

Provođenje procesa kontroliranja u Imex banci d.d., Split

Vučić, Mateo

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:695895>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PROVOĐENJE PROCESA KONTROLIRANJA U IMEX BANCI

D.D., SPLIT

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Željko Mateljak

Student:

Mateo Vučić

1213061

Split, srpanj 2023.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Mateo Kučić,
(ime i prezime)

izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, 13.4.2023. godine

Vlastoručni potpis : M. Kučić

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Definicija problema	1
1.2. Cilj rada	1
1.3. Metode rada	2
1.4. Struktura rada	3
2. PREGLED LITERATURE	4
2.1. Područje kontrole poslovanja.....	5
2.2. Važnost i značajke procesa kontroliranja	6
2.3. Faze procesa kontroliranja	8
2.4. Sustavi kontrole.....	11
2.4.1. <i>Sustav izvanorganizacijske kontrole</i>	<i>11</i>
2.4.2. <i>Sustav organizacijske kontrole</i>	<i>13</i>
2.4.2.1. Birokratska kontrola	13
2.4.2.2. Kontrola grupe.....	14
2.5. Razine kontrole	14
2.5.1. <i>Kontrola na individualnoj razini</i>	<i>14</i>
2.5.2. <i>Kontrola na funkcijskoj razini</i>	<i>15</i>
2.5.3. <i>Kontrola na divizijskoj razini</i>	<i>15</i>
2.5.4. <i>Kontrola na korporacijskoj razini</i>	<i>16</i>
2.6. Mjerila performansi.....	17
2.6.1. <i>Mjerila korporacijskih performansi</i>	<i>17</i>
2.6.2. <i>Mjerila performansi divizijskih jedinica</i>	<i>17</i>
2.6.3. <i>Mjerila performansi funkcijskih jedinica.....</i>	<i>18</i>
2.6.4. <i>Mjerila individualnih performansi</i>	<i>18</i>
2.7. Metode i tehnike kontrole	18
2.7.1. <i>Metode financijske kontrole</i>	<i>18</i>
2.7.1.1. Budžetska kontrola.....	19
2.7.1.2. Financijski izvještaji	19
2.7.1.3. Cash management.....	22
2.7.1.4. Financijski indikatori.....	23
2.7.1.5. Financijska revizija	23
2.7.1. <i>Metode kontrole operacija</i>	<i>24</i>

2.7.2. Metode kontrole marketinga	24
2.7.3. Metode kontrole ljudskih resursa	25
2.8. Značajke kontroliranja poslovanja u upavljanju	25
2.9. Primjeri kontrole u menadžmentu.....	26
3. METODE ISTRAŽIVANJA	28
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA	29
4.1. Funkcija unutarnje revizije.....	30
4.2. Funkcija kontrole rizika	31
4.3. Funkcija praćenja usklađenosti	33
4.4. Razvojne karakteristike i strateški planovi	34
4.5. Struktura imovine Imex banke d.d., Split za prethodnu godinu	36
5. RASPRAVA	38
6. ZAKLJUČAK	39
LITERATURA	40
SAŽETAK	41
SUMMARY	42
PRILOZI	43

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Kontroliranje je jedna od pet temeljnih funkcija menadžmenta te prije svega predstavlja kontinuirani proces koji obuhvaća brojne aktivnosti koje se provode u svrhu ostvarenja željenih poslovnih uspjeha i ciljeva. Taj se proces provodi na svim razinama menadžmenta s pomoću koje menadžment nadgleda i ocjenjuje rezultate poslovnih aktivnosti u skladu s planovima. Kontroliranje ujedno znači i da menadžer predvodi zaposlene u cjelokupnom procesu te im pomaže u slučaju da trebaju pomoć. Uz to se brine da svi zaposlenici obavljaju poslove uz visoku dozu predanosti te ih kori ukoliko nisu uložili svoj maksimalan trud.

Svakom je poduzeću potreban prikladno formiran sustav kontroliranja kako bi bilo moguće ovladati kompleksnošću poduzeća. Mala poduzeća ne zahtijevaju pomoć u nošenju sa kompleksnošću iz razloga što je njihov kontrolni sustav jednostavan, dok u velikim poduzećima postoji složena organizacijska struktura pa ona zahtijevaju tu vrstu pomoći. Postoje brojne metode i tehnike pomoću kojih se provodi proces kontroliranja u poduzećima što zahtijeva od menadžera visoku razinu kompetencije.

U kreditnim institucijama, kao i u ostalim vrstama organizacija, postoje brojni sustavi unutarnje kontrole sa svrhom omogućavanja provođenja poslovnih planova i ostvarivanja željenih rezultata. Točnije rečeno, kreditne institucije su dužne ispostaviti i provoditi djelotvorni sustav unutarnjih kontrola u svakom području svoga poslovnog procesa. Stoga banke provode funkcije kontrole.

Kako bi Imex banka d.d., Split mogla biti konkurentnija u hrvatskom bankarskom sektoru, te kako bi mogla dodatno povećati brzinu i kvalitetu provedenih aktivnosti u svim dijelovima i na svim hijerarhijskim razinama, njezini menadžeri moraju kvalitetno provoditi funkciju kontrole. Stoga će se u ovom radu pokušati odgovoriti na neka bitna pitanja kao što su provode li se kontrolne funkcije u Imex banci d.d., Split na adekvatan način koji je propisan Zakonom te može li se reći da ona provodi kontrolne funkcije na način da doprinosi ostvarenju cjelokupnih ciljeva poduzeća u skladu sa planom?

1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je istražiti i objasniti koje je sve aktivnosti potrebno provesti od strane menadžera u procesu kontroliranja uz postizanje željenih rezultata. Istraživanjem ćemo odgovoriti na pitanja:

- Kontroliraju li menadžeri Imex banke d.d., Split provođenje kontrolnih funkcija na način na koji je propisan zakonom?
- Pomaže li provođenje kontrolnih funkcija i odgovarajućih aktivnosti ostvarivanju željenih poslovnih uspjeha Imex banke d.d., Split?

Teorijski ciljevi istraživanja:

- Provođenje efikasne kontrole troškova
- Kontroliranje utjecaja okoline na outpute poduzeća
- Provođenje mjerila performansi
- Sposobnost identificiranja kritičkih točaka kontrole

Praktični ciljevi istraživanja:

- Uspostava triju kontrolnih funkcija kod kreditnih institucija
- Ocjenjivanje prikladnosti, kvalitete i djelotvornosti provedenih kontrola i izvješća
- Utvrđivanje i procjenjivanje rizika prisutnih u transakcijama s povezanim subjektima
- Ocjena učinkovitosti i djelotvornosti sustava unutarnjih kontrola

1.3. Metode rada

Teorijske metode rada:

- Metoda analize – metoda traženja veza, uzroka i posljedica te izvođenje zaključaka pomoću rastavljanja cjelovitog sustava na sastavne elemente.
- Metoda sinteze – predstavlja obrnut postupak od analize, s obzirom da je to postupak objedinjavanja.
- Deskriptivna metoda – predstavlja opis pojava koje se istražuju.
- Metoda indukcije – podrazumijeva zaključivanje od pojedinačnih slučajeva prema općim zakonitostima.
- Metoda dedukcije – bazirana na iznošenju činjenica, podacima, strukturi te uzrocima i posljedicama ekonomskih fenomena.
- Metoda specijalizacije – odnosi se na usmjeravanje djelatnosti nečega, na određenu užu djelatnost.

Praktične metode rada:

- Intervju – razgovori s ispitanicima u svrhu istraživanja uvjerenja, stavova, ponašanja, doživljavanja i motivacije ispitanika o istraživačkom problemu
- Prikupljanje podataka – komunikacijom s kontakt osobom promatranog poduzeća.

1.4. Struktura rada

Ovaj je rad strukturiran tako da se sastoji od šest uzajamno povezanih cjelina. U prvom dijelu se definira problem istraživanja te su navedeni ciljevi i metode istraživanja korištenih kroz cijeli rada.

Kroz drugi dio se pobliže objašnjava proces kontroliranja koji predstavlja jednu od pet temeljnih funkcija menadžmenta te njegove teorijske odrednice. Najveći naglasak je na ulozi koju kontroliranje ima u menadžmentu te na načinima na koji se mjere performanse kod poduzeća, kao i na metodama i tehnikama kontroliranja.

Nakon toga, u trećem dijelu su pobliže objašnjene metode istraživanja korištene u radu koje se mogu podijeliti na nekoliko načina. Govoreći o prikupljanju podataka za izradu rada, dijele se na teorijske i praktične, a prema načinu njihovog izražavanja dijele se na kvalitativne i kvantitativne.

Četvrto poglavlje rada je sastavljeno od osnovnih podataka o subjektu koji se promatra u ovom radu, Imex Banci d.d., Split, te se nakon toga u ovom dijelu dolazi do glavnog dijela rada. U tom dijelu pobliže definira i vizualizira način na koji Imex banka d.d., Split provodi kontrolu poslovanja kroz temeljne metode same kontrole pridržavajući se zakonskih regulativa i propisa.

Peti dio rada je sastavljen od rasprave u kojoj su definirani faktori koji su utjecali na dinamiku izrade ovoga rada, kao i prepreka koje je bilo potrebno nadvladati kako bi se prikupili što kvalitetniji i autentičniji podaci .

Završni, šesti dio rada sastoji se od zaključka donošenog nakon detaljnog razmatranja i razumijevanja cjelokupnog rada, a naročito teorijskog dijela u kojem se pobliže objašnjava proces kontroliranja te praktičnog dijela u kojem se prikazuje provođenje kontrole na primjeru kreditnih institucija, u ovom slučaju Imex banke d.d., Split i svih pravila i normi kojih se ona mora pridržavati.

2. PREGLED LITERATURE

Kontroliranje je proces koji se vrši na donjoj, srednjoj i gornjoj razini menadžmenta, s kojim menadžment nadzire i vrednuje rezultate poslovnih aktivnosti u skladu sa zadanim planovima kako bi se ostvarili ciljevi. Kontrola je primarna ciljno orijentirana upravljačka funkcija neke organizacije te predstavlja proces analize trenutnog poslovanja s implementiranim ciljevima u svrhu osiguranja provođenja djelatnosti na način na koji je unaprijed određen.

Kontroliranje se također može definirati i kao proces u kojemu se uz primjenu potrebnih aktivnosti izvršavaju mjerenja i korekcije performansi kako bi se osiguralo ostvarivanje ciljeva, te je implementiran u cjelokupnu organizacijsku strukturu. Gledajući na kontroliranje kao na menadžersku funkciju, ono predstavlja ocjenjivanje i ispravak provođenja poslova zaposlenika i realizaciju zacrtanih ciljeva (Buble, 2006., str. 381.). Uloga menadžmenta organizacije je osiguravanje ciljeva organizacije u skladu s planom i vremenskim okvirom. Od mnoštva funkcija upravljanja, kontrola je jedna od najvažnijih. Uprava organizacije vodi računa o pravilnom korištenju resursa organizacije. Kontrolirajući upravljanje, osigurava se učinkovita iskorištenost resursa.

Kontrola zaposlenih u organizaciji je bitna menadžerska vještina. Menadžer ne može djelotvorno obavljati svoju funkciju ukoliko ne zna dobro kontrolirati svoj tim. Pravilnom kontrolom svog tima može osigurati koordinaciju među članovima svog tima, a pravilnom kontrolom tima može djelotvorno provoditi planove budućih projekata (<https://hrcak.srce.hr/file/99079> 26.09.2021.). Postupak kontrole se može prikazati u tri koraka (Lajtman, 2010., str. 3.):

- Određivanje željenih rezultata – u ovom se koraku određuje ciljani rezultat projekta u, na primjer, izdvojenim točkama u određenom vremenskom razdoblju.
- Mjerenje učinkovitosti djelovanja – realizirano je kroz vremenski definirani plan na način da se otkriju odstupanja od plana te se pokrene njihovo otklanjanje odrađivanjem potrebnih aktivnosti. Ključ ove faze je uočavanje odstupanja na vrijeme.
- Ispravljanje odstupanja – putem transformacije trenutačnih planova, podizanjem razine znanja postojećih kadrova ili dodatnim zapošljavanjem uz istovremenu opciju implementacije boljeg menadžmenta ili primjenu djelotvornijeg postupka vođenja (core.ac.uk 26.09.2021.).

U samom poduzeću, kontroliranje se shvaća kao (Buble, 2006., str. 382.):

- Pojednostavljanje prilagodbe na izmjene okolnosti
- Smanjenje komplikacija pogrešaka

- Podrška u nošenju sa složenošću prepreka sa kojima se poduzeće susreće
- Sredstvo minimalizacije troškova

Kontroliranje koje se ostvaruje uspoređivanjem realiziranog s planiranim, povezuje kompletan menadžerski proces te predstavlja nadgledanje obavljanja aktivnosti poduzeća s ciljem da poduzeće kontinuirano prati zacrtane ciljeve (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004., str. 22.). Potreban je adekvatno oblikovan sustav kontroliranja, jer u suprotnom ne bi bilo moguće ovladati kompleksnošću poduzeća. Kod malih poduzeća kontrolni je sustav jednostavan pa ne zahtijeva pomoć nošenja s kompleksnošću, za razliku od velikih poduzeća u kojima postoji složena organizacijska struktura.

Za svako je poduzeće bitna efikasna kontrola troškova, kako bi se smanjile sve vrste troškova i time povećala dobit. Kako bi se minimizirali troškovi i povećala dobit, kriteriji efektivne kontrole u poduzeću su podijeljeni na 5 osnovnih (Buble, 2006., str. 383.):

- **Povezanost sa željenim rezultatima** – može se reći da kontroliranje ima značajan doprinos u ostvarivanju definiranih ciljeva, ukoliko osigurava potrebnu normizaciju učinaka, ukoliko predstavlja sredstvo zaštite imovine i ukoliko osigura kvalitetu outputa.
- **Objektivnost** – stupanj njene neutralnosti u vezi s objektom kontroliranja, te stupanj njezine iskorištenosti za vlastiti interes od strane njezinih nositelja.
- **Kompletnost** – veličina obuhvatnosti željenih ponašanja i definiranih ciljeva poduzeća.
- **Pravovremenost** – kako bi se ostvario kriterij učinkovitosti, kontrola mora biti provedena u pravom trenutku. Iz tog je razloga potrebno oblikovati učinkovit sustav informacija koji osigurava nužne informacije u pravo vrijeme.
- **Prihvatljivost** – važna je prihvaćenost kontrole od strane zaposlenika.

2.1. Područje kontrole poslovanja

Kontroliranje ima utjecaj na brojne faktore u svakom poduzeću. Kontrola ima utjecaj na organizaciju i njezine članove na način da motivira zaposlenike, učinkovito koristi resurse, stvara disciplinu u organizaciji, osigurava koordinaciju djelovanja te pomaže u donošenju ispravne procjene o standardima.

a) Kontrola motivira zaposlenike

Kontrola ne znači samo izdavanje naloga zaposlenicima. Ona također znači da menadžer predvodi zaposlene tijekom cijelog procesa te im pomaže ukoliko je to potrebno. Uz to se brine da svi zaposlenici

obavljaju poslove uz visoku dozu predanosti te ih kori ukoliko nisu uložili svoj maksimalan trud. Motivirani zaposlenik na kraju radi mnogo više od svojih stvarnih sposobnosti.

b) Kontroliranje učinkovito koristi resurse

Kontrola u upravljanju doprinosi adekvatnom iskorištavanju raspoloživih resursa. U kontroliranom okruženju zaposleni iskorištavaju resurse na pravi način i oprezni su pri njihovom korištenju. S kontrolom, uprava se može pobrinuti da zaposlenici izvuku maksimalan učinak iz raspoloživih resursa.

c) Kontroliranje stvara disciplinu u organizaciji

Druga važnost kontrole u upravljanju je disciplina u organizaciji. Disciplina je potrebna za postizanje cilja u željeno vrijeme i s raspoloživim resursima. Kontrolirajući menadžment, uz kontroliranje postupaka zaposlenih, vodi računa o tome da oni rade kako bi se postigli maksimalni rezultati.

d) Kontrola osigurava koordinaciju djelovanja

U velikoj organizaciji postoje stotine zaposlenika koji rade zajedno. Na različitim odjelima istovremeno se odvijaju različiti poslovi. Ako nema koordinacije između zaposlenika u organizaciji, mogli bi na kraju izgubiti mnogo resursa što može uzrokovati gubitak organizacije, a zatim i profit. Stoga je uloga uprave koordinirati postupke zaposlenika koji rade u drugom odjelu, a komunikacija između njih je slaba. Uprava ima ulogu veze među njima te pomaže u osiguravanju toga da su svi zaposleni i njihove radnje fokusirani na jedan zajednički pravac, a to je i smjer prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

e) Kontroliranje pomaže u donošenju ispravne procjene o standardima

O standardima se ne može odlučivati predosjećajno. Uprava garantira da se o standardima odlučuje odgovarajućom analizom uspješnosti prethodnih projekata, stanja na tržištu, dostupnih resursa i kapaciteta organizacije. To se može omogućiti kontroliranjem rada organizacije te svojim sposobnostima.

2.2. Važnost i značajke procesa kontroliranja

Kontrola je neophodna funkcija upravljanja bez koje se kontrolna funkcija u organizaciji ne može ostvariti i najbolji planovi koji se mogu izvršiti mogu nestati. Dobar sustav kontrole pomaže organizaciji na sljedeće načine (<https://www.toppr.com/guides/business-studies/controlling/meaning-of-controlling> 26.09.2021.):

- a) Ostvarivanje organizacijskih ciljeva – Kontrolna funkcija provodi aktivnosti koje utječu na ostvarivanje organizacijskih ciljeva i otkrivaju odstupanja te ukazuju na korektivne mjere. Stoga pomaže u usmjeravanju organizacijskih ciljeva koji se mogu postići obavljanjem kontrolne funkcije.
- b) Ocjenjivanje točnosti standarda – Dobar sustav upravljanja omogućuje upravi da provjeri jesu li postavljeni standardi točni i objektivni. Učinkovit sustav kontrole također pomaže u pažljivoj i naprednoj provjeri promjena koje pomažu u preuzimanju važnog mjesta u organizaciji i u okruženju, a također pomaže u pregledu i reviziji standarda u svjetlu takvih promjena.
- c) Učinkovito korištenje resursa – Važna funkcija kontrole je da se pri tome svaka aktivnost obavlja na takav način u skladu s unaprijed utvrđenim standardima i normama u svrhu iskorištenosti resursa na najučinkovitiji način za daljnju dostupnost resursa.
- d) Poboljšanje motivacije zaposlenika – Kontrola pomaže u postavljanju dobrog sustava kontrole koji osigurava da svaki zaposlenik unaprijed zna što očekuje i koji su standardi izvedbe na temelju kojih će biti ocijenjeni. Stoga pomaže u motiviranju i povećanju njihovih potencijala kako bi im se pomoglo ostvariti bolje performanse.
- e) Osiguravanje reda i discipline – Kontroliranje stvara atmosferu reda i discipline u organizaciji koja pomaže u smanjenju nepoštenog ponašanja zaposlenih. Pomno provjerava aktivnosti zaposlenika, a tvrtka može biti u mogućnosti otkriti nepoštene zaposlenike korištenjem računalnog nadzora kao dijela svog sustava upravljanja.
- f) Olakšavanje koordinacije na djelu – Posljednja važna funkcija kontrole je da svakim odjelom i zaposlenikom upravljaju unaprijed utvrđeni standardi i ciljevi koji su dobro upućeni i međusobno usklađeni. Time se osigurava postizanje općih organizacijskih ciljeva na sveukupan način.

Značenje kontrolne funkcije može se definirati kao osiguranje da se aktivnosti u organizaciji izvode prema planovima. Kontrola također osigurava da se resursi organizacije učinkovito i djelotvorno koriste za postizanje unaprijed utvrđenih ciljeva.

- Kontrola je funkcija usmjerena na cilj.
- To je primarna funkcija svakog menadžera.
- Kontrola funkcije menadžera je sveprisutna funkcija.

Kontrola je zadaća svakog menadžera, bez obzira na kojoj se hijerarhijskoj razini menadžer nalazi i bez obzira na njegovu poziciju s aspekta djelokruga odgovornosti. Temeljna nadležnost kontroliranja je vezana za svakog menadžera koji je uključen u provedbu planiranih aktivnosti (Klepić, Alfirević i Rahimić, 2020., str. 319.).

Iz tog razloga kontrolnu funkciju ne treba krivo shvatiti kao posljednju funkciju upravljanja. To je funkcija koja upravljački ciklus vraća funkciji planiranja. Dakle, kontrolna funkcija obavlja aktivnosti u svrhu uočavanja odstupanja te otkrivanje samog uzroka. Ovaj proces pomaže u formuliranju budućih planova u svjetlu identificiranih problema, te stoga pomaže u boljem planiranju u budućim razdobljima.

Sve veći razvoj mikroekonomske znanosti i fokusiranost na menadžerski pristup u otklanjanju neželjenih događaja, stvorio je preduvjet za razvijanje kontrole unutar poduzeća (Jurina, Morović i Santini, 2006., str. 251.). Dakle, iz značenja kontrole razumijemo da ona ne samo da dovršava proces upravljanja, već i poboljšava planiranje u sljedećem ciklusu.

Učinkovit sustav kontrole ima sljedeće značajke (<https://businessjargons.com/controlling.html> 26.09.2021.):

- Pomoć u provedbi definiranih planova.
- Doprinosi efikasnoj iskorištenosti zaliha.
- Ocjenjivanje točnosti definiranih normi.
- Stvara preduvjete za stvaranje discipline i izvršavanje zadataka.
- Motivacija zaposlenika i podizanje njihovog morala.
- Stvara temelje za sljedeće razdoblje planiranja provođenjem revizije standarda.
- Postiže viši nivo općih performansi poduzeća.
- Svodi pogreške na minimum.

2.3. Faze procesa kontroliranja

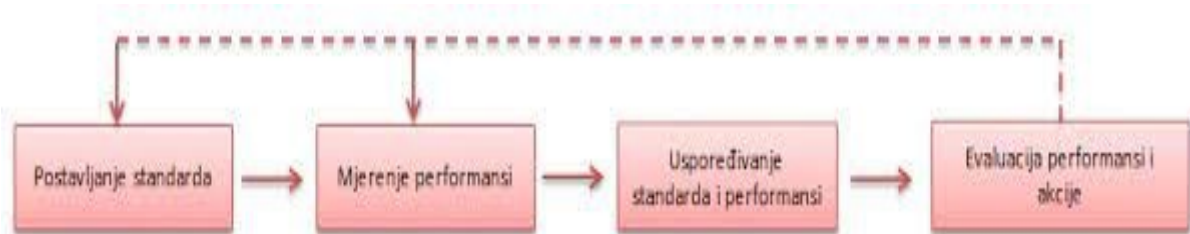
Proces kontroliranja klasificira se u 4 etape (Buble, 2009., str. 587.-590.):

1. Definiranje standarda
2. Ocjenjivanje rezultata
3. Usporedba rezultata sa standardima
4. Provjera rezultata i poduzimanje akcija

Na slici 1. je vidljivo kako se proces kontroliranja odvija kroz navedene etape.

Slika 1:

Etape u procesu kontroliranja



Izvor: Pribisalić, D.: Financijska kontrola u funkciji managementa na primjeru poduzeća „Tetex“, 2002.; str. 4., <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1519/datastream/PDF/view> (26.09.2021.)

Iz sljedeće podjele je detaljnije opisan proces kontroliranja kroz etape:

1. Definiranje standarda

To znači definiranje cilja kojemu se teži u svrhu ispunjavanja organizacijskih ciljeva, ciljanje veličina s kojima se uspoređuje trenutni ili prognozirani rezultat. Standardi se prezentiraju kao sredstva mjerenja na osnovu kojih će se procijeniti ostvarivanje ciljeva pojedinca, radnih grupa, organizacijskih jedinica i cjelokupnog poduzeća. Standardi ukazuju na kriterije izvedbe, te ih dijelimo na kvantitativne i kvalitativne:

a) Kvantitativni standardi:

- Fizički standardi – naturalne veličine.
- Vrijednosni standardi – novčane veličine.

b) Kvalitativni standardi:

- Deskriptivni standardi – one veličine koje nije moguće brojčano izraziti.
- Programski standardi – standardi kroz koje se određene aktivnosti nekog programa definira kao standard.
- Ciljni standardi – izvedeni su iz ciljeva koji su nekvantitativne naravi.

2. Ocjenjivanje rezultata

Ocjenjivanje rezultata predstavlja proces tijekom kojega se utvrđuje stupanj ostvarenosti postavljenih standarda, kao i razlozi eventualnih odstupanja. Realna efektivnost zaposlenih je mjerena prema cilju. S višom upravljačkom razinom, postaje sve teže mjeriti učinak. Taj postupak zahtijeva osiguranje

kvalitetne informiranosti o ostvarenim rezultatima, kao i onima koji su se trebali ostvariti. Informacije se prikupljaju određenom dinamikom (mogu se prikupljati: dnevno, tjedno, dekadno, mjesečno, tromjesečno, polugodišnje i godišnje).

3. Usporedba rezultata sa standardima

Predstavlja usporedbu podataka o performansama koji su se prikupili sa standardima tih performansi, a cilj usporedbe je ustanoviti:

- a) Odstupanje ostvarenja od standarda
- b) Veličine odstupanja od standarda
- c) Razloge odstupanja od standarda

Specijalne analize su potrebne za utvrđivanje razloga odstupanja kada se usporedba rezultata sa standardima ocjenjivanjem visine odstupanja obavlja automatski. Na operativnom nivou su standardi često jednostavne veličine te su samim time uzroci odstupanja lakši za utvrđivanje, za razliku od utvrđivanja razloga odstupanja kod standarda na strateškoj razini.

4. Provjera rezultata i akcija

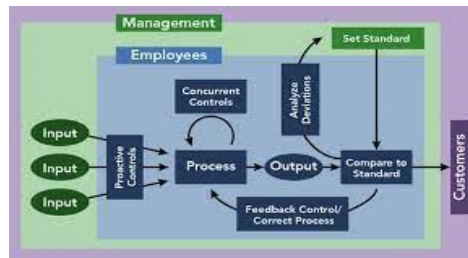
Proces kontrole evaluacijom performansi i akcija kontrolira aktivnosti poduzeća na način da stvarni učinak bude usklađen sa standardnim planom. Pretpostavlja analitične i nalazne kompetencije menadžera bez obzira o tome tko je zadužen za provođenjem analize uzroka odstupanja. Razlikujemo 3 klasična pravca akcije:

- a) Održavanje status quo – najkorisnije u situacijama malih odstupanja da nije potrebno poduzimanje dodatnih aktivnosti.
- b) Korekcija devijacija – kod velikih odstupanja je korekcija devijacije neizbježna. Ispravci koji će biti poduzeti ovise o uzrocima odstupanja koje se može utvrditi analizom.
- c) Promjena standarda – posljedica činjenice o previsoko ili prenisko postavljenim standardima. Previsoki standardi se obično dijagnosticiraju u situacijama kad ih većina zaposlenih ne mogu ostvariti, dok se preniski standardi dijagnosticiraju u slučaju kada ih veći dio jednostavno realizira i visoko premašuje.

Na slici 2. detaljno je prikazan proces kontroliranja.

Slika 2:

Detaljni prikaz procesa kontroliranja



Izvor: Starčević, M.: Proces kontrole, 2020.; str. 9., <https://repozitorij.velegs-nikolatesla.hr/en/islandora/object/velegs%3A784/datastream/PDF/view> (26.09.2021.)

Sa slike 2. je vidljiv način na koji menadžment kontrolira cijeli proces od trenutna nabave i korištenja inputa do isporuke proizvoda krajnjem potrošaču. Prvi korak koji predstavlja pretvaranje inputa u output putem različitih procesa, prati se istodobnom kontrolom koja predstavlja prilagodbu tekućih aktivnosti i procesa. Sjedeći korak predstavlja izrađeni proizvod nakon čije se kontrole, analize i usporedbe standarda šalje povratna informacija o rezultatima tih provjera u svrhu eventualne korekcije proizvoda kako bi se što kvalitetniji proizvod isporučio kupcu u završnom koraku.

2.4. Sustavi kontrole

Poduzeće mora kontrolirati reakciju okoline na outpute, koji su rezultat internog djelovanja poduzeća. Za ocjenjivanje efikasnosti ostvarenja ciljeva potrebno je izvršiti kontrolu dviju osnovnih grupa performansi. Razlikujemo dva glavna sustava kontrole (Buble, 2006., str. 388.):

- Sustav izvanorganizacijske kontrole
- Sustav organizacijske kontrole

2.4.1. Sustav izvanorganizacijske kontrole

Ovaj sustav djeluje izvan organizacije, a sastavljen je od tržišnih mehanizama djelovanjem ponude i potražnje koji pokazuju u kolikoj je mjeri okolina prihvatila određenu organizaciju. Taj se mehanizam zove tržišna kontrola, a provodi se implementacijom sustava cijena posredstvom kojim se prate i ocjenjuju rezultati organizacije. Tri su opća oblika tržišne kontrole:

- a) Tržišna cijena dionica - Cijena dionice je osnovno sredstvo mjerenja prikazuje tržišne odnose u vidu ponude i potražnje. U slučaju da poraste cijena dionica u usporedbi s njihovom nominalnom vrijednosti, znači da je menadžment izabrao prave ciljeve. U slučaju da cijene

dionica padnu niže od njihove nominalne vrijednosti, znači da menadžment nije izabrao prave ciljeve, te će izgubiti povjerenje dioničara. Za menadžere je važno da izaberu te teže k ostvarivanju onih ciljeva čije će ispunjenje osigurati trajan rast vrijednosti dionica.

Na slici 3. je prikazana dionica Središnje privredne i zadružne banke d.d..

Slika 3:

Primjer dionice



Izvor: <https://codex-sortium.hr/zanimljivosti> (26.09.2021.)

Sa slike 3. može se vidjeti da se radi o deset dionica na donositelja, nominalnog iznosa 200 kruna, izdanih u Zagrebu u siječnju 1922. godine. U plašt dionice uložen je kuponski arak s kuponima za isplatu dividende donositelju kupona za godine od 1921. do 1940. godine (codex-sortium.hr 26.09.2021.).

- b) Stopa povrata kapitala - Ona pokazuje mogućnost poduzeća da u zadanom roku vrati investiran kapital ulagača. To može podrazumijevati investirani i korišteni kapital te postoje indikatori poput ROI, ROCE, ROA. Najuspješnije poduzeće je ono koje realizira najbržim vraćenim uloženim kapitalom. Ovaj pokazatelj ne podrazumijeva samo mjerenje učinkovitosti poduzeća, nego i izmjeru učinkovitosti u divizijskim jedinicama. Iz tog je razloga stopa povrata ključni mehanizam kontrole uspješnosti ostvarivanja izabranih ciljeva.
- c) Transferne cijene - U multidivizijskom poduzeću koje je sastavljeno od relativno zasebnih dijelova, kvaliteta cjelokupnih dostignuća može biti izražena i kvalitetom dostignuća bilo

kojega od tih dijelova. Poduzeća moraju osmisliti strategiju cijena u interdivizijskoj razmjeni koja će osigurati uspješnost poduzeća kao cjeline.

2.4.2. Sustav organizacijske kontrole

Koristi se u situacijama kada poduzeće nije u mogućnosti korištenja izvanorganizacijske kontrole.

Razlikujemo dva tipa kontrole (Buble, 2006., str. 390.):

- Birokratska kontrola
- Kontrola grupe

2.4.2.1. Birokratska kontrola

Birokratska kontrola je službeno i mehanicistički strukturalno kontroliranje ponašanja jedinica i grupe unutar poduzeća, čije su karakteristike vezane za birokratsku organizacijsku organizaciju. Ovaj sustav zahtjeva aktivno uključivanje menadžmenta kao instrumenta kontrole, a postoje (Buble, 2006., str. 391.):

- a) Pravila i procedure – ostvarenje ciljeva i izvršenje zadataka determinirano je točno definiranim ponašanjem sudionika. Menadžer bi unaprijed trebao definirati kakvo bi to ponašanje moralo biti. U slučaju da ne želi zaposlenicima dati slobodu odlučivanja, donose se pravila i procedure. Njihova glavna karakteristika je da standardiziraju ponašanje zaposlenika.
- b) Budžeti – obično su definirani kao brojčani prikazi prognoziranih rezultata. Može biti u novčanom ili prirodnom obliku.
- c) Standardizacija – o njoj se govori u slučaju kada je tematika rada specificirana ili programirana, što znači da se njome izravno utječe na ponašanje unutar organizacije. Obuhvaća tri aspekta:
 - Standardizacija inputa - predstavlja način na koji se provodi kontroliranje ponašanja kadrova ili ostalih resursa u poduzeću u obavljanju poslova.
 - Standardizacija throughputa – obuhvaćene su one radnje koje služe pretvorbi uloženi resursa u izradu krajnjeg proizvoda.
 - Standardizacija outputa - podrazumijeva specificiranje karakteristika performansi završnog proizvoda ili usluge, te u svrhu njihovog osiguranja poduzeće primjenjuje post akcijsku kontrolu s naglaskom na završni proizvod ili uslugu.

2.4.2.2. Kontrola grupe

Kontrola grupe je sredstvo stvoreno od strane grupe kroz uspostavljeni interni sistem pravila. Smatra se najefikasnijim instrumentom realizacije strategije pa stoga strategiju nije moguće realizirati bez adekvatne organizacijske kulture. Razlikujemo nekoliko vrsta ovog tipa kulture unutar organizacije, a to su (Buble, 2006., str. 390.-391.):

- Kultura moći – s naglaskom na središnju figuru čija je moć proširena unutar cijele organizacije.
- Kultura uloga – naglasak je na pravima koja su definirana na najvišoj hijerarhijskoj razini te se pomoću njih utvrđuje uloga svakog pojedinca.
- Kultura zadataka – naglasak je na grupi, stručnosti nagrada za pokazane performanse i integraciji pojedinačnih i kolektivnih ciljeva.
- Kultura pojedinca – naglašava neku određenu osobu, a organizacija predstavlja sredstvo pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi tog pojedinca.

2.5. Razine kontrole

S aspekta menadžmenta neophodno je sagledati 4 razine kontrole (Buble, 2009., str. 394.):

1. Kontrola na individualnoj razini
2. Kontrola na funkcijskoj razini
3. Kontrola na divizijskoj razini
4. Kontrola na korporacijskoj razini

2.5.1. Kontrola na individualnoj razini

Odnosi se na performanse koje ostvaruje svaki zaposlenik obavljajući dodijeljene mu dužnosti iz cjelokupnog cilja organizacije. Razlikujemo (Buble, 2006., str. 394.):

- a) Primarne zadatke – njima se realizira oni kojima se ostvaruje djelovanje organizacije.
- b) Sekundarni zadaci – omogućavaju i pojednostavljaju obavljanje primarnih zadataka.

Svi oblici kontrole kvalitete su orijentirani mjerenju svojstava uloženi resursa, throughputa i krajnjeg proizvoda ili usluge. Mjerenje varijabli je usmjereno na obilježja svakog specifičnog standarda, za razliku od mjerenja atributa koje je orijentirano na utvrđivanje prihvatljivosti određenih karakteristika.

2.5.2. Kontrola na funkcijskoj razini

Kontrola na funkcijskoj razini predstavlja organizacijsku razinu koja je okarakterizirana postojanjem grupa srodnih djelatnosti, odnosno poslovnih funkcija. Postavljeni su različiti kriteriji njihove podjele, a najčešći su (Buble, 2006., str. 396.-397.):

- a) Istraživanje i razvoj – predstavlja stvaralačku proceduru radnog procesa čije je kontroliranje outputa zahtjevno i skupo te se zbog toga vrši kontrola inputa.
- b) Prodaja – karakterizira ju prepoznatljivost outputa koji se manifestiraju u outputu plasiranom na tržištu.
- c) Poslovanje s materijalima – garantira ispunjenje potrebnih materijalnih kapaciteta u svrhu pravilnog procesa rada.
- d) Operatika – orijentirana je na proces transformacije ili pretvaranja inputa o outputu, a njezina je kontrola prvenstveno usredotočena na outpute.
- e) Ljudski resursi – glavna karakteristika je orijentiranost na različite procese u vezi regrutacije, selekcije, obuke, razvoja i ostalih aktivnosti u vezi osoblja.
- f) Financije i računovodstvo – rezultati ove funkcije su teški za kontroliranje te se stoga organizacija oslanja na kontrolu, provođenu pravilima, procedurama, standardima i budžetima.

2.5.3. Kontrola na divizijskoj razini

Na ovoj razini funkcijske djelatnosti u svrhu provedbe definiranih planova. Iz tog se razloga sustav kontrole treba osposobiti u svrhu nadziranja i vrednovanja međufunkcijskih djelatnosti. Koji će se tip kontrole primijeniti ovisi o tipu izabrane strategije, što je vidljivo u tablici 1.

Tablica 1:

Generička strategija i tipovi kontrole

Tip kontrole	Strategija troškova	Strategija diferencijacije	Strategija fokusiranja
Kontrola outputa	Velika primjena (npr. kontrola troškova)	Nekakva primjena (npr. kvaliteta ciljeva)	Nekakva primjena (npr. trošak i kvaliteta)
Birokratska kontrola	Nekakva primjena (npr. budžeti, standardizacija)	Velika primjena (npr. pravila, budžeti)	Nekakva primjena (npr. budžeti)
Kontrola grupe	Mala primjena (npr. QCC)	Velika primjena (npr. norme i kultura)	Velika primjena (npr. norme i kultura)

Izvor: Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006; str. 398.

U tablici 1. vidi se da je najveća primjena kontrole outputa kod strategije troškova, dok je kod strategije diferencijacije i strategije troškova ona mnogo manje primjenjivana. Birokratska kontrola se najviše primjenjuje kod strategije diferencijacije, dok je kod strategije troškova i strategije fokusiranja manje primjenjiva. Kontrola grupe ima veliku primjenu i kod strategije diferencijacije i kod strategije fokusiranja, a malu primjenu ima kod strategije troškova.

2.5.4. Kontrola na korporacijskoj razini

Poduzeće bira onu organizacijsku strukturu koja omogućuje djelotvorno obavljanje različitih poslova. Stoga poduzeće obično odabire neki model višedivizijske strukture ovisno o slučajevima nepovezane diverzifikacije ili vertikalne integracije, što je prikazano u tablici 2.

Tablica 2:

Korporacijske strategije i kontrola

Korporacijska strategija	Tržišna kontrola	Birokratska kontrola	Kontrola grupe
Nepovezana diverzifikacija	Velika primjena (npr. ROI)	Neznatna primjena (npr. budžet)	Mala primjena
Vertikalna integracija	Velika primjena (npr. ROI, transferne cijene)	Velika primjena (npr. standardizacija, budžeti)	Neznatna primjena (npr. norme i vrijednosti)
Povezana diverzifikacija	Mala primjena	Velika primjena (npr. pravila, budžeti)	Velika primjena (npr. razvoj korporacijske kulture)

Izvor: Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006; str. 400.

U tablici 2. je vidljivo da kod nepovezane diverzifikacije imamo veliku primjenu tržišne kontrole, a birokratska kontrola i kontrola grupe se primjenjuju u manjoj mjeri. Kod tržišne i birokratske kontrole postoji velika primjena vertikalne integracije, za razliku od kontrole grupe kod koje se ona primjenjuje u neznatnoj mjeri. Povezana diverzifikacija ima veliku primjenu kod birokratske kontrole i kontrole grupe, dok kod tržišne kontrole ima malu primjenu.

2.6. Mjerila performansi

Predstavljaju one pokazatelje preko kojih se izražava djelotvornost poslovnog procesa. Stoga menadžment treba definirati predmet mjerenja, odnosno koje točno akcije i rezultate koji se mjere kako bi se spoznalo ostvaruju li se ciljevi poduzeća. Razlikujemo (Buble, 2006., str. 256.):

1. Mjerila korporacijskih performansi
2. Mjerila performansi divizijskih jedinica
3. Mjerila performansi funkcijskih jedinica
4. Mjerila individualnih performansi

2.6.1. Mjerila korporacijskih performansi

Tim se pokazateljima može izmjeriti djelotvornost poduzeća u relaciji sa nekom zadanom veličinom. Na ovoj se razini se poduzeća najviše služe onim pokazateljima koji otkrivaju profitabilnost, kao što su (Buble, 2006., str. 402.):

- profitabilnost ukupne imovine – ROA
- profitabilnost vlasničke glavnice – ROE
- dobit po dionici – EPS
- cijena po dionici – PPS
- prinos po dividendi
- odnos cijene i dobiti – P/E
- odnos isplate dividendi i dividende po dionici – DPS

2.6.2. Mjerila performansi divizijskih jedinica

Ova vrsta pokazatelja učinkovitosti bazirana je na procesu formiranja organizacijskog odjela koji ima status kvazi-poduzeća. Najviši oblik jedinica su SBU kroz koje se oblikuju različiti užji centri nadležnosti kao što su (Buble, 2006., str. 406.):

- Troškovni centri – zaduženi su za ostvarivanje parcijalnih zadataka putem zadanih troškova. Iz tog se razloga usmjeravaju na ekonomizaciju zadane mase troškova, odnosno osiguravaju realizaciju planova minimalizacijom troškova.
- Prihodni centri – prihodovni centri su organizacijske jedinice čiji su utrošeni resursi i sami krajnji proizvodi sastavljeni od ograničenih tržišnih cijena. Zbog toga se njihovo mjerilo djelotvornosti može izmjeriti jedino obujmom realiziranog zadatka.

- Profitni centri – imaju visok stupanj poslovne nezavisnosti što znači da se njihova odgovornost mjeri i samim izvršenjem zadatka kao i troškovima nužnima u tom izvršenju.
- Investicijski centri – su one organizacijske jedinice odgovorne i za dobitke i gubitke, kao i učinkovitu upotrebu investicijskih resursa kojima se koriste. Uspješnost investicijskih centara se u većini slučajeva mjeri ROI pokazateljima zbog njihovog korištenja kapitalom.

2.6.3. Mjerila performansi funkcijskih jedinica

Definirane su kao organizacijske jedinice kod kojih se izvršavaju iste ili slične poslovne aktivnosti, a to su najčešće (Buble, 2006., str. 409.):

- proizvodnja,
- nabava,
- prodaja,
- ljudski resursi.

2.6.4. Mjerila individualnih performansi

Orijentirana su na ocjenjivanje efektivnosti svih pojedinaca kroz realizaciju pojedinačnih obaveza čije ostvarenje ima doprinos u izvršavanju i provedbi postavljenih planova. Razlikujemo 3 tipa zadataka:

- Zadaci na obradi materijala – oni zadaci proizvodnog procesa sa kvantitativno mjerljivim outputom za izmjeru efektivnosti pojedinaca koji obavljaju tu vrstu zadataka.
- Zadaci na obradi informacija – zadaci djelatnika stručnih službi kod kojih se performanse najčešće procjenjuju.
- Menadžerski zadaci – to su specifične vrste zadataka koje obavljaju menadžeri u poduzeću.

2.7. Metode i tehnike kontrole

2.7.1. Metode financijske kontrole

Najvažnije od metoda i tehnika financijske kontrole su (Buble, 2006., str. 414.):

1. Budžetska metoda
2. Financijski izvještaji
3. Cash management
4. Financijski indikatori

5. Financijska revizija

2.7.1.1. Budžetska kontrola

Budžetiranje je brojčano izraženi proces istraživanja planiranih aktivnosti za sljedeće vremensko razdoblje, dok sam budžet predstavlja plan izvršen u brojčanim vrijednostima.

Sve podjele ovih vrsta svode se na sljedeće (Buble, 2006., str. 414.):

a) Vrste budžeta s obzirom na budžetsko razdoblje:

- Godišnji budžet – osnovni tip budžeta koji označuje razdoblje od jedne godine.
- Budžet kapitalnih izdataka – obuhvaća vremenski okvir između 5 i 10 godina, uključujući potrebna investicijska ulaganja u aktivu poduzeća.
- Neprekidan trajan budžet – u njemu se stalno nadodaje sljedeći na posljednji budžetski mjesec.

b) Vrste budžeta s obzirom na obuhvat razine aktivnosti:

- Budžet poduzeća – sadržava sve radnje cjelokupnog poduzeća prikazane financijski ili nekim drugim izrazom, vezano za dugoročna i kratkoročna razdoblja.
- Budžet dijelova poduzeća – radnje vezane za određeni dio poduzeća.

c) Vrste budžeta s obzirom na njihov sadržaj

Razlikujemo osnovni budžet od pojedinačnih budžeta koji su na direktan ili indirektan način osnovi dio glavnog budžeta.

d) Vrste budžeta s obzirom na način izražavanja budžetskih vještina:

- Vrijednosno izraženi budžet
- Naturalno izraženi budžet

2.7.1.2. Financijski izvještaji

Oni prikazuju određene financijske prilike poduzeća iskazuju neke aspekte financijskih prilika u poduzeću, od kojih su najpoznatiji bilanca te račun dobiti i gubitka (Buble, 2006., str. 417.).

Bilanca je sustavni pregled imovine, kapitala i obveza gospodarskog subjekta na određeni datum, najčešće na datum završetka fiskalne godine (Vidučić, Pepur i Šimić, 2015., str. 425.). Primjer bilance stanja prikazan je na slici 4.

Slika 1:

Bilanca

Naziv vaše tvrtke	Bilanca stanja	
Aktiva		
Trenutna aktiva:	Godina	Godina
Novac	- kn	- kn
Ulaganja	- kn	- kn
Zalihe	- kn	- kn
Potraživanja	- kn	- kn
Unaprijed plaćeni troškovi	- kn	- kn
Ostalo	- kn	- kn
Ukupna trenutna aktiva	- kn	- kn
Fiksna aktiva:	Godina	Godina
Imovina i oprema	- kn	- kn
Poboljšanja imovine u najmu	- kn	- kn
Vlasnička i druga ulaganja	- kn	- kn
Umanjeno za ukupnu amortizaciju	- kn	- kn
Ukupna fiksna aktiva	- kn	- kn
Ostala aktiva:	Godina	Godina
Subjektivna procjena vrijednosti	- kn	- kn
Ukupna ostala aktiva	- kn	- kn
Ukupna aktiva	- kn	- kn
Obveze i vlasnički kapital		
Trenutna pasiva:	Godina	Godina
Dugovanja	- kn	- kn
Obračunate plaće	- kn	- kn
Obračunata kompenzacija	- kn	- kn
Porez na dohodak koji je potrebno platiti	- kn	- kn
Nezarađeni prihod	- kn	- kn
Ostalo	- kn	- kn
Ukupna trenutna pasiva	- kn	- kn
Dugoročna pasiva:	Godina	Godina
Hipoteka koju je potrebno platiti	- kn	- kn
Ukupna dugoročna pasiva	- kn	- kn
Vlasnički kapital:	Godina	Godina
Investicijski kapital	- kn	- kn
Ukupna zadržana dobit	- kn	- kn

Izvor: <https://templates.office.com/hr-hr/bilanca-stanja-tm10073876> (26.09.2021.)

Na slici 4. vidljivo je da se bilanca dijeli na aktivu i pasivu. Aktiva se sastoji od trenutne aktive, u koji spadaju novac, ulaganje, zalihe i ostalo, te od fiksne aktive koja se sastoji od imovine i opreme, poboljšanja imovine u najmu, vlasničkih i drugih ulaganja i sve to umanjeno za ukupnu amortizaciju. Pasiva se sastoji od trenutne pasive, koja obuhvaća dugovanja, obračunate plaće i kompenzacije, porez na dohodak i ostalo, te od dugoročne pasive i vlasničkog kapitala. Stanje u bilanci je pozitivno ukoliko je stanje aktive veće od stanja pasive i obrnuto.

S druge strane, račun dobiti i gubitka prikazuje prihode, rashode i financijski rezultat određenog vremenskog razdoblja u svrhu određivanja profitabilnosti poduzeća koji je prikazan na slici 5.

Slika 2:

Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka	
Naziv	
Vremensko razdoblje	
Financijska izvješća u SAD-u Dolari	
Prihod	
Bruto prodaja	
Minus: Povrat robe i odobrenja	
Neto prodaja	0
Troškovi prodane robe	
Početne zalihe	
Plus: Nabava	
Vozarina	
Izravan rad	
Neizravni troškovi	
Raspoložive zalihe	0
Minus: Završne zalihe	
Troškovi prodane robe	0
Bruto dobit (gubitak)	0
Troškovi	
Oglašavanje	
Amortizacija	
Sporna potraživanja	
Bankovne naknade	
Humanitarni prilozi	
Provizije	
Kooperanti	
Deprecijacija	
Davanja i pretplate	
Programi pogodnosti za zaposlenike	
Osiguranje	
Kamata	
Pravne i profesionalne naknade	
Licence i naknade	
Razno	
<small>Trošak iznosa</small>	

Izvor: <https://templates.office.com/hr-hr/godi%C5%A1nji-ra%C4%8Dun-dobiti-i-gubitka-tm16410109>

(26.09.2021.)

Kada se analizira slika 5. vidi se da je to financijski izvještaj putem kojega se prate prihodi i rashodi poslovanja te rezultat. Prihodi se sastoje od bruto prodaje umanjene za povrat robe i odobrenja, što definira neto prodaju. Prihodi se dijele na poslovne i financijske. Rashodi se dijele na troškove prodane robe koji se računaju stanjem početnih zaliha, uvećanim za troškove nabave, vozarine i ostale izravne i neizravne troškove, što predstavlja raspoložive zalihe koje se umanje za završne zalihe kako bi se

dobili ukupni troškovi prodane robe. Vrste troškova su oglašavanje, amortizacija, bankovne naknade, provizije, troškovi kooperanata i slični troškovi. Na kraju računa dobiti i gubitka je prikazan rezultat.

2.7.1.3. Cash management

Cash management je sistem gotovinskog upravljanja kako bi se omogućilo što bolje korištenje (Buble, 2006., str. 418.). Glavno pravilo je neprestano kretanje gotovine, većim obrtom gotovine je potrebna manja suma za podmirenje istih obveza ostavljajući viškove gotovine koje je moguće plasirati, a prikazan je na slici 6.

Slika 3:

Cash management



Izvor: <https://cashflowcatalyst.wordpress.com/2016/03/31/efficient-cash-management-hints-for-profit-of-an-organisation/> (26.09.2021.)

Analizirajući sliku 6. vidljivo je da je cash management proces balansiranja velike razlike između prihoda i troškova te kombinira mnoge zadatke kao što su stvaranje budžeta, optimizacija troškova, upravljanje likvidnošću, predviđanje potencijalnih prijetnji te alociranje novčanih priljeva. Provođenje kvalitetnog cash managementa popravljiva financijsku stabilnost putem: procjene točnog novčanog toka, provođenja kvalitetnog upravljanja kapitalom, procjene kapitalnih izdataka, stvaranja svijesti o gotovini te redovitim revizijama.

2.7.1.4. Financijski indikatori

Predstavljaju određene indikatore koji se mogu izračunati na osnovu informacija u financijskim izvještajima te se kategoriziraju u grupama prikazanim na slici 7.

Slika 4:

Financijski pokazatelji



Izvor: <https://www.poslovnaucinkovitost.hr/savjetovanje/poslovanje/analiza-financijskih-izvjestaja>

(26.09.2021.)

Osnovna podjela je na slici 7. proširena i detaljnije prikazana zbog mehanizama koji služe za izračun svakog od financijskih pokazatelja. Profitabilnost se mjeri bruto, operativnom i neto maržom. Mjere za izračun likvidnosti su putem tekuće, ubrzane i trenutne aktivnosti. Rentabilnost se mjeri povratom ulaganja (ROI), povratom kapitala (ROE) te povratom imovine (ROA). Efikasnost je vidljiva kroz obrtaje potraživanja, zaliha te obrtaja ukupne imovine. Pokazatelji aktivnosti su vezivanje zaliha, naplata potraživanja i plaćanje dobavljačima. I naposljetku, zaduženost se prikazuje financijskom stabilnošću, vlastitim financiranjem duga te pokrićem kamata.

2.7.1.5. Financijska revizija

Za razliku od ostalih tehnika kontrole, striktno bazirana na kontrolu. Postoje dva tipa revizije (Buble, 2006., str. 427.):

- Eksterna revizija – predstavlja oblik financijskog pregleda provedenog od strane vanjskih stručnjaka u svrhu utvrđivanja objektivnosti i prihvatljivosti računovodstvenih procedura i financijskih izvještaja.

- Interna revizija – označava vrstu financijskog pregleda provedenog od strane unutarnjih stručnjaka. Temeljni zadatak je provjeriti jesu li točne financijske i računovodstvene procedure koje su korištene u poduzeću.

2.7.1. Metode kontrole operacija

Usmjerene su na kontroliranje direktnog procesa transformacije inputa u output u svrhu adekvatne kvalitete outputa. Razlikujemo metode kontrole operacija (Buble, 2006., str. 428.):

1. S obzirom na objekt kontrole:
 - Kontrola sirovina i materijala
 - Kontrola operacija
 - Kontrola dijelova
 - Kontrola gotovih proizvoda
 - Kontrola opreme, postrojenja i uređaja
2. S obzirom na faze izvođenja operacija
 - Ulazna kontrola
 - Međufazna kontrola
 - Završna kontrola
3. S obzirom na stupanj obuhvatnosti
 - Totalna - integralna kontrola
 - Statistička kontrola

2.7.2. Metode kontrole marketinga

To su metode koje su izravno fokusirane na kontroliranje funkcije marketinga u svrhu osiguranja efektivnog izvršavanja marketinške strategije. Rabe se četiri tipa marketinške kontrole:

- Kontrola godišnjeg plana – cilj je ove vrste kontrole ispitati ostvarenje godišnjih zadataka prodaje.
- Kontrola profitabilnosti – cilj kontrole profitabilnosti je ispitati jesu li profitabilni različiti proizvodi, prodajna područja, grupa kupaca, prodajni kanali te druge bitne veličine.
- Kontrola uspješnosti – cilj ove vrste kontrole je ispitati je li moguće poboljšati profitabilnost poduzeća uspješnijim marketinškim aktivnostima.

- Strateška kontrola – ova vrsta kontrole treba periodično preispitivati cjelokupni tržišni pristup, koristeći se ocjenom efektivnosti i provjerom marketinga.

2.7.3. Metode kontrole ljudskih resursa

Svrha ove vrste kontrole je osiguranje učinkovitog odvijanja cjelokupnog procesa zapošljavanja, razvoja i uporabe sukladno strateškim planovima poduzeća. Primarne tehnike koje se primjenjuju u ovog tipa kontrole su (Buble, 2006., str. 435.):

- Procjena performansi
- Analiza ključnih pokazatelja ljudskih resursa

Procjena performansi ima veliku ulogu u nadzoru pojedinačnih rezultata, kao i onih koje je ostvarila određena grupa zaposlenika te u usporedbi promatrane razine ostvarenih rezultata u odnosu na standardnu od strane menadžera. Od svih pokazatelja ljudskih resursa, tri se smatraju temeljnima te se iz tog razloga najčešće pojavljuju, a to su:

- Stopa fluktuacije – predstavlja postotni udio zaposlenika koji su tijekom jedne godine napustili poduzeće.
- Stopa apsentizma – pokazuje odsutnosti sa radnog mjesta kroz određeno razdoblje.
- Stopa sastava radne snage – predstavlja strukturni pokazatelj zaposlenika po njihovim različitim obilježjima

2.8. Značajke kontroliranja poslovanja u upravljanju

Značajke kontroliranja poslovanja u upravljanju mogu se podijeliti u nekoliko osnovnih kategorija:

a) Kontroliranje je dinamičan proces

Menadžer je dužan poduzeti drugačiji postupak ako zaposlenik ne zadovoljava standarde učinka. Menadžer treba imati vještine da odluči kako će reagirati na određenu situaciju. Na primjer, ako je zaposlenik često odsutan, tada bi poslodavac prvo trebalo razgovarati s njim i pitati za razlog njegove odsutnosti te pokušati učiniti nešto po tom pitanju, a ako problem i dalje postoji, trebao bi poduzeti neke stroge mjere. Slično, postupak bi bio drugačiji za zaposlenika koji ne radi često prema standardima od zaposlenika koji prvi put nije uspio ispuniti standarde učinka.

b) Kontrola je krajnja funkcija

Kontrola je krajnja funkcija jer stupa na snagu nakon što je zadatak dovršen. O standardima uspješnosti odlučuje se prije nego što se rad dodijeli zaposlenicima i nakon što posao završi, performanse zaposlenika uspoređuju se sa standardnim učinkom, a ako su učinci zaposlenika isti kao i kod standardnih performansi, tada nisu potrebne nikakve radnje koje treba poduzeti, ali u slučaju da se performanse ne podudaraju, voditelj je dužan poduzeti korektivne radnje.

c) Planiranje i kontrola idu ruku pod ruku

Nije pogrešno reći da planiranje i kontrola rade zajedno. Menadžer je dužan planirati kako bi mogao kontrolirati radnje zaposlenika kako bi postigao željeni ishod. Na primjer, ako menadžer prodaje postavi cilj da ostvari prodaju od 10 milijuna u jednom tromjesečju s pet prodavača koji rade u njegovom timu, tada će svakom prodavaču dati cilj od 2 milijuna i kontrolirat će njihove radnje kako bi postigao željene rezultate.

d) Kontroliranje je sveprisutna funkcija

Kontrola je sveprisutna funkcija jer se ne može izbjeći ni na jednoj razini upravljanja. Sve je rukovodstvo potrebno kontrolirati na svim razinama. Na primjer, menadžer na najvišoj razini kontrolirat će radnje menadžera na srednjoj razini i nadzirati performanse menadžera, a na sličan način menadžer na niskoj razini odgovoran je menadžeru na srednjoj razini. Međutim, može doći do razlike u metodama kontrole, pa se poduzimaju različite korektivne radnje kada radni učinak nije onakav kakav se želi.

e) Kontroliranje se odnosi i na buduće vrijeme

Menadžer može kontrolirati performanse zaposlenika kontrolirajući prošle radnje. Menadžer prati performanse zaposlenika, tako da se može pratiti kada dođe vrijeme za usporedbu učinka.

2.9. Primjeri kontrole u menadžmentu

1) Mjerenje performansi

Uloga menadžmenta je dodijeliti zadatak zaposlenicima, a zatim mjeriti njihovu izvedbu. Mjerenjem uspješnosti svakog zaposlenika menadžment može znati o naporima i radnjama svakog zaposlenika i koristeći te podatke mogu donijeti važne odluke o promicanju ili povećanju plaće ili bonusu itd.

2) Strateško planiranje

Menadžment igra važnu ulogu u strateškom planiranju i odlučivanju o cilju organizacije, a također planiraju i način izvršenja tih ciljeva unutar raspoloživih resursa.

3) Upravljanje financijama

Uprava je odgovorna za upravljanje financijama organizacije. Donose važne odluke, primjerice koliko sredstava treba dodijeliti za određeni projekt, itd. Također se brinu o tome je li projekt bio isplativ za organizaciju ili ne, te u skladu s tim poduzimaju korektivne mjere.

4) Nadziranje ljudi

Uloga menadžmenta je nadzirati rad zaposlenika te povećava produktivnost i učinkovitost njihovih zaposlenika. Menadžer se brine da svi njegovi zaposlenici rade svojim optimalnim kapacitetom i rade na postizanju cilja organizacije.

5) Kontroliranje rizika

Uprava identificira i analizira rizike u ranoj fazi te poduzima mjere opreza kako bi ih izbjegla ili smanjila njihov utjecaj.

6) Poboljšanje performansi

Kontrola u upravljanju nužno je potrebna za kontinuirano poboljšanje učinka cijelog tima. Menadžer može analizirati uspješnost svakog zaposlenika i pomoći im ili im dati upute za poboljšanje učinka kako bi se postigao organizacijski cilj.

7) Upravljanje zalihama

Uprava je odgovorna za kontrolu zaliha kako nikada ne bi došlo do nedostatka ili viška opskrbe, a sve radi bez problema.

8) Osiguranje kvalitete

Kontrola je važna kako bi se osigurala kvaliteta. Neke su organizacije poznate po svojoj kvaliteti i mogle bi se suočiti s udarcem u svom poslovanju ako ne brinu o kvaliteti. Stoga u takvim organizacijama menadžer čini sve kako bi bio u skladu sa standardima kvalitete.

3. METODE ISTRAŽIVANJA

Pri pisanju ovog rada korištene su i kvantitativne i kvalitetne metode istraživanja, a izvori podataka su stručna literatura te stručni i novinski članci, ostali internetski izvori te kontakt osoba u promatranom poduzeću. Ipak, najbolje ih je podijeliti na teorijske i praktične metode.

Teorijske metode rada:

- Metoda analize – metoda traženja veza, uzroka i posljedica te izvođenje zaključaka pomoću rastavljanja cjelovitog sustava na sastavne elemente.
- Metoda sinteze – predstavlja obrnut postupak od analize, s obzirom da je to postupak objedinjavanja.
- Deskriptivna metoda – predstavlja opis pojava koje se istražuju.
- Metoda indukcije – podrazumijeva zaključivanje od pojedinačnih slučajeva prema općim zakonitostima.
- Metoda dedukcije – bazirana na iznošenju činjenica, podacima, strukturi te uzrocima i posljedicama ekonomskih fenomena.
- Metoda specijalizacije – odnosi se na usmjeravanje djelatnosti nečega, na određenu užu djelatnost.

Praktične metode rada:

- Intervju – razgovori sa ispitanicima u svrhu istraživanja uvjerenja, stavova, ponašanja, doživljavanja i motivacije ispitanika o istraživačkom problemu.
- Prikupljanje podataka – komunikacijom sa kontakt osobom promatranog poduzeća.

Može se reći da su kroz veliki dio rada paralelno provedene i kvalitativne i kvantitativne metode s obzirom da je kod nekih poglavlja korišten deduktivan istraživački pristup koji se zasniva na činjenicama, podacima i strukturama.

S druge strane, u isto vrijeme također se koristi i metoda indukcije, koja predstavlja kvalitativnu metodu istraživanja u svrhu boljeg razumijevanja odnosa među varijablama putem provođenja relativno nestrukturiranih istraživačkih strategija.

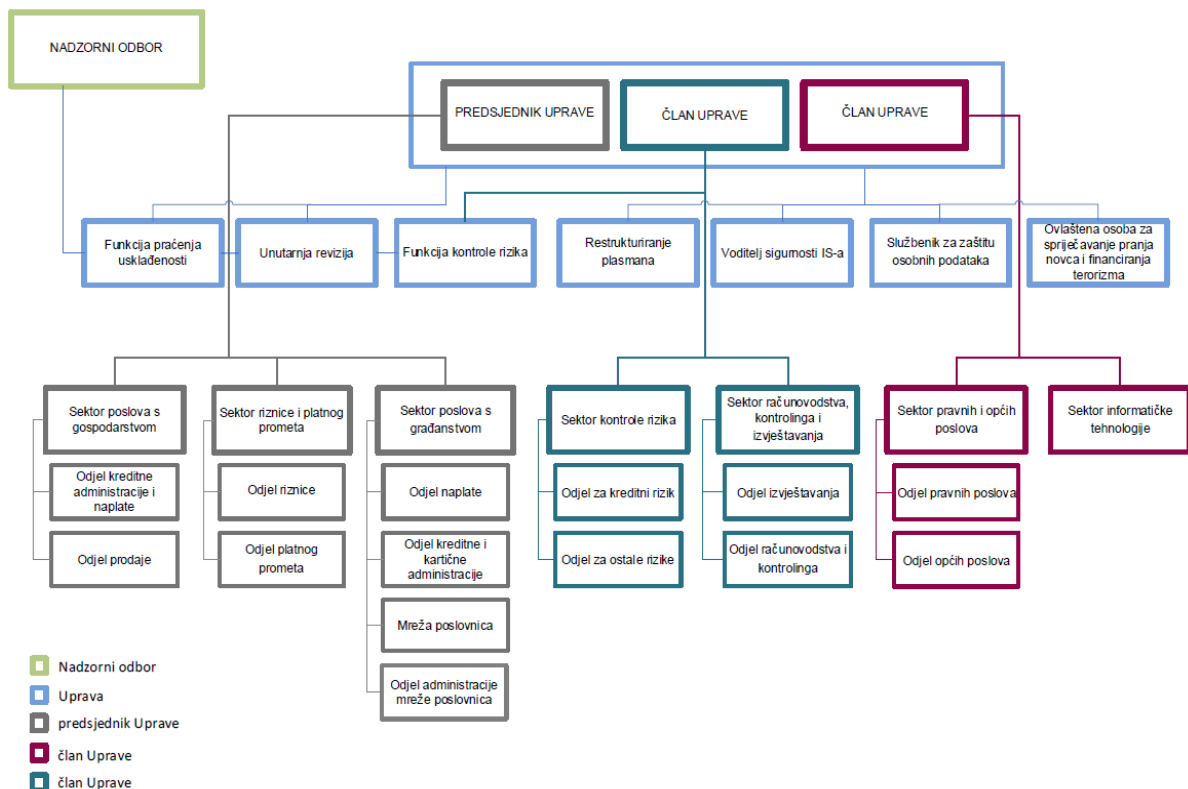
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Imex banka d.d., Split financijska je institucija u cjelokupnom hrvatskom vlasništvu s ovlaštenjima za sve vrste transakcija unutar i izvan granica Republike Hrvatske. Banka sudjeluje na financijskom tržištu preko dva desetljeća tijekom kojih je izgradila kvalitetnu strukturu klijenata širom Hrvatske. Banka posluje s najvećim privrednim subjektima u zemlji, ali i s manjim tvrtkama, obrtima i građanima kojima nudimo spektar svih financijskih proizvoda i usluga (repozitorij.svkst.unist.hr 26.09.2021.).

Na dan 31. prosinca 2020. godine Banka je imala 123 zaposlenih. Temeljni kapital od 143.335.200 kuna, podijeljen je na 1.433.352 dionice, nominalnog iznosa svake od 100,00 kuna (www.imexbanka.hr 26.09.2021.). Na slici 8. prikazana je organizacijska struktura Imex banke d.d., Split.

Slika 5:

Organizacijska shema Imex banke d.d., Split



Izvor: Kontakt osoba iz promatranog poduzeća

Sa slike 8. vidljivo je da Imex banka d.d., Split primjenjuje matričnu organizacijsku strukturu u kojoj glavna tijela predstavljaju Uprava te Nadzorni odbor, dok su organizacijske jedinice formirane kako bi

se što bolje provele funkcije kao što su funkcija praćenja usklađenosti, unutarnje revizije i funkcija kontrole rizika. Preduvjet stvaranja trajnih vrijednosti za sve članove, zaposlenike i dioničare Imex banke d.d., Split čini korporativno upravljanje. Ono predstavlja odnose između Uprave, Nadzornog odbora, rukovodstva, dioničara i ostalih zainteresiranih strana. Organi Banke koji osiguravaju provedbu dobre prakse korporativnog upravljanja su (www.imexbanka.hr 26.09.2021.):

- Uprava
- Nadzorni odbor
- Glavna skupština

Uprava Banke vodi poslove Banke na vlastitu odgovornost. Prema Statutu Banke Uprava se sastoji od najmanje 2 i najviše 4 člana.

Nadzorni odbor obavlja nadzor nad vođenjem poslova Banke. Nadzorni odbor može pregledavati i ispitivati poslovne knjige i dokumentaciju Banke, blagajnu, vrijednosne papire. Nadzorni odbor ima 3 člana, koje bira Glavna skupština.

Glavna skupština Banke odlučuje o pitanjima koja su izričito određena zakonom i Statutom Banke. Kontroliranje kreditnih institucija, a u ovom slučaju Imex banke d.d., služi kao sustav usmjeravanja i kontrole te predstavlja skup pravila i postupaka uspostavljenih od strane odgovorne osobe. Kako bi unaprijedila sustav internog kontroliranja, Banka je u skladu sa zakonima i propisima uspostavila tri funkcije kontrole:

- funkciju unutarnje revizije
- funkciju kontrole rizika
- funkciju praćenja usklađenosti

4.1. Funkcija unutarnje revizije

Ova funkcija predstavlja specifičan dio organizacije koji ni na koji način ne ovisi o drugom djelatnostima u nadležnosti Banke i služi za nadgledanje i kontrolu ostalih dijelova organizacije te je kao organizacijska jedinica odgovorna Upravi, Odboru za rizike i reviziju i Nadzornom odboru. Glavni njezin cilj je kroz razne analize, ocjene, savjete i preporuke pridonijeti kvalitetnijem i efikasnijem poslovanju poduzeća, stvarajući preduvjete za odstranjivanje bespotrebnih troškova u svrhu stvaranja veće dobiti i vrijednosti Banke.

Zadaci unutarnje revizije su:

- ocjenjivanje efikasnosti sustava unutarnjih kontrola
- ocjenjivanje adekvatnosti sustava upravljanja
- ocjenjivanje prikladnosti postojećih politika i njihove usklađenosti s propisnim normama
- ocjenjivanje ispravnosti i efikasnosti provođenja politika, procesa i postupaka koji su utvrđeni od strane Banke s ciljem implementacija kvalitetnog sustava unutarnjih kontrola i usklađenost tih postupaka s mjerodavnim zakonima i propisima te odlukama Uprave i Nadzornog odbora Banke
- ocjenjivanje prikladnosti, kvalitete i učinkovitosti provedenih kontrola i izvješćivanja obavljenima od strane poslovne jedinice te funkcija kontrole rizika i funkcija praćenja usklađenosti
- ocjenjivanje pravilnosti i pouzdanosti financijskih izvještaja
- ocjenjivanje strategija i koraka procjenjivanja adekvatnosti unutarnjeg kapitala i unutarnje likvidnosti
- revizija informacijskog sustava
 - ocjenjivanje sustava prikupljanja i ispravnosti informacija javno objavljenih sukladno Zakonu o kreditnim institucijama
- ocjenjivanje načina zaštite imovine
- donošenje ostalih ocjena propisanih Zakonom o kreditnim institucijama i propisima donesenim temeljem tog Zakona, pripadajućim tehničkim standardima i drugim propisima
- izvješćivanje svih odgovornih osoba i tijela o obavljenim revizijama i ostalim poslovima
- svi ostali poslovi koji su potrebni za ostvarivanje ciljeva unutarnje revizije

Poslovi unutarnje revizije se izvršavaju u skladu sa godišnjim planom rada, kojeg je usvojila Uprava uz suglasnost Nadzornog odbora. 2020. godine unutarnja revizija je obavljala revizije sukladno godišnjem planu rada kojim su se obuhvaćala područja koja se reguliraju prema Zakonu o kreditnim institucijama i podzakonskim aktima.

4.2. Funkcija kontrole rizika

Djelovanje ove funkcije regulira se putem Pravilnika o radu funkcije kontrole rizika i Metodologijom rada funkcije kontrole rizika. Osoba koja je nadležna za rad Funkcije kontrole rizika odgovorna je Upravi i Nadzornom odboru Banke. Poslovi unutar djelokruga Funkcije kontrole rizika obuhvaćaju:

- sudjelovanje u izradi i preispitivanju strategija i politika za upravljanje rizicima

- sudjelovanje u donošenju svih značajnijih odluka povezanih s upravljanjem rizicima
- analiziranje rizika koji se pojavljuju u novim proizvodima, implementaciji bitnih promjena koherentnih postupaka i sustava, izvanredne transakcije te pojavljivanje na novim tržištima
- analiziranje rizika koje uključuju dijagnosticiranje i procjenu rizika kojima je ili kojima bi se kreditna institucija mogla izložiti kroz svoje poslovanje
- sudjelovanje u izradi, primjeni i nadzoru nad metodama i modelima za upravljanje rizicima
- davanje prijedloga za poboljšanje sustava upravljanja rizicima
- provođenje testova otpornosti na stres
- procjena potencijalnih akcija kako bi se smanjio rizik
- utvrđivanje i procjenjivanje rizika koji se povezuju u transakcijama između povezanih subjekata
- analiziranje, praćenje i izvješćivanje o prikladnosti unutarnjeg kapitala i unutarnje likvidnosti kreditne institucije te provjera strategija i koraka ocjenjivanja potrebnoga unutarnjeg kapitala i unutarnje likvidnosti
- izvješćivanje svih bitnih osoba o upravljanju rizicima i
- provedba ostalih provjera potrebnih za prikladnu kontrolu rizika

Poslovi funkcije kontrole rizika se obavljaju u skladu sa donesenim godišnjim planom rada usvojenim od strane Uprave uz suglasnost Nadzornog odbora, a obuhvaća područja:

- kreditnog rizika,
- rizika likvidnosti,
- kamatnog rizika,
- tržišnih rizika,
- operativnih rizika,
- koncentracijskih rizika,
- ostalih rizika i
- ostalih relevantnih provjera i analiza

U skladu sa definiranim operativnim planovima rada za 2020. godinu sastavljeni su operativni izvještaji, te Izvještaji o radu za Upravu i Nadzorni odbor. Godišnji plan ispunjen je u potpunosti, a izvješća su obuhvatila:

- praćenje svih relevantnih rizika, uključujući informacije o izloženosti
- analize rizika i provedba testiranja otpornosti na stres
- provjere implementacije i efikasnosti metoda i postupaka za upravljanje rizicima, te procjene važećih metodologija za upravljanje rizicima

- prijedloge i preporuke za poboljšanja sustava upravljanja rizicima, te prijedloge i preporuke za otklanjanje nedostataka i nepravilnosti ukoliko su uočene.

4.3. Funkcija praćenja usklađenosti

Uprava Banke mora omogućiti uspostavljanje funkcije praćenja usklađenosti i imenovanje osobe odgovorne za rad navedene funkcije te o tome obavijestiti Nadzorni odbor koji treba dati suglasnost. Funkcija je uspostavljena u svrhu zaštite organizacije od potencijalnih rizika i ulaska u rizične radnje, sprječavanja korupcije, a kako bi se izbjegao sukob interesa, ova funkcija mora imati formalni status u Banci nezavisan prema drugim kontrolnim funkcijama.

Njezin rad se regulira kroz Pravilnik o radu funkcije praćenja usklađenosti i metodologijom rada funkcije praćenja usklađenosti. Zadatak funkcije praćenja usklađenosti je identificirati, procijeniti, pratiti, upravljati i izvješćivati o riziku usklađenosti. Poslovi funkcije praćenja usklađenosti obuhvaćaju:

- Utvrđivanje i procjenu rizika usklađenosti kojem se kreditna institucija izlaže ili bi se potencijalno mogla izložiti
- Savjetovanje relevantnih osoba o načinu provedbe poslovanja po zakonu i definiranim pravilima
- Procjena učinaka koje će na poslovanje kreditne institucije imati izmjene relevantnih propisa
- Provjeravanje usklađenosti novih proizvoda ili novih postupaka s važnim propisima te njihovim izmjenama
- Izvješćivanje svih nadležnih tijela o riziku usklađenosti
- Suradnja i razmjena informacija s funkcijom kontrole rizika vezanih za rizik usklađenosti i njegovim upravljanjem
- Poslovi savjetovanja u pripremi obrazovnih programa povezanih s usklađenosti.

Funkcija praćenja usklađenosti, temeljem dokumentiranih procjena rizika, donosi godišnji plan rada koji obuhvaća:

- popis svih planiranih poslova
- popis rizika i područja poslovanja koji će biti predmetom kontrole te
- razdoblje u kojem će se planirani poslovi i kontrole obavljati.

Temeljem godišnjeg plana rada, kroz ovu funkciju sastavljena su izvješća koja se odnose na:

- Predmet i obuhvat obavljenih poslova i kontrola

- Nezakonitosti i nepoštivanja politika i postupaka Banke ako su utvrđene tijekom obavljanja kontrole
- Nedostatke i slabosti u poslovanju
- Prijedloge, preporuke i rokove za otklanjanje utvrđenih nezakonitosti i nepravilnosti te nedostataka i slabosti
- Osobe zadužene za provedbu prijedloga, preporuka i mjera
- Informacije o statusu izvršenja prijedloga, preporuka i mjera za otklanjanje nezakonitosti i nepravilnosti te nedostataka i slabosti
- Provedenu provjeru usklađenosti novih proizvoda i novih postupaka s propisima, internim aktima, standardima i kodeksima te
- Ocjenu usklađenosti Banke s propisima, internim aktima, standardima i kodeksima.

Poslovi funkcije praćenja usklađenosti u 2020. godini su se prvobitno usmjeravali na sektor poslovanja s gotovim novcem i konverzijom, sektor za poslovanje s fizičkim osobama, sektorima koji su zaduženi za provođenje pravnih radnji, sektor za poslovanje sa poslovnim subjektima, udrugama i obrtima i naposljetku sustavu nadziranja proizvoda koji se namjenjuju za potrošače.

4.4. Razvojne karakteristike i strateški planovi

U veljači 2019. godine, Imex banka d.d., Split je usvojila strategiju poslovanja za sljedeće 4 godine. U suštini strategija je orijentirana na smanjenje rizičnih poslova banke i vezanosti za primarnu djelatnost kako bi se povećala konkurentna snaga te se orijentira na rast portfelja građana. Trenutačni poslovni model zasnovan je na:

- diverzifikaciji kreditnog rizika
- povećanju udjela retail kredita u ukupnom kreditnom portfelju
- kreditiranju baziranom na postojećem i očekivanom budućem cash flow-u, a ne primarno na temelju imovine
- povećanju primarnih klijenata Banke i broju produkata Banke koje koriste
- uz plasman kredita i prikupljanje depozita cilj je podići djelotvornost i profitabilnost postojećih poslovnica
- dominantno kratkoročnom i srednjoročnom financiranju obrtnika, malih i srednjih poduzetnika iz vlastite likvidnosti
- poslovima riznice Banke te zaradi iz kupoprodaje valuta i trgovanja vrijednosnim papirima
- održavanje i nadalje visoke likvidnosti Banke, ali uz efikasnije korištenje likvidnih sredstava

Primjenjivanje definirane strategije dovelo je i do prilagodbe poslovanja Banke usredotočujući se na kreditiranje građana nenamjenskim turističkim i nenamjenskim gotovinskim kreditima, te obrtnim sredstvima kod mikro, malih i srednjih poduzetnika na vremensko razdoblje od 1-3 godine.

U skladu s primjenjivanom strategijom, očekivano je dodatno smanjenje gospodarskog portfelja u cjelokupnom portfelju što rezultira rastom portfelja stanovništva uz diverzifikaciju kreditnog rizika.

Promatrajući unapređenje organizacije i njezinih poslovnih procesa, naglasak je na sniženju rizika poslovanja, podizanju kvalitete portfelja, vršenju naplaćivanja uz smanjenje DNP-a i rezervacija, tehnološkim i informatičkim unapređenjima, povećanju efikasnosti i neprestanom obrazovanju kadrova.

U tablici 3. prikazana je SWOT analiza kontrolnih funkcija u Imex banci d.d., Split.

Tablica 3:

SWOT analiza kontrolnih funkcija u Imex banci d.d., Split

<p style="text-align: center;">Snage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mnogo vremena i truda se u Imex banci ulaže u kontrolne funkcije • Kadrovi koji su zaduženi za kontrolne funkcije su izrazito kompetentni • Česte edukacije i dodatno obrazovanje djelatnika 	<p style="text-align: center;">Slabosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teško se nositi sa dugotrajnošću i vremenskim zahtjevima kontroliranja
<p style="text-align: center;">Prilike</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pomoć HNB-a pri provođenju kontrolnih funkcija 	<p style="text-align: center;">Prijetnje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novi eventualni zakoni koji bi mogli utjecati na djelokrug i zahtjeve kontrolnih funkcija.

Izvor: Izrada autora

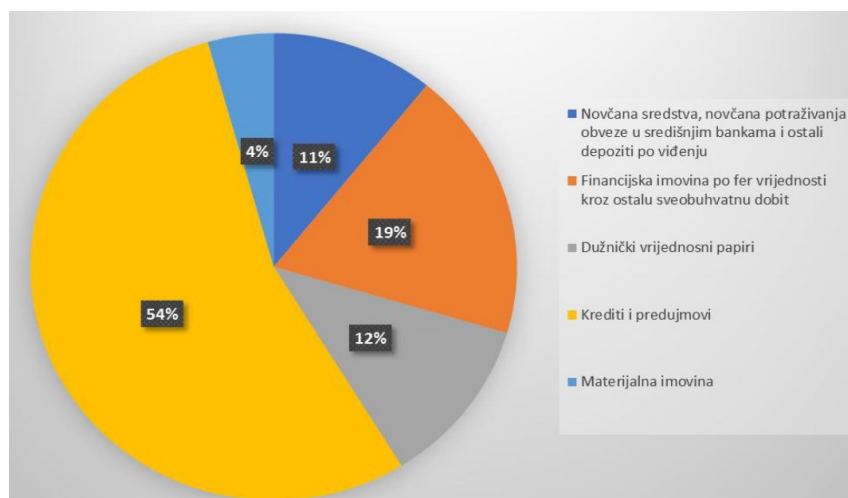
Promatrajući tablicu 3. može se zaključiti da kontrolne funkcije Imex banke d.d., Split imaju mnoge snage koje leže ponajviše u kompetentnosti kadrova te provođenju edukacija i dodatnog obrazovanja djelatnika. Kao najveća slabost se ističe problematičnost dugotrajnosti i vremenskih zahtjeva kontroliranja. Govoreći o vanjskim utjecajima koji bi se mogli definirati kao prilike, značajna bi mogla biti pomoć HNB-a kod provođenja kontrolnih funkcija, a najveću prijetnju predstavljaju novi eventualni zakoni koji bi mogli imati utjecaj na djelokrug te zahtjeve kontrolnih funkcija.

4.5. Struktura imovine Imex banke d.d., Split za prethodnu godinu

Ukupna imovina Banke na dan 31.12.2020. je iznosila 1.431 milijuna kuna, što je manje za 8,45% promatrajući isto razdoblje prethodne godine temeljeno na nadzornim financijskim izvješćima. Najveći udjel u imovinskoj strukturi odnosi se na kredite i predujmove koji su dana 31.12.2020. iznosili 755 milijuna kuna, odnosno 52,79% udjela u ukupnoj imovini Banke i u odnosu na četvrti kvartal prošle godine smanjeni su za 140 milijuna kuna, odnosno za 15,68%. Novčana sredstva, potraživanja i obveze u središnjim bankama te ostali depoziti po viđenju su na dan 31.12.2020. iznosili 151 milijuna kuna, što je povećanje od 7,5 mil.kn u odnosu na isto razdoblje prošle godine. Financijska imovina po fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit na dan 31.12.2020. iznosila je 250 milijuna kuna, te je manja za 53 milijuna kuna u odnosu na isto razdoblje prethodne godine (www.imexbanka.hr 26.09.2021.). Udjel navedenih pozicija aktive je vidljiv na slici 9.

Slika 6:

Struktura udjela pojedinih pozicija aktive na dan 31.12.2020. godine



Izvor: Kontakt osoba u promatranom poduzeću

Promatrajući sliku 9., krediti i predujmovi se ističu kao najveći izvor aktive te čine preko pola imovine sa 54% ukupne vrijednosti koju je Banka stekla, što najbolje pokazuje poznatu činjenicu da je većina izvora sredstava svih banaka temeljena na kreditima i predujmovima prema svojim klijentima. Manje od toga, ali i dalje značajan udio od 19% čini financijska imovina po fer vrijednosti kroz ostalu sveobuhvatnu dobit. Nakon toga slijede ne toliko značajni, ali približno jednaki dužnički vrijednosni papiri sa 12% udjela u aktivi, te novčana sredstva i novčana potraživanja koja su sljedeća po redu sa 11% udjela. Najmanji udio čini materijalna imovina koja iznosi svega 4% udjela u aktivi.

5. RASPRAVA

Za izradu ovog rada najveću prepreku je predstavljao proces prikupljanja podataka. Bitni dijelovi rada su inače zasnovani na stručnoj literaturi koju je trebalo u potpunosti razumjeti kako vi se korištenim metodama istraživanja, podijeljenim na kvantitativne i kvalitativne, što kvalitetnije i jasnije objasnio sam proces kontroliranja, njegove faze, mjerenje učinaka, ali i samo provođenje tog procesa na primjeru kreditnih institucija.

Puno pažnje je trebalo posvetiti zakonskim regulativama i propisima koje financijske institucije moraju zadovoljiti kod provođenja procesa kontroliranja. Sam način prikupljanja podataka o zakonskim regulativama nije toliko kompliciran, za razliku od procesa prikazivanja njegovih učinaka na financijske institucije kroz provedene istraživačke metode.

Fokusirajući se na promatrano poduzeće, bitno je razumjeti strategije i ciljeve samog tog poduzeća te načina na koji se to poduzeće pokušava diferencirati na tržištu i na kraju ostvariti što veći poslovni uspjeh. Provođenje procesa kontroliranja u financijskim institucijama, a posebice vrsta kontroliranja na kojima se temelji cijeli rad je zahtjevno implementirati u poslovanje, a naročito za vrijeme pandemije koronavirusa, na što se morala prilagoditi Imex banka d.d., Split i smanjiti utjecaj tog negativnog faktora na poslovanje.

6. ZAKLJUČAK

S obzirom na sve navedeno u ovom radu, očito je da je kontroliranje neizostavni dio svakog poduzeća i zadatak svakog menadžera, bez obzira na hijerarhijsku razinu. Kontroliranje obuhvaća brojne tehnike i metode koje pomažu u ostvarivanju željenih poslovnih uspjeha i ciljeva. Kada govorimo o kontroliranju u kreditnim institucijama, uspostavljene su tri kontrolne funkcije koje predstavljaju djelotvorni sustav unutarnjih kontrola kroz sva područja poslovanja. To su funkcija kontrole rizika, funkcija praćenja usklađenosti i funkcija unutarnje revizije.

Glavni cilj ovoga rada bio je odgovoriti na pitanja kao što su kontroliraju li menadžeri Imex banke d.d., Split provođenje kontrolnih funkcija na način na koji je propisan zakonom, te pomaže li provođenje kontrolnih funkcija i odgovarajućih aktivnosti ostvarivanju željenih poslovnih uspjeha Imex banke d.d., Split? Nakon opsežno provedenog istraživanja i prikupljanja relevantnih informacija možemo zaključiti da Imex banka d.d., Split, točnije njezin menadžment, svi procesi i aktivnosti koji se provode u svrhu kontrolnih funkcija su propisani zakonom.

Također, očito je da provođenje kontrolnih funkcija ima dobar utjecaj na konačni i željeni poslovni uspjeh Imex banke d.d., Split iz razloga što su navedene aktivnosti provedene na kvalitetan način. U 2020. godini sve kontrolne funkcije su obavljane u skladu sa godišnjim planom rada, te su uvelike doprinijele ostvarivanju željenih poslovnih rezultata. Promatrajući SWOT analizu, možemo vidjeti da Imex banka d.d., Split ima dobar omjer snaga u odnosu prema slabostima, a najveći utjecaj na takav rezultat ima važnost koju sama Banka daje unutarnjoj kontroli, odnosno kontrolnim funkcijama.

LITERATURA

Knjige:

1. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb 2006.
2. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet sveučilišta, Split, 2009.
3. Buble, M.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2006.
4. Vidučić, LJ., Pepur, S., Šimić, M.: Financijski menadžment, RRif, Zagreb, 2015.
5. Klepić, Z., Alfirević, N., Rahimić, Z.: Menadžment, Ekonomski fakultet sveučilišta, Split, 2020.
6. Jurina, M., Morović, V., Santini, G.: Poslovna ekonomija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, 2006.
7. Ziegenbein, K.: Kontroling, RRiF-plus, Zagreb, 2008.
8. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment, Teorija menadžmenta i veliko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb, 2004.

Internetski izvori:

9. <https://hrcak.srce.hr/file/99079> (26.09.2021.)
10. <https://www.toppr.com/guides/business-studies/controllers/meaning-of-controlling/> (26.09.2021.)
11. <https://businessjargons.com/controllers.html> (26.09.2021.)
12. <https://www.hnb.hr/documents/20182/120715/h-ocitovanje-sustav-unutarnje-kontrole-9-7-2013.pdf/4f4fcfec-c7d6-422f-939c-beb941aeb899> (26.09.2021.)
13. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_01_1_21.html (26.09.2021.)
14. <https://www.zakon.hr/z/195/Zakon-o-kreditnim-institucijama> (26.09.2021.)
15. <https://www.imexbanka.hr/o-nama> (26.09.2021.)
16. <https://www.marketing91.com/controllers-in-management/> (26.09.2021.)
17. <https://www.addiko.hr/poduzetnici-financijska-pismenost/racun-dobiti-i-gubitka-ili-jesmo-li-profitabilni/> (26.09.2021.)
18. <https://cashflowcatalyst.wordpress.com/2016/03/31/efficient-cash-management-hints-for-profit-of-an-organisation/> (26.09.2021.)
19. <https://codex-sortium.hr/zanimljivosti> (26.09.2021.)

SAŽETAK

Kontroliranje, kao jedna od pet osnovnih funkcija menadžmenta, sastoji se od brojnih aktivnosti koje doprinose ostvarenju zacrtanih planova i ciljeva svakog poduzeća. Kontroliranje se odvija na svim hijerarhijskim razinama upravljanja. Ipak, sve hijerarhijske razine menadžmenta troše najmanje vremena na kontrolu od svih ključnih funkcija.

Razlog je to što je to samokontrola svakog posla, a svaki pojedinac u tvrtki snosi određenu odgovornost za dio posla koji obavlja. Iako kontrola menadžera ima najveću ulogu i važnost, (samo) kontrola aktivnosti i odluka koje donosi svaki zaposlenik u poduzeću ne može se zanemariti.

Iako sve razine menadžmenta troše najmanje vremena na kontrolu, ne treba zanemariti važnost i utjecaj koje kontrola ima na cijelo poduzeće. Promatrajući kontrolu sa stajališta kreditnih institucija, ona nosi još veću odgovornost nego u drugim industrijama.

Što se tiče kontrole u kreditnim institucijama, u ovom slučaju Imex banke d.d., uspostavljeni su sustavi u svrhu poboljšanja unutarnjih kontrola, a time i korporativnog upravljanja, odnosno kontrolnih funkcija. Dijele se na funkciju interne revizije, funkciju kontrole rizika i funkciju praćenja usklađenosti.

Ključne riječi: kontroling, upravljanje, kontrolne funkcije, Imex Banka, d.d., Split

SUMMARY

Controlling, as one of the five basic functions of management, consists of numerous activities that contribute to the realization of the set plans and goals of each company. Controlling takes place at all hierarchical levels of management. Yet, all hierarchical levels of management spend the least amount of time controlling of all core functions.

The reason is that it is the self-control of every job, and every individual in the company bears a certain responsibility for the part of the job they do. Although control by managers has the greatest role and importance, (self) control of activities and decisions made by each employee in a company cannot be neglected.

Although all levels of management spend the least time controlling, the importance and impact that control has on the entire company should not be overlooked. Observing control from the point of view of credit institutions, it bears even greater responsibility than in other industries.

Regarding control in credit institutions, in this case Imex banka d.d., systems have been established for the purpose of improving internal controls, and thus corporate governance, ie control functions. They are divided into the internal audit function, the risk control function and the compliance monitoring function.

Keywords: controlling, management, control functions, Imex banka, d.d., Split

PRILOZI

Popis slika:

Slika 7: Etape u procesu kontroliranja.....	9
Slika 8: Detaljni prikaz procesa kontroliranja.....	11
Slika 9: Primjer dionice.....	12
Slika 10: Bilanca.....	20
Slika 11: Račun dobiti i gubitka.....	21
Slika 12: Cash management.....	22
Slika 13: Financijski pokazatelji.....	23
Slika 14: Organizacijska shema Imex banke d.d, Split.....	29
Slika 9: Struktura udjela pojedinih pozicija aktive na dan 31.12.2020. godine.....	36

Popis tablica:

Tablica 4: Generička strategija i tipovi kontrole.....	15
Tablica 5: Korporacijske strategije i kontrola.....	16
Tablica 6: SWOT analiza kontrolnih funkcija u Imex banci d.d, Split.....	35