du Pont analizu. Na temelju provedenih analiza bit će u stanju interpretirati dobivene rezultate i donijeti ispravne poslovne odluke. Nakon edukacije znat će analizirati financijske i poslovne rizike te izračunati novčani ciklus te operativnu i financijsku polugu, čime će ekonomski i tržišno evaluirati poslovanje. Polaznici će usvojiti analizu ekonomske profitabilnosti poduzeća te će shvatiti važnost kvalitetne izrade financijskih izvještaja i potrebnih analitičkih korekcija financijskih izvještaja.

METODE RADA:

Polaznici će sadržaje i vještine izrade i analize financijskih izvještaja korištenjem određenih metoda usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Ova specijalistička radionica namijenjena je svim korisnicima financijskih izvještaja koji na temelju njih moraju donositi odluke važne za uspješno poslovanje poduzeća:

- Vlasnicima i menadžmentu
- Financijskim analitičarima u tvrtkama i financijskim institucijama
- Specijalistima u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu

SADRŽAJ

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 tijekova poduzeća

Osnovne metode financijske analize

- Horizontalna, vertikalna i trend analiza
- Analiza financijskih pokazatelja
- Analiza konkurentnosti
- Sustavi pokazatelja: Du Pont i Altmanov model
- **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

Ekonomska analiza i kvaliteta financijskih izvještaja

- Mjere ekonomske profitabilnosti
- Financijska vrijednost poduzeća
- Kvaliteta financijskih izvještaja
- Upravljanje rezultatom i financijskim izvještajima
- **Praktična vježba:** Analiza ekonomske profitabilnosti poduzeća

8. DAN: Primjena statistike u kontrolingu

OPIS EDUKACIJE:

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.

CILJEVI:

Cilj ove specijalističke radionice je upoznati sudionike kroz primjere i rad na praktičnim vježbama sa statističkim obilježjima i njihovom organizacijom, mjerama centralne tendencije, mjerama disperzije, izradom regresijskog modela u Excel-u i analizom trenda. Nakon završene edukacije polaznici će znati primijeniti i izračunati mjere centralne tendencije (aritmetička, harmonijska i geometrijska sredina, mod i medijan, kvantili), mjere disperzije (raspon varijacije, interkvartil i koeficijent kvartilne devijacije, srednje apsolutno odstupanje, varijanca, standardna devijacija i koeficijent varijacije, standardizirana varijabla). Polaznici će kroz praktičnu vježbu naučiti izraditi regresijski model u Excel-u i analizirati linearni trend te ocijeniti reprezentativnost trenda. Na temelju dobivenih rezultata bit će u stanju donijeti poslovne odluke korisne za njihovo poslovanje.

METODE RADA:

Tijekom ove edukacije polaznici kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem usvojiti sadržaje i vještine korištenja statističkih metoda u kontrolingu.

KOME JE NAMIJENJENA:

Specijalistima u kontrolingu, financijama, računovodstvu i internoj reviziji te menadžerima svih razina upravljanja i svih veličina organizacija.

SADRŽAJ

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
- Kvantili
- **Praktična vježba:** Mjere centralne tendencije

Mjere disperzije

- Raspon varijacije
- Interkvartil i koeficijent kvartilne devijacije
- Srednje apsolutno odstupanje
- Varijanca, standardna devijacija i koeficijent varijacije
- Standardizirana varijabla
- **Praktična vježba:** Mjere disperzije

Izrada regresijskog modela u Excel-u 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 Excel-u i analiza trenda

9. DAN: Izrada investicijskog plana

OPIS EDUKACIJE:

Iskustvo je pokazalo da poduzeća sa dobro postavljenom strategijom, temeljenom na vlastitim snagama, konkurentskim prednostima te kvalitetnom analizom realnih mogućnosti tržišta i poslovnog okruženja, postižu značajno bolje rezultate i dugoročno su uspješnije od poduzeća koje to ne čine. Preduvjet takvog načina poslovanja jest posjedovanje kvalitetnog investicijskog plana, kako bi tvrtka u svakom trenutku bila svjesna svojih trenutnih mogućnosti, kao i potencijalnih rizika. Velik broj uspješnih tvrtki 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.

CILJEVI:

Cilj ove edukacije je pružiti polaznicima znanja o izradi uspješnog investicijskog plana. Polaznici će kroz praktične vježbe i u dijalogu s predavačem naučiti osnovne preduvjete za izradu investicijskog plana, kako započeti s izradom, kako pribaviti nužne podatke te kakav je koncept i sadržaj investicijskog plana. Kroz praktične vježbe zajedno s ostalim polaznicima izradit će investicijsku studiju na konkretnom primjeru. Nakon završene edukacije steći će znanja o kvalitetnoj analizi tržišta prodaje i nabave te znanja o formiranju i podjeli prihoda i rashoda. Također će moći primijeniti znanja o izradi ekonomsko-financijske analize formiranjem računa dobiti i gubitka, financijskog i ekonomskog toka. Polaznici će znati ocijeniti uspješnost investicijskog plana na temelju određenih elemenata: likvidnost, osjetljivost, rentabilnost i stopa povrata ulaganja. Na temelju naučene ocjene uspješnosti investicijskog plana znat će razlikovati uspješne od neuspješnih projekata.

METODE RADA:

Tijekom ove edukacije polaznici će znanja i vještine izrade uspješnih investicijskih planova usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća, financijskim analitičarima te specijalistima u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu.

SADRŽAJ

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

10. DAN: Projektni kontroling

OPIS EDUKACIJE:

Ova radionica želi potaknuti spoznaju da se svakom izazovu može pristupiti na projektni način, čak i u svakodnevnom načinu rada, pri čemu se problem sagledava i rješava sa više stanovišta. Radionica želi ohrabriti sudionike da korištenjem alata i usvajanjem pristupa projektnog kontrolinga „zaraze“ i ostale djelatnike poduzeća u sustavnom pristupu nekom problemu.

CILJEVI:

Polaznici će nakon pohađanja edukacije moći opisati pojam, strukturu i koristi projekata. Znat će nabrojati pojedine faze procesa oblikovanja projekta te tehnike, alate i predloške za vođenje projekta. Kroz praktičnu vježbu polaznici će naučiti izraditi matricu projekta, čime će naučiti kako se od jednostavnih ideja dolazi do rješenja složenih problema. Prepoznat će ulogu projektnog kontrolinga i njegove faze te postavke. U praktičnoj vježbi će naučiti analizirati rizik projekta i projektno okruženje. Nakon završene edukacije polaznici će znati vrednovati svoje projekte koristeći scoring metode: analizu koristi projekta, kvalitativne metode vrednovanja, ponderiranje atributa te analizu uzorka.

METODE RADA:

Tijekom ove edukacije polaznici će znanja i vještine izrade i vođenja uspješnih projekata usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Voditeljima i djelatnicima u kontrolingu i odjelima organizacije poslovanja, uprave, vlasnicima i menadžmentu poduzeća, specijalistima u računovodstvu i financijama te menadžmentu i djelatnicima nefinancijskih odjela.

SADRŽAJ

Osnove upravljanja projektima

- Pojam, struktura i koristi projekata – prednosti projektnog pristupa
- Oblikovanje projekta – što se radi u pojedinoj fazi
- Tehnike, alati i predlošci za vođenje projekata – kako se organizira i vodi projekt
- Ciljevi, mjere i aktivnosti – kako se učinkovito formulira, postavlja i dostiže cilj
- Projektni način rada
- **Praktična vježba:** Izrada matrice projekta - jednostavnim idejama do rješenja složenih problema

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 “mekih” vještina projektnog kontrolinga

- Kontroling tima
- Informacijski kontroling
- Izvještajni kontroling
- **Praktična vježba:** Analiza projektnog okruženja

Vrednovanje projekata scoring metodama

- Analiza koristi projekta
- Kvalitativne metode vrednovanja, ponderiranje atributa
- Analiza uzroka
- **Praktična vježba:** Analiza primjera

11. DAN: Balanced Scorecard

OPIS EDUKACIJE:

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

CILJEVI:

Tijekom ove edukacije polaznici će kroz praktične vježbe i timski rad osnovati virtualno poduzeće i raspodijeliti uloge među sobom u virtualnom poduzeću, samostalno definirati i prezentirati viziju i misiju virtualnog poduzeća te odrediti osnovne strateške smjernice. Pritom će shvatiti važnost timskog rada i angažmana cijele organizacije. Znat će primijeniti PEST model i SWOT analizu i prezentirati rezultate i strategiju pred upravom poduzeća. Znat će definirati ključne pokazatelje uspješnosti i uzročno-posljedične veze među njima. Nakon završene edukacije znat će primijeniti model BSC pri implementaciji strategije te izraditi potrebna izvješća.

METODE RADA:

Kroz ovu edukaciju polaznici će navedene tehnike i vještine primjene BSC modela usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća, visokom i srednjem menadžmentu profitnih i neprofitnih organizacija, ekspertima u strateškom kontrolingu i odjelima razvoja poslovanja te specijalistima koji sudjeluju u procesu strateškog planiranja.

SADRŽAJ

Case study - implementacija BSC u poduzeće XYZ

- Uvod u case study za poduzeće XYZ
- Definiranje vizije i misije
- Analiza vanjskog okruženja
- **Praktične vježbe:**
 - Raspodjela uloga u virtualnom poduzeću među polaznicima
 - Samostalno definiranje i prezentiranje vizije i misije
 - Definiranje osnovnih strateških smjernica u skladu sa 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
- **Praktične vježbe:**
 - Primjena SWOT modela: Primjena war-gaming-a 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 / budžet
- Strateško izvješće - učenje i korekcija
- **Praktične vježbe:**
 - 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

12. DAN: Izrada strateškog plana

OPIS EDUKACIJE:

U suvremenom poslovanju niz je vanjskih i unutarnjih faktora koji utječu na njegovu uspješnost. Poduzetnici se pri tome mogu postavljati proaktivno ili reaktivno. Oni proaktivni pokušat će unaprijed predvidjeti okolnosti koje ih čekaju, te se pravodobnim planiranjem pripremiti za njih, dok će pak reaktivni čekati da se nešto dogodi, pa onda reagirati na promjenu. Strateško planiranje je proces sagledavanja vlastitih ciljeva i mogućnosti njihove realizacije u poslovnom okruženju u kojem poduzetnik djeluje. Ono pretpostavlja osiguravanje, pripremu i uporabu poslovnih resursa potrebnih za ostvarivanje dugoročnih poslovnih ciljeva poduzetnika. Strateški plan kao krajnji rezultat predstavlja skup aktivnosti, poslovnih metoda i poteza usmjerenih ostvarenju tih ciljeva, te definira način i dinamiku njihovog ostvarivanja.

CILJEVI:

Polaznici će nakon završene edukacije znati objasniti osnovne pojmove strateškog razmišljanja i ulogu strategije. Korištenjem SMART principa steći će uvid u pretpostavke za izradu strategije. Polaznici će naučiti alate strateške analize (PESTLE, Model 5 sila, lanac vrijednosti, SWOT, benchmarking) te će na praktičnom primjeru i kroz timski rad napraviti stratešku analizu poduzeća koristeći SWOT analizu, koju će zatim prokomentirati s predavačem i ostalim polaznicima. Steći će poznavanje procesa strateškog planiranja te će na praktičnom primjeru koristiti generičke strategije za industrijske sile. Nakon napravljene strategije, polaznici će vrednovati uspostavljene strategije. Te će naučiti implementirati, nadzirati i evaluirati vlastite strategije i mjeriti uspješnost i poduzimati korektivne akcije ukoliko budu potrebne.

METODE RADA:

Tijekom ove edukacije polaznici će znanja i vještine izrade uspješnih strateških planova usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća, poslovnim analitičarima u poduzećima te voditeljima i specijalistima poslovnih sektora.

SADRŽAJ

Osnove strateškog razmišljanja

- Što je strategija i koja je njezina uloga
- Pretpostavke za izradu strategije
- **Praktična vježba:** Korištenje SMART principa

Alati strateške analize

- Analiza poslovnog okruženja – PESTLE
- Analiza industrije - Model 5 sila
- Analiza poduzeća - Lanac vrijednosti, SWOT
- Sustavno vrednovanje – Benchmarking
- **Praktična vježba:** Korištenje SWOT analize

Strateško planiranje

- Hijerarhija razvoja strategije
- Generičke strategije
- Strateške opcije
- Prilagođavanje strategije specifičnim uvjetima
- **Praktična vježba:** Korištenje generičkih strategija za industrijske sile

Implementacija, monitoring i evaluacija

- Organizacija kao preduvjet kvalitetne implementacije
- Upravljanje poslovnim operacijama
- Mjerenje uspješnosti i korektivne akcije
- **Praktična vježba:** Vrednovanje uspostavljene strategije

13. DAN: Izrada poslovnog plana

OPIS EDUKACIJE:

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.

CILJEVI:

Polaznici će razumjeti pojam i ciljeve poslovnog planiranja te ulogu kontrolera u procesu poslovnog planiranja. Kroz praktične vježbe organizirat će proces poslovnog planiranja te analizirati poslovno okruženje koristeći PEST i SWOT analizu nakon čega će definirati strateške ciljeve. Polaznici će znati nabrojati vrste poslovnih planova, tehnike poslovnog planiranja i znat će izraditi vlastiti poslovni plan sa svim važnim elementima. Osim izrade poslovnog plana, polaznici će kroz praktičnu vježbu naučiti analizirati financijske izvještaje i financijske pokazatelje te utvrditi i analizirati odstupanja, što će im pomoći u budućoj izradi vlastitog poslovnog plana.

METODE RADA:

Kroz ovu edukaciju polaznici će znanja i vještine izrade uspješnih poslovnih planova usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća, specijalistima u kontrolingu, financijama, menadžmentu, računovodstvu i internoj reviziji te poslovnim analitičarima i konzultantima.

SADRŽAJ

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 financijskog plana
- **Praktična vježba:** Izrada poslovnog plana

Financijska analiza i izvještavanje

- Horizontalna i vertikalna analiza financijskih izvještaja
- Analiza financijskih pokazatelja
- Utvrđivanje i analiza odstupanja
- Svrha i struktura izvještavanja
- Interni periodički izvještaji
- **Praktična vježba:** Financijska analiza poslovnog plana

14. DAN: Kontroling prodaje i upravljanje ključnim kupcima

OPIS EDUKACIJE:

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.

CILJEVI RADIONICE:

Nakon ove edukacije polaznici će znati objasniti pojam, elemente i ciljeve upravljanja ključnim kupcima te će biti upoznati s određenim razlozima odlazaka klijenata iz poduzeća. Polaznicima će u okviru praktične vježbe biti prikazana dobra i loša iskustva upravljanja ključnim kupcima, koja će prodiskutirati zajedno s predavačem i ostalim polaznicima. Polaznici će znati primijeniti KAM na vlastitoj organizaciji pomoću alata, modela i strategija kojima će optimalno analizirati i organizirati resurse re odrediti faktore atraktivnosti i rangirati ključne kupce. U praktičnoj vježbi definirat će postojeći prodajni ciklus koristeći SWOT i analizu Porterovih „Pet sila“ te provesti strategiju diferencijacije proizvoda ili usluga. Dijagnostičkom studijom organizacije svog poduzeća polaznici će biti sposobni implementirati i održavati KAM.

METODE RADA:

Polaznici će navedene sadržaje i vještine upravljanja ključnim kupcima usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, demonstracije, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća, specijalistima u prodajnom kontrolingu, prodajnim analitičarima, menadžerima ključnih kupaca te direktorima ili voditeljima prodaje.

SADRŽAJ

Uvod u upravljanje ključnim kupcima

- Pojam Key Account Management-a
- Ciljevi KAM-a
- Zašto klijenti odlaze?
- Organizacija iz konteksta svog okoliša
- Suvremeni KAM iz perspektive Vaše organizacije
- Elementi KAM-a
- 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

- Faze Neil Rackham-ovog modela (faze II-V)
- Pregovaranje s KAM-om (faza V)
- **Praktična vježba:** Strategija diferencijacije - diferencijalni proizvodi ili usluge, tvrdi i meki diferencijatori

Implementacija i održavanje-servisiranje KAM-a

- Odnos između profita i zadovoljstva
- CRM sustavi i KAM
- Eisenhowerova matrica
- **Praktična vježba:** Dijagnostička studija Vaše organizacije

15. DAN: Kontroling u nabavi

OPIS EDUKACIJE:

Uvođenje kontrolinga u cjelokupan proces nabave nameće se kao važan preduvjet razvoja i opstanka poduzeća. Kontroling u nabavi podrazumijeva uvođenje sustava praćenja čitavog niza financijskih i nefinancijskih pokazatelja koji su međusobno povezani uzročno – posljedičnim odnosima.

CILJEVI RADIONICE:

Nakon završene edukacije polaznici će znati objasniti proces upravljanja nabavom te identificirati i opisati rizike procesa nabave. Znat će objasniti funkcioniranje sustava internih kontrola procesa nabave i na praktičnom primjeru definirati opis pojedinih kontrola procesa nabave. Kroz praktičnu vježbu izračunat će ekonomske količine narudžbe te će znati optimizirati proces upravljanja zalihama koristeći model upravljanja zalihama po načelima minimalizacije troškova. Znat će odrediti troškove držanja zaliha, optimalnu količinu i vrijeme naručivanja. Polaznici će kroz praktičnu vježbu usvojiti oblikovanje sustava mjerenja učinkovitosti procesa nabave te će znati izraditi stratešku mapu procesa nabave na primjeru svog poduzeća. Polaznici će definirati financijske ciljeve i ključne pokazatelje učinka procesa nabave i povezivati financijske i nefinancijske pokazatelje prepoznavanjem uzroka i posljedica.

METODE RADA:

Pohađanjem ove edukacije polaznici će navedene sadržaje i vještine procesa upravljanja nabavom usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, demonstracije, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžerima poduzeća, menadžerima procesa nabave u državnim i privatnim poduzećima, ekspertima u odjelima nabave, kontrolingu, odjelima plana i analize, odjelima interne revizije te odjelima proizvodnje.

SADRŽAJ

Financijski 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 (oblikovanje sustava testiranja kontrola)
- **Praktična vježba:** Definiranje opisa pojedinih internih kontrola procesa nabave na primjeru iz prakse

Optimizacija procesa upravljanja zalihama

- Troškovi držanja zaliha (radni kapital angažiran u zalihama, troškovi držanja zaliha, iskorištenost skladišnih kapaciteta)
- Optimalna količina naručivanja
- Optimalno vrijeme naručivanja
- Model upravljanja zalihama po načelima minimalizacije troškova
- **Praktična vježba:** Izračun ekonomskih količina narudžbe na primjeru iz prakse

Sustav mjerenja učinkovitosti procesa nabave i povezivanje sa sustavom nagrađivanja

- Ključni faktori uspjeha procesa nabave
- Ključni pokazatelji učinkovitosti procesa nabave
- Sustav izvješćivanja procesa nabave
- Oblikovanje sustava nagrađivanja zaposlenika odjela nabave temeljem definiranih ključnih pokazatelja učinkovitosti
- **Praktična vježba:** Oblikovanje sustava mjerenja učinkovitosti procesa nabave na primjeru iz prakse

Strateško mapiranje procesa nabave

- Pojam strateškog mapiranja i primjena u procesu nabave
- Definiranje financijskih ciljeva i ključnih pokazatelja učinka procesa nabave
- Identifikacija nefinancijskih ključnih pokazatelja učinka procesa nabave
- Povezivanje financijskih i nefinancijskih pokazatelja prepoznavanjem uzroka i posljedica
- **Praktična vježba:** Izrada strateške mape procesa nabave na primjeru iz prakse

16. DAN: Upravljanje troškovima

OPIS EDUKACIJE:

U današnjim uvjetima poslovanja, koji su obilježeni sve prisutnijim recesijskim pritiscima, ali i pritiscima konkurencije, 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.

CILJEVI RADIONICE:

Polaznici će znati objasniti pojam troškova i proces upravljanja troškovima. Kroz praktičnu vježbu usvojiti će izvještajni okvir za troškove. Na praktičnom primjeru klasificirat će i alocirati troškove te će naučiti upravljati troškovima koristeći metodu razdvajanja fiksnih i varijabilnih troškova. Nakon odrađene praktične vježbe polaznici će znati razlikovati apsorpcijski i marginalni pristup analizi troškova te će znati primijeniti model kontribucijske marže i model točke pokrića u svom poslovanju.

METODE RADA:

Polaznici će navedene sadržaje i vještine upravljanja troškovima usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća te specijalistima u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu.

SADRŽAJ

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. prihod i dobiti
- Prodajne cijene vs. prihodi i dobiti
- **Praktična vježba:** Primjena modela točke pokrića

17. DAN: Upravljanje novčanim tokovima

OPIS EDUKACIJE:

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 financijskog menadžmenta kojom se osiguravaju potrebna novčana sredstva za nesmetano odvijanje poslovnih procesa. Zahtijeva temeljito poznavanje bilančnih kategorija (naročito kratkotrajne imovine i obveza), metoda financijske analize i tehnika upravljanja obrtnim kapitalom.

CILJEVI RADIONICE:

Nakon završene edukacije polaznici će znati upravljati likvidnošću svog poduzeća te će biti upoznati s ulogom riznice u poduzeću, financijskim izvještajima te vrstama novčanih tokova. Na temelju diskusije o novčanim tokovima s predavačem i ostalim polaznicima, polaznici će znati izračunati i analizirati pokazatelje. Sve praktične vježbe izvode se u Excel-u na stvarnim financijskim izvještajima tvrtki čiji vrijednosni papiri kotiraju na Zagrebačkoj burzi. Kroz praktičnu vježbu izračuna cash gap-a polaznici će naučiti aktivno upravljati obrtnim kapitalom, naučit će vrste instrumenata osiguranja i vrste naplata potraživanja te upravljanje viškovima novčanih sredstava. S obzirom na mogućnosti vanjskog financiranja poduzeća, polaznici će naučiti instrumente deviznog i kamatnog tržišta te instrumente zaštite od kamatnog i valutnog rizika (forward-i, swap-ovi, opcije).

METODE RADA:

Polaznici će navedene sadržaje i vještine upravljanja novčanim tokovima usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća, specijalistima u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu te menadžmentu nefinancijskih odjela.

SADRŽAJ

Upravljanje likvidnošću

- Mjesto i uloga riznice u poduzeću
- Financijski 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 (forward-i, swap-ovi, opcije)
- **Praktična vježba:** Primjer izračuna troška forward-a i swap-a

18. DAN: Investicijski kontroling

OPIS EDUKACIJE:

Investicijski kontroling bi trebao u svakom poduzeću biti spona između svih uključenih u investicijski proces koja će omogućiti da osnovne metode i pravila investiranja budu temelj svakog planiranja. 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.

CILJEVI:

Nakon završene edukacije polaznici će znati identificirati ključne parametre investicije koji će im pomoći u daljnjoj analizi vlastitih investicija i definiranju inkrementalnih gotovinskih tijekova i oportunitetnih troškova. Kroz praktičnu vježbu naučit će modelirati investiciju u Excel-u, izračunati i evaluirati isplativost investicije koristeći osnovne metode i kriterije za prihvaćanje investicije. Kroz praktičnu vježbu naučit će analizirati rizik svojih investicija koristeći dvije metode: analizu osjetljivosti i analizu scenarija. S obzirom na izvore financiranja polaznici će moći analizirati utjecaj financiranja na isplativost investicije te će biti u mogućnosti odabrati najbolji način financiranja svojih investicija.

METODE RADA:

Tijekom ove edukacije polaznici će znanja i vještine uspješne analize planiranih investicija usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća, djelatnicima zaduženim za planiranje i analizu, voditeljima projekata koji imaju profitnu odgovornost, analitičarima u financijskim institucijama koji sudjeluju u financiranju projekata te specijalistima u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu.

SADRŽAJ

Temeljni pojmovi

- Osnovne pretpostavke u analizi investicija
- Inkrementalni gotovinski tijekovi
- Oportunitetni trošak
- Planiranje investicijskih tijekova
- **Praktične vježbe:**
 - Identifikacija ključnih parametara investicije
 - Modeliranje investicija u Excel-u

Procjena isplativosti

- Pregled osnovnih metoda
- Grafički prikaz i kalkulacija
- Kriteriji za prihvaćanje
- Prednosti i nedostaci
- **Praktična vježba:** Izračun i evaluacija isplativosti investicije

Analiza rizika

- Klasifikacija investicijskih projekata
- Međuovisnost projekata
- Metode za procjenu rizika
- Monte Carlo simulacija
- **Praktične vježbe:**
 - Analiza i evaluacija specifičnih projekata
 - Analiza investicijskog rizika: analiza osjetljivosti i analiza scenarija

Realne opcije i izvori financiranja

- Vrste realnih opcija u investicijama
- Metode evaluacije projekata s realnim opcijama
- Kapitalno racionaliziranje
- Izvori financiranja investicija
- **Praktične vježbe:**
 - Optimiziranje investicija u uvjetima budžetskih ograničenja
 - Analiza utjecaja financiranja na isplativost investicije (dug ili vlastiti kapital; kupovina ili najam)

19. DAN: Kontroling u proizvodnji

OPIS EDUKACIJE:

Složenost razvoja proizvodnog trgovačkog poduzeća ili obrta veća je i rizičnija od ostalih gospodarskih djelatnosti. Odluke koje donose menadžeri ili vlasnici moraju biti optimalne i pravovremene, pri čemu je uloga kontrolinga nezamjenjiva, a suradnja menadžmenta i kontrolinga u donošenju redovitih i strateških odluka – dugoročno isplativa.

CILJEVI RADIONICE:

Proces kontrolinga u proizvodnji ima posebne značajke. Cilj ove edukacije je pokazati posebne značajke kontrolinga u proizvodnom poduzeću te provesti praktičnu vježbu „Rolling forecast“-a te definirati početnu poziciju i prikazati osnovne pokazatelje proizvodnog poduzeća. Na temelju praktičnih vježbi polaznici će naučiti raščlaniti troškove u proizvodnju i objasniti utjecaj vlastitih poslovnih poteza na rezultate poslovanja poduzeća. Polaznici će znati analizirati interne i eksterne činitelje uspješnosti te će nakon diskusije s predavačem i ostalim polaznicima moći odabrati alternative i naučiti planirati proizvodnju i prodaju, tj. optimizirati asortiman. Također će biti upoznati s ograničenjima u planiranju te će znati poduzeti korektivne akcije.

METODE RADA:

Pohađanjem ove edukacije polaznici će navedene sadržaje i vještine procesa upravljanja proizvodnjom usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Voditeljima i djelatnicima u kontrolingu i odjelima plana i analize, uprava, vlasnicima i menadžmentu poduzeća, specijalistima iz računovodstva, financija i interne revizije, menadžmentu i djelatnicima nabave, prodaje, marketinga, razvoja, pripreme proizvodnje i proizvodnje, te vlasnicima obrta.

SADRŽAJ

Posebne značajke kontrolinga u proizvodnji

- Proces kontrolinga u proizvodnom poduzeću
- Oslonac na financijsko i upravljačko računovodstvo
- Ostali izvori informacija
- Planiranje i utrošci proizvodnih resursa
- Rolling forecast, ideja i tehnika
- **Praktična vježba:** Praktična provedba "Rolling forecast"-a. Definiranje početne pozicije primjera – prikaz osnovnih pokazatelja proizvodnog poduzeća

Raščlanjivanje troškova u proizvodnji

- Proces proizvodnje - mjesta i nositelji troškova
- Direktni i indirektni troškovi
- Iskoristivost kapaciteta - fiksni i varijabilni troškovi
- Troškovi razdoblja i proizvoda
- Izrada kalkulacija
- **Praktična vježba:** Promjene u rezultatima poslovanja izazvane našim poslovnim potezima – 1. korak, alternative A, B i C

Analiza internih i eksternih činitelja uspješnosti

- Troškovni i profitni centri
- Financijski izvještaji i pokazatelji uspješnosti
- Unutarnji i vanjski prsten
- SWOT analiza
- **Praktična vježba:** Promjene u rezultatima poslovanja izazvane našim poslovnim potezima – 2. korak, alternative A, B i C

Planiranje proizvodnje i optimalizacija asortimana

- Optimalizacija asortimana – plan prodaje
- Ograničenja u planiranju rezultata
- Prijedlog rješenja i korektivne akcije
- Temeljni cilj je dobit, ali i održivi razvoj
- **Praktična vježba:** 3. korak, zaključni komentar i analiza primjera

20. DAN: Instrumenti strateškog kontrolinga

OPIS EDUKACIJE:

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.

CILJEVI:

Na temelju odrednica strateškog upravljanja i strateškog kontrolinga polaznici će znati definirati misiju, viziju i strategiju prikladnu za uvođenje funkcije strateškog kontrolinga u svoje poduzeće. Strateškim mapiranjem polaznici će moći odrediti utjecaj operativnih promjena na financijski učinak svog poduzeća te će odrediti ključne faktore i ključne pokazatelje učinka. Polaznici će analizirati internu i eksternu okolinu pomoću instrumenata interne i eksterne analize (generičke strategije, BCG, GE-McKinsey, Ansoff matrica, Analiza potencijala, Model 7P, Porterovih „Pet sila“, Benchmarking, koncept životnog ciklusa, PEST(LE) analiza, SWOT matrica). Na temelju analize svih instrumenata uz konzultacije s predavačem polaznici će odabrati odgovarajuće instrumente za svoje poduzeće. Nakon odrađene radionice i naučene izrade Balance Scorecard-a, kao ključnog instrumenta implementacije strategije i strateškog kontrolinga, polaznici će moći izraditi model strateškog kontrolinga na primjeru svog poduzeća.

METODE RADA:

Tijekom ove edukacije polaznici će znanja i vještine izrade uspješnih strategija usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća, visokom i srednjem menadžmentu, ekspertima u strateškom kontrolingu i odjelima plana i analize, specijalistima koji sudjeluju u procesu strateškog planiranja te menadžmentu nefinancijskih odjela.

SADRŽAJ

Temeljne odrednice strateškog upravljanja i strateškog kontrolinga

- Proces strateškog upravljanja i planiranja
- Misija, vizija, strategija i strateški ciljevi
- Temelji strateške analize (strukturalistički i resursni pristup)
- Ključni faktori i ključni pokazatelji uspjeha
- Strateško mapiranje – utjecaj operativnih promjena na financijski učinak
- **Praktična vježba:** Definiranje misije, vizije i strategije prikladne za uvođenje funkcije strateškog kontrolinga, povezivanje sa ključnim faktorima i ključnim pokazateljima učinka

Instrumenti interne analize

- Generičke strategije i koncept ključnih kompetencija
- BCG matrica
- GE-McKinsey matrica
- Ansoff matrica
- Analiza potencijala
- Model 7P
- Ostali instrumenti interne analize (matrica razvoja proizvoda 7S McKinsey, SWOT, model 3C, model lanca vrijednosti)
- **Praktična vježba:** Primjena odabranih instrumenata interne analize na primjeru iz prakse

Instrumenti eksterne analize

- Porterovih „Pet sila“
- Benchmarking Koncept životnog ciklusa
- PEST(LE) analiza
- 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

21. DAN: Instrumenti operativnog kontrolinga

OPIS EDUKACIJE:

Značaj kontrolinga i praktične primjene instrumenata kontrolinga postaje sve značajniji u vremenu sve dublje recesije i iznimne konkurencije. 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.

CILJEVI:

Tijekom ove edukacije polaznici će biti upoznati s koncepcijom i ciljevima operativnog kontrolinga. Zajedno s predavačem i ostalim polaznicima proučit će utjecaj operativnih promjena na financijski učinak vlastitog poduzeća korištenjem instrumenata operativnog kontrolinga. Nakon završene edukacije moći će koristiti model točke pokrića i kontribucijske marže u vlastitom poslovnom odlučivanju, te modele ABC i XYZ analize za analizu vlastitog opskrbnog lanca. Cilj ove edukacije je naučiti polaznike kako da evaluiraju i rangiraju svoje poslovne partnere koristeći pravilne kriterije vrednovanja. Ovi će postupci biti objašnjeni u praktičnom dijelu edukacije na primjerima poduzeća polaznika, tako da će ih moći primijeniti u svom daljnjem poslovanju.

METODE RADA:

Tijekom ove edukacije polaznici će se upoznati s koncepcijom i ciljevima operativnog kontrolinga kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Vlasnicima i menadžmentu poduzeća te specijalistima u kontrolingu, upravljanju ljudskim resursima, prodaji, financijama, računovodstvu i internoj reviziji.

SADRŽAJ

Koncepcija i ciljevi operativnog kontrolinga

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

22. DAN: Besplatni alati poslovne inteligencije za kontroling

OPIS EDUKACIJE:

Open source BI alati se počinju pojavljivati tokom 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 potrebni 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 omogućavaju modularni pristup BI projektu i značajno niža početna ulaganja.

CILJEVI:

Polaznicima će ova edukacija objasniti pojam poslovne inteligencije te pregled funkcionalnosti poslovne inteligencije prikazan pomoću rezultata istraživanja funkcionalnosti poslovne inteligencije provedenog u Republici Hrvatskoj. Polaznici će moći uočiti prednosti korištenja open source alata te će znati izračunati cijenu implementacije projekta poslovne inteligencije i trošak vlasništva BI projekta. Praktični primjeri radit će se na besplatnim PALO i TABLEAU platformama koje su jednostavne za korištenje. Polaznici će naučiti isplanirati troškove te napraviti analizu podataka i izraditi menadžerski izvještaj za svoje poduzeće pomoću ovih besplatnih alata. Osim ovih alata, polaznici će biti upoznati i sa ostalim platformama te će na temelju kratkog usporednog prikaza moći odlučiti koje će alate koristiti u svom poduzeću.

METODE RADA:

Polaznici će sadržaje i vještine upotrebe besplatnih alata poslovne inteligencije u svom poslovanju usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Prvenstveno stručnjacima u kontrolingu te svima koji se bave planiranjem, izvještavanjem i analizom podataka u poduzeću, a također se preporuča: specijalistima u kontrolingu koji žele upoznati mogućnosti besplatnih alata, finansijskim analitičarima koji svakodnevno analiziraju podatke, IT-u koji se želi upoznati sa alternativama skupim BI aplikacijama.

SADRŽAJ

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

Financijsko 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)

Izveštavanje 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

23. DAN: Porezni kontroling

OPIS EDUKACIJE:

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 donese optimalnu poslovnu odluku. Posljedice poznavanja porezne problematike su uštede u društvu koje se direktno očituju kroz novčani tok, a koje mogu biti i te kako značajne te u konkurentskom smislu dugoročno odvajaju jedno društvo od drugog. Poznavanje poreznih propisa ili porezni kontroling može značajno smanjiti rizik od nesvjesnog ulaganja u područje nedopuštenog izbjegavanja plaćanja poreza.

CILJEVI:

Nakon završene edukacije polaznici će znati osnove poreznog zakona, te pojmove poreznog planiranja, izbjegavanja poreza i porezne utaje. Kroz praktičnu vježbu bit će pripremljeni za postupak poreznog nadzora s pravne i praktične strane, koji će biti proveden u njihovom poduzeću. Detaljno će se obraditi porez na dobit te će polaznici naučiti ispuniti obrazac prijave poreza na dobit koji se predaje Poreznoj upravi. Tijekom praktične vježbe ispunjavanja PD obrasca, polaznicima će biti objašnjene stavke koje utječu na povećanje ili smanjenje porezne osnovice na koju se računa stopa poreza na dobit (amortizacija, izuzimanja, kamate, vrijednosna usklađenja i dr.). S obzirom na djelatnost i djelovanje poduzeća na međunarodnom tržištu, polaznicima će biti objašnjeno međunarodno oporezivanje te će naučiti način izbjegavanja ili barem ublažavanja dvostrukog oporezivanja korištenjem poreznih olakšica, oslobođenja i poticaja. U praktičnoj vježbi bit će objašnjen pojam transfernih cijena koje utječu na postupak poslovnog odlučivanja o input-u i output-u. Polaznicima će biti objašnjen utjecaj transfernih cijena na dobit, stope povrata od ulaganja i na oporezivanje dobiti na primjeru njihovih poduzeća.

METODE RADA:

Tijekom ove edukacije polaznici će znanja i vještine sastavljanja PD obrasca i prijave poreza na dobit usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Voditeljima i djelatnicima u kontrolingu i odjelima plana i analize, uprave, vlasnicima i menadžmentu poduzeća i obrta, specijalistima u računovodstvu, financijama i internoj reviziji te menadžmentu i djelatnicima nefinancijskih odjela.

SADRŽAJ

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
- Povećanje porezne osnovice
- **Praktična vježba:** Porezna prijava – obrazac PD - I. dio

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

- Smanjenje porezne osnovice
- **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

24. DAN: Kontroling ljudskih potencijala

OPIS EDUKACIJE:

Upravljanje ljudskim potencijalima u organizacijama se mijenjalo sukladno promjenama u ekonomiji: od agrarne orijentacije do suvremene ekonomije informacija i znanja. Prvotno zamišljeno samo kao funkcija koja u organizacijama administrira radnu snagu, u suvremenom poslovanju prelazi u stratešku funkciju ključnu za uspješno ostvarivanje rezultata. Ljudi - njihova znanja, vještine, kreativnost i motivacija presudan su čimbenik uspješnosti organizacija bez obzira na područje djelatnosti. Pronaći ljude s odgovarajućim kompetencijama, razviti ih, zadržati i stvoriti organizacijsku klimu i kulturu za njihov motiviran rad, uz minimalne troškove i maksimalan učinak – zahtijeva sustavan i promišljen pristup.

CILJEVI RADIONICE:

Ovom edukacijom se prvenstveno želi potaknuti polaznike na konkretna promišljanja o važnosti uspostavljanja i daljnjeg razvoja funkcije ljudskih potencijala u njihovim organizacijama. Polaznici će prvenstveno naučiti temeljne strateške odrednice i njihovu važnost za uspješnost organizacije. Nakon završene edukacije polaznici će znati primijeniti usvojena znanja o izradi i implementaciji strategije upravljanja ljudskim resursima u vlastitoj organizaciji. U okviru praktične vježbe polaznici će naučiti izraditi SWOT analizu za vlastito poduzeće na temelju koje će naučiti kako postaviti strateške odrednice te kako ih koristiti u internoj komunikaciji za osnaživanje motivacije i povećanje učinkovitosti. Na temelju postavljenih strateških odrednica, polaznici će praktičnom vježbom usvojiti izradu strategije upravljanja ljudskim potencijalima te shvatiti način implementacije strategije u vlastitu organizaciju. Uspješnost implementirane strategije mjerit će se ključnim pokazateljima uspješnosti koje će izračunati u okviru praktične vježbe. Nakon završene edukacije znat će postaviti grupne ciljeve i ciljeve za pojedinog člana tima, čime će povećati vjerojatnost uspješnosti vlastite implementirane strategije upravljanja ljudskim potencijalima.

METODE RADA:

Polaznici će navedene sadržaje i vještine upravljanja ljudskim resursima usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, demonstracije, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Kontrolerima i menadžerima svih razina upravljanja i svih veličina organizacija te specijalistima koji se bave upravljanjem ljudskih potencijala.

SADRŽAJ

Strateške odrednice organizacije

- Temeljne strateške odrednice i njihova važnost za uspješnost organizacije
- Važnost SWOT analize za postavljanje strateških odrednica
- Kako postaviti strateške odrednice
- Kako ih koristiti u internoj komunikaciji za osnaživanje motivacije i povećanje učinkovitosti
- **Praktična vježba:** Izrada temeljnih strateških odrednica za vlastitu organizaciju

Strategija upravljanja ljudskim potencijalima

- Što je strategija ULJP i koja je njena funkcija
- Sastavni dijelovi ULJP strategije
- Izrada ULJP strategije
- Implementacija ULJP strategije
- **Praktična vježba:** Strategija ULJP-a uspješne organizacije

Ključni pokazatelji uspješnosti – temelj mjerenja uspjeha strategije ULJP

- Što su KPI/KPU
- KPI/KPU u funkciji ULJP-a
- Kako odabrati bitne KPI/KPU ULJP-a za organizaciju
- **Praktična vježba:** Definiranje KPI/KPU unutar ULJP-a za vlastitu organizaciju

Uloga rukovoditelja u procesu upravljanja učinkom

- Zašto je uloga rukovoditelja najvažnija u upravljanju učinkom zaposlenika
- Postavljanje grupnih i individualnih ciljeva
- Praćenje ostvarivanja ciljeva i intervencije za povećanje učinkovitosti
- **Praktična vježba:** Postavljanje ciljeva za grupu i člana tima

25. DAN: Kontroling rizika poslovanja

OPIS EDUKACIJE:

U okruženju iznimno složenih i povezanih financijskih 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. Posljednjih godina poseban utjecaj na poslovanje kompanija imao je tržišni rizik te potreba za zaštitom od istoga postaje sve bitnija.

CILJEVI RADIONICE:

Nakon završene edukacije polaznici će biti upoznati sa osnovnim skupinama rizika poslovanja te instrumentima zaštite od rizika. Kroz praktične vježbe naučit će primjenjivati kamatni račun, metode diskontiranja i ukamaćivanja u svakodnevnom poslovanju te tako moći identificirati potencijalne rizike poslovanja i nakon analize rizika primijeniti odgovarajuće instrumente zaštite od pojedinih rizika. Poseban naglasak će biti na primjeni mjere financijskog rizika (VAR) u svakodnevnom poslovanju. Nakon što se analiziraju rizici i instrumenti zaštite od rizika, polaznici će moći predvidjeti utjecaj tržišta na određene metode zaštite od rizika.

METODE RADA:

Polaznici će navedene sadržaje i vještine upravljanja rizicima u poslovanju usvojiti kroz teorijsko predavanje, praktične vježbe, demonstracije, diskusiju, individualni i grupni rad s ostalim polaznicima i predavačem.

KOME JE NAMIJENJENA:

Menadžerima svih razina upravljanja i svih veličina organizacija, korporativnim rizničarima te direktorima i voditeljima financija i računovodstva, organizacije i interne revizije.

SADRŽAJ

Uvod i definiranje osnovnih skupina rizika

- Financijska matematika – baza za izračune vezane na instrumente zaštite
- Financijski rizici –valutni, kamatni i rizik promjene cijene financijskih instrumenata
- VAR - mjera financijskog 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 odabrane 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 odabrane metode
- **Praktična vježba:** Kamatne opcije kao instrument zaštite od kamatnog rizika

KRATKI ŽIVOTOPISI TRENERA*:



dr. sc. Mladen Meter je konzultant i direktor tvrtke Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje u području kontrolinga, financija, menadžmenta, računovodstva, interne revizije i poslovnih informacijskih sustava (ERP/SAP). Posjeduje višegodišnje iskustvo na rukovodećim pozicijama u međunarodnim tvrtkama (Kaufland, Generali, Basler). Magistrirao je 2005. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, 2006. završio je Controlling Stufenprogramm na Österreichisches Controller-Institut-u u Beču te položio ispit za diplomiranog financijskog kontrolera, a 2012. je doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Također se školovao na poslovnoj školi IEDC Bled School of Management. Ovlašteni je interni revizor za banke, financijske institucije i informacijske sustave te certificirani konzultant Mreže konzultanata HAMAG-a za područja: poslovnog planiranja, financija, organizacije i poslovnog upravljanja. Viši je predavač na poslovnoj školi te član uprave Udruge Controllera Hrvatske.



Jelena Zelenbrz, prof. psih. radila je u agenciji za razvoj ljudskih potencijala kao voditelj HR konzultanata, trener za tzv. "meke" vještine te specijalist za selekciju i psihologijsku procjenu. Savjetovala je rukovoditelje te osmišljavala i provodila ostale HR aktivnosti za klijente s područja turizma, informatike, nekretnina i građevine, automobilske industrije i druge (izrada sistematizacije radnih mjesta i opisa poslova, ispitivanje zadovoljstva poslom i sl.). Diplomirala je na Filozofskom fakultetu. Završila je tečaj kognitivno-bihevioralne terapije, NLP i edukaciju za trenere.



Saket Modi je ovlašteni računovođa Velike Britanije sa višegodišnjim iskustvom. Radi kao trener i konzultant u području financijskog izvještavanja i računovodstva, a posebno je specijaliziran za Međunarodne standarde financijskog izvještavanja (MSFI). Radi na osposobljavanju profesionalaca širom svijeta, a značajno iskustvo je stekao surađujući sa "Big 4" poduzećima, a neki od klijenata koje savjetuje su: JP Morgan, Deutsche Bank, Credit Suisse, Royal Bank of Scotland, Središnja banka Šri Lanke, Barclays, Group Corporate Treasury, Institut internih revizora, Institut ovlaštenih računovođa itd. U ranijoj fazi svoje karijere vodio je financijsko izvješćivanje strukturiranih transakcija poslovanja Lloyds Banking Group te bio odgovoran za financijsko izvješćivanje za oko 50 subjekata posebne namjene u skladu s MSFI, a prije toga radio je za Ernst & Young i PricewaterhouseCoopers.



Renata Fijan, prof., NLP DV trener i coach posjeduje deset godina radnog iskustva na rukovodećim pozicijama u ljudskim resursima u velikim međunarodnim poduzećima u trgovačkoj i osiguratelnoj industriji. Kao samostalni trener i suradnik poslovnih škola održava brojne edukacije s područja komunikacije, upravljanja ljudskim potencijalima i osobnog razvoja, te prenosi svoja brojna praktična iskustva na polaznike. Diplomirala je njemački i talijanski jezik i književnost na Filozofskom fakultetu u Zagrebu. Nakon višegodišnjeg iskustva u nastavi jezika i u turizmu, specijalizira se za razvoj ljudskih potencijala te se školuje i razvija u području neurolingvističkog programiranja i coachinga.



mr. sc. Dušan Banović posjeduje opsežno znanje iz područja financija, računovodstva, kontrolinga i interne revizije koje je stekao na rukovodećim položajima regionalnih tvrtki poput Gorenja, Droge Kolinske i M SAN Grupe. Njegova međunarodna karijera obogaćena je i višegodišnjim radom u neprofitnoj organizaciji International Medical Corps u sjedištu u Los Angelesu i na projektima u zemljama Istočne Afrike.

U svojoj karijeri stekao je široko radno iskustvo iz svih procesa poslovne potpore s naglaskom na operativnu provedbu strateških rješenja financiranja i angažmana kapitala, unaprjeđivanja poslovnih procesa i sustava, analize i provedbe regionalnih transakcija spajanja i preuzimanja, te pružanja financijske i poslovne podrške investicijskim i komercijalnim projektima.

Poslijediplomski studij iz poslovne administracije završio je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Ljubljani. Član je Udruge ovlaštenih financijskih analitičara (CFA Institute).



Željka Šeler, dipl. oec. u svojoj karijeri radila je kao stručni suradnik na projektima IBRD (Svjetske banke za obnovu i razvoj) i EBRD (Europske banke za obnovu i razvoj), te kao stručni suradnik za kreditiranje, a trenutno je zaposlena u banci kao financijski analitičar. Raspolaže bogatim znanjima iz područja računovodstva, procjene boniteta i kreditne sposobnosti poduzeća, planiranja, izrade i ocjene investicijskih projekata. Diplomirala je 1998. na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, a također je pohađala FOIP studij, gdje je stekla certifikat za izradu i ocjenu investicijskih projekata kao i certifikat za ocjenu boniteta poduzeća. Završila je program NLP manager&business coach te posjeduje certifikat NLP praktičara.



mr. sc. Tonći Jelić svoju karijeru je započeo u procesnoj, a nastavio u financijskoj industriji. Poslovno iskustvo stekao je u međunarodno operativnim osigurateljima i to: u Generali osiguranju, Osiguranju Zagreb/Basler osiguranju te Merkur osiguranju na vodećim pozicijama kao član uprave, direktor raznih sektora i voditelj odjela. U središtu poslovnog interesa mu je mjerenje i poboljšanje procesa obrade poslovnih slučajeva, a specijalizirao se za menadžment proizvoda, kontroling proizvoda te projektni menadžment.



Nenad Buljan, MBA je menadžer s dugogodišnjim poslovnim iskustvom u upravljanju i vođenju poslovanja, koje je stekao radeći na menadžerskim pozicijama u poznatim kompanijama, kako u uslužnim (DHL International, Atlantic Grupa), tako i u proizvodnim djelatnostima (Holcim Hrvatska, Mirna Rovinj). Diplomirao je na Elektrotehničkom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, na smjeru Računalne tehnike, a MBA studij završio je na IEDC Poslovnoj školi Bled. Uz to pohađao je brojne interne edukacije za razvoj menadžerskih vještina u kompanijama u kojima je radio.



mr. sc. Mladen Jančić, CMC, završio je studij ekonomije 1994. na Thames Valley University, London te je magistar ekonomskih znanosti (London Metropolitan University). Posjeduje 17 godina iskustva u menadžmentu i konzaltingu, uključujući 10 godina u Londonu, Velika Britanija. Raspolaze s ekstenzivnim praktičnim prodajno/pregovaračkim iskustvom stečenim u londonskom City-u (portfolio različitih klijenata / industrija: bankarski i energetski sektor, aviokompanije i business travel agencije, vladine institucije), ali i u regionalnom okruženju. Međunarodno je certificirani poslovni savjetnik (CMC – Certified Management Consultant) kao i certificirani konzultant United Nations Industrial Development Organisation (UNIDO) za područje društveno odgovornog poslovanja.



Branko Grubić, dipl. oec. diplomirao na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 1985. i većinu radnog iskustva stjecao u planu, analizi i kontrolingu. Kao član brojnih stručnih timova stekao je široko praktično iskustvo koje predano dijeli sa polaznicima različitih osposobljavanja i konferencija te ga istovremeno dopunjava kontinuiranim osposobljavanjima. Tijekom zadnjih pet godina voditelj je strateškog kontrolinga u Petrokemiji d.d., poduzeću u kojem je godinama radio kao glavni analitičar. Uže područje interesa mu je kontroling proizvodnje, uvođenje sustava operativnog planiranja i izvještavanja, uvođenje i primjena temeljnih aktivnosti strateškog kontrolinga te međuovisnost djelovanja menadžmenta i kontrolinga.



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 financije i računovodstvo, a od 2006. obnaša funkciju člana uprave za financije i računovodstvo. Specijaliziran je za područje financija, 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 financije.



Krešimir Futivić, dipl. ing. završio je FER 1997. smjer računarstvo. Nakon toga na FER-u upisuje specijalistički studij „Diploma study in management“. 1998. se zapošljava u Faramcija d.d. i radi na razvoju internih aplikacija. Od 2000. radi u IN2 d.o.o gdje se od početka bavi sa skladištima podataka i poslovnim područjem BI-a. Radi na poslovima implementacije sustava za financijsko planiranje i izvještavanje u brojnim hrvatskim poduzećima na preko desetak velikih projekata. Područje glavnog poslovnog interesa su mu financijsko planiranje i izvještavanje.



mr. sc. Ilija Braovac, magistar znanosti iz područja fiskalnog sustava i fiskalne politike. Diplomirao je na Pravnom fakultetu u Zagrebu 1999. godine, a magistrirao 2012. godine na Katedri za financijsko pravo na Pravnom fakultetu u Zagrebu. Većinu radnog iskustva stjecao u području primjene poreznog sustava (Porezna uprava, Financijski inspektorat i financijski 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 trgovačkim društvu Braovac porezno savjetništvo j.t.d. u Zagrebu. Uže područje interesa mu je porezni kontroling, porezno savjetovanje, transferne cijene kao i porezna revizija.



mr. spec. Tanja Pureta, prof. psih. je magistrica psihologije, specijalistica organizacijske i industrijske psihologije (Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu), certificirana NLP trenerica i HNLP coach (individualno savjetovanje). Ima 8-godišnje radno iskustvo u dvije renomirane međunarodne tvrtke: Pliva d.d. kao Suradnik u marketingu od 1994-1997. i IBM Hrvatska d.o.o. kao Menadžer za integrirani marketing i komunikacije od 1997-2002. Od 2002. vlasnica je i direktorica poduzeća Ramiro, koje se bavi pružanjem konzultantskih usluga na području upravljanja ljudskim resursima i organizacijskim razvojem, usavršavanja poslovnih vještina te savjetovanja u unapređenju uspješnosti poslovanja organizacije.



Marko Bolanča, dipl. oec. praktičar je u primjeni derivatnih instrumenata u svrhu zaštite od tržišnih rizika i poslova sa dužničkim vrijednostim papirima na tržištu kapitala. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu 2003. i radno iskustvo stjecao na raznim poslovima unutar odjela Riznice. Ima položen ispit za obavljanje poslova investicijskog savjetnika. Tijekom zadnje 4 godine voditelj je Tržišta kapitala u Hypo Alpe-Adria-Bank d.d. U svom dosadašnjem radu bio je posvećen aktivnom trgovanju vrijednosnim papirima i kamatnim derivatima za knjigu banke, izdavanju dužničkih vrijednosnih papira za banku i klijente, upravljanju gotovinom i uvođenju novih proizvoda za banku.

GOSTI PREDAVAČI KONTROLING AKADEMIJE:



mr. sc. Nikola Cvjetković posjeduje višegodišnje radno iskustvo u području financija i kontrolinga. Zadnjih šest godina obnaša funkciju Direktora financija i kontrolinga u poduzeću AWT International d.o.o., gdje je proveo svoj cijeli radni vijek. Tijekom svoje karijere vodio je brojne projekte, a među značajnijim projektima su: projekt uvođenje kontrolinga u poduzeće, projekt implementacije Business Intelligence sustava te projekt nadogradnje ERP sustava. Magistrirao je 2007. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, smjer Financije poduzeća. Kao gost predavač drži predavanja na raznim fakultetima, poslovnim školama i konferencijama.



mr. sc. Goran Kursan, CFA direktor je tržišta kapitala Privredne banke Zagreb d.d. Zaposlen je u PBZ-u od 2000. godine. Ima bogato dvanaestogodišnje iskustvo u strukturiranju, sindiciranju i prodaji na primarnom tržištu državnih, municipalnih i korporacijskih izdanja obveznica, programa komercijalnih zapisa te javnih ponuda dionica u Republici Hrvatskoj. Ima dokazano iskustvo u opsežnom postupku određivanja cijena i strukturiranja obveznica, pripremi i koordinaciji cijelog procesa izdavanja obveznica, od pregovora i koordinacije odnosa sa regulatornim tijelima do prodaje vrijednosnih papira na tržištu. 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 stekao međunarodno priznatu 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.



mr. sc. Dražen Oreščanin jedan je od osnivača tvrtke Poslovna Inteligencija gdje radi od 2001. na pozicijama Direktora strategije i razvoja i Predsjednika Uprave. Odgovoran je za razvoj novih tržišta te uvođenje novih tehnologija i metodologija. Svoja prva iskustva u području sustava za skladišta podataka i poslovne inteligencije stječe u Zagrebačkoj banci gdje je sudjelovao na brojnim projektima razvoja aplikacija za ocjenu kreditnog rizika i upravljanja rizikom te na projektu razvoja sustava za izvještavanje od 1994. do 1998. godine na poziciji stručnog suradnika i voditelja službe. Nakon toga odlazi u Grupaciju Kaptol banke gdje je potpredsjednik za informacijsku tehnologiju. Od 2000., kao Zamjenik direktora Sektora informatike odgovoran je za operativno upravljanje segmentima informacijskog sustava Agrokora. Napisao je i objavio više znanstvenih i stručnih radova te je redovni sudionik i predavač na stručnim konferencijama u Hrvatskoj i regiji.



mr. sc. Hrvoje Patajac je direktor kontrolinga Adris grupe. Glavni zadatak mu je implementacija kontrolinga na razini grupe te podrška taktičkom i strateškom odlučivanju. U Adrisov tim došao je 2003., a prije toga radio je u Nexe Grupi i zagrebačkoj Farmaciji na poslovima voditelja kontrolinga. Prvo radno iskustvo vezano mu je za IT sektor i tvrtku MIPS gdje je radio na brojnim razvojnim projektima. Član je nadzornog odbora u nekoliko tvrtki: Adris grupa d.d. Rovinj, Cromaris d.d. Zadar, Opresa d.d. Sarajevo, Tisak d.d., Zagreb. Diplomirao je 1995. na Fakultetu elektrotehnike i računarstva. Završio je studij poslovnog upravljanja Diploma Study in Management na istom fakultetu. Magistrirao je 2002. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu na smjeru "Financije poduzeća".



Siniša Resanović, FCCA radi kao izvršni direktor za kontroling u Atlantic Grupi. Posjeduje bogato iskustvo u svim segmentima procesa strateškog planiranja. Na prijašnjim pozicijama voditelja strateškog i projektnog kontrolinga te voditelja kontrolinga u telekomunikacijskom operateru Vipnet d.o.o. bio je odgovoran za koordinaciju procesa definicije i implementacije strategije primjenom Balanced Scorecard-a. Diplomirao je 1999. na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Od 2003. član je prestižnog udruženja ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants). Dodatno se usavršavao na London Business School.

**Uvjetovano raspoloživosti trenera na planirane datume izvođenja edukacije, Poslovna učinkovitost zadržava pravo izmjene redoslijeda izvođenja pojedinih dijelova programa, a iznimno u slučaju nemogućnosti sudjelovanja nekog od predstavljenih trenera, osigurat će trenera koji posjeduje slične kvalifikacije i iskustvo.*

IZJAVE POLAZNIKA KONTROLING AKADEMIJE

„Za Kontroling akademiju Poslovna učinkovitost sam se odlučio jer sam prepoznao jedan drugačiji pristup edukaciji. To je pristup u kojem je težište na praktičnoj primjeni novostečenih znanja, što je od iznimne važnosti za svakog polaznika. Predavači sa bogatim iskustvom u praksi kroz interaktivan odnos i konkretne primjere prezentiraju složene teme na jednostavan način. Tako omogućavaju polaznicima premostiti jaz između teorije i prakse te brzo primjenom novostečenih znanja stvoriti dodanu vrijednost svojim organizacijama. Kontroling akademija pruža iscrpan i sveobuhvatan pogled na složenu problematiku kontrolerskog posla i preporučio bih je svima koji se žele ozbiljnije baviti kontrolingom.“

Dalibor Brnos, Rukovoditelj sektora za financije, kontroling i opće poslove, Puljanka-Brionka d.o.o.

„Zbog potrebe tvrtki da se brzo prilagođavaju dinamičnom okruženju (tržište, zakonske regulative, ekonomska situacija), pri donošenju odluka nije se dovoljno oslanjati na povijesne podatke, već kvalitetno analizirati okruženje te planirati i usmjeravati aktivnosti u skladu s time. Važnost kontrolinga koji objedinjuje informacije, kvalitetno ih obrađuje i prezentira od neupitne je važnosti za podršku Upravi. Kontroling akademija sa svojim predavačima koji imaju bogato iskustvo pruža polaznicima sveobuhvatan pogled na kontrolerski posao, a novostečena znanja su zahvaljujući praktičnim primjerima odmah primjenjiva.“

Tihana Muntijan, Šef Odjela poslovnog planiranja i izvještavanja, Gradska plinara Zagreb – Opskrba d.o.o.

„Htjela bih zahvaliti Poslovnoj učinkovitosti i gospodinu Mladenu Meteru na organizaciji Kontroling akademije te svim predavačima ovog ciklusa Akademije koji su nam bili voljni nesebično prenijeti svoja znanja i iskustva iz područja kontrolinga.“

Meni osobno ova edukacija dala je dodatni poticaj u namjeri uvođenja kontrolinga u društvo u kojem radim, a u kojem ne postoji zasebna služba kontrolinga, već služba računovodstva i financija koja izvještava upravu o pojedinim segmentima poslovanja.

Ova edukacija mi je dala dodatne spoznaje o korisnosti kontrolinga u upravljanju poslovanjem te o alatima koje se u istom koriste, kao i o načinu uvođenja u poduzeće.

Ujedno sam upoznala interesantne osobe koje ću biti slobodna kontaktirati kad nađem na neki problem oko čijeg rješavanja bi mi koristila razmjena mišljenja.

Iskreno se nadam se da ćete i nadalje organizirati ovako interesantne edukacijske programe na kojima ćemo se imati prilike vidati.“

Tatjana Bašić, Voditelj službe financija i računovodstva, Tehnomont d.d.

„Kontroling akademiju mogu preporučiti kako početnicima u kontrolingu tako i onima koji već imaju iskustva u poslovnoj praksi. Za početnike je to odličan uvod u svijet kontrolinga gdje mogu na razumljiv i praktičan način dobiti uvid u sve aspekte kontrolinga, a za one s iskustvom odlična prilika za preispitivanje dosadašnjeg načina rada i razmjenu iskustava. Posebnu vrijednost programu daju predavači s bogatim iskustvom u praksi što im omogućava da teme koje se obrađuju prezentiraju kroz konkretne situacije na jednostavan način.“

Damir Sever, Voditelj službe za kontroling, Triglav osiguranje d.d.

„Prvenstveno bih se zahvalio na ljubaznosti djelatnika Poslovne učinkovitosti koji su doprinijeli ne samo savršenoj organizaciji već i ugodnoj atmosferi. Edukacija me privukla zanimljivim programom te vrlo stručnim timom predavača koji su i poslije edukacije nesebično odgovarali na svako moje postavljeno pitanje.

Kontroling akademija za početnike gradi jako dobar temelj dok za ljude sa iskustvom jako dobru dopunu znanja i vještina. Meni osobno ova edukacija je dala nove poglede na kontroling, veliki poticaj i motivaciju da usavršim svoja znanja te prenesem i dam doprinos u firmi kojoj radim. Najbolji dio edukacije su ljudi koji rade isti ili sličan posao te uz ugodno druženje lagano izmjenjuju iskustva.“

Toni Hardi, Financije i računovodstvo, Osatina Grupa d.o.o.

„Zahvaljujem se Poslovnoj učinkovitosti na organizaciji Kontroling akademije i svim predavačima koji su nam prenijeli svoja znanja i iskustva u teoriji i praksi. Ovakvim pristupom usavršavanja kojem je težište na praktičnoj primjeni stekla sam mnogo teorijskih i praktičnih znanja koja ću moći koristiti u svom svakodnevnom radu.

Kroz ovih 25 edukacija upoznala sam nove prijatelje s kojima ću i dalje ostati u kontaktu gdje ćemo moći podijeliti svoja iskustva i razmijeniti nove ideje i savjete.“

Maja Borjanić, Referent plana i analize, Color trgovina d.o.o.

DODATNE POGODNOSTI ZA POLAZNIKE

Polaznici Kontroling akademije Poslovna učinkovitost imaju i sljedeće pogodnosti:

- **Referentna literatura iz kontrolinga** – osim tiskanih materijala za svaku pojedinu radionicu programa, svaki polaznik dobiva i:
 - **Rječnik za kontrolere** – 1. hrvatsko izdanje kontrolerskog rječnika International Group of Controlling u prijevodu Poslovne učinkovitosti;
 - **Controlling Process Model** (A Guideline for Describing and Designing Controlling Processes. Ed.: International Group of Controlling Horvath & Partners Management Consultants)
 - **Controlling Process KPIs** (A Guideline for Measuring Performance in Controlling Processes. Ed.: International Group of Controlling Contrast Management-Consulting);
- **Jednogodišnje članstvo u „Klubu kontrolera“** - udruženje kontrolera Poslovne učinkovitosti koje omogućuje razmjenu iskustava i povezivanje među kolegama iz kontrolerske struke;
- **Besplatno sudjelovanje na 5. susretu članova „Kluba kontrolera“** – redovito jednodnevno godišnje sastajanje članova Kluba te ostalih sudionika se interesom za kontroling sa predavanjima, prezentacijama i ostalim korisnim sadržajima.

PRIJAVE I KOTIZACIJA

Broj polaznika je ograničen do popunjavanja grupe zbog zahtijevanih međunarodnih standarda provođenja programa.

Kotizacija* za cjelokupni program Kontroling akademije Poslovna učinkovitost iznosi:

- **25.900 HRK** + PDV – Early Bird
- **27.900 HRK** + PDV – jednokratna uplata
- **29.900 HRK** + PDV – plaćanje u 2 rate
- **31.900 HRK** + PDV – plaćanje u 3 rate

** mogućnost dodatnih popusta za više polaznika iz istog poduzeća i članove „Kluba kontrolera“*

Rok za rane prijave (Early Bird) je 30.09.2013., a moguće se prijaviti najkasnije do 31.10.2013. godine.

U kotizaciju su uključeni tiskani materijali, CD-i sa praktičnim modelima i primjerima u Excel-u, prvi izlazak na ispit, ručak i osvježnja tijekom pauze.

Kotizacija uključuje i Međunarodno priznati certifikat **Certificiranog kontrolera/Certified Controller** odnosno certifikat Poslovne učinkovitosti o pohađanju stručnog usavršavanja iz kontrolinga **prema programu odobrenom od strane International Group of Controlling.**

Za cjelokupni program Kontroling akademije moguće je pohađanje izmjenično više zaposlenika istog poduzeća.

Prijave se dostavljaju na e-mail: **info@poslovnaucinkovitost.eu** ili na broj faksa: **01 29 22 915**, a kotizacija je prema navedenim rokovima plativa na **žiro-račun: HR6023400091110356112.**

Pohađanje pojedinačnih edukacija u okviru programa Kontroling akademije Poslovna učinkovitost bit će moguće prema redovnim cijenama kotizacija od **1.390,00 HRK + PDV.**

Za dodatne informacije možete nas kontaktirati na:

Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje

A: Pete Poljanice 11, 10 000 Zagreb

T: +385 1 23 04 571

F: +385 1 29 22 915

W: www.poslovnaucinkovitost.eu

E: info@poslovnaucinkovitost.eu