OBLIKOVANJE SUSTAVA MENADŢERSKE KONTROLE NA PRIMJERU EUROHERC OSIGURANJE D.D.

Pejković, Ivan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:611279

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

OBLIKOVANJE SUSTAVA MENADŽERSKE KONTROLE NA PRIMJERU EUROHERC OSIGURANJE D.D.

Mentor:
Doc. dr. sc. Ivana Dropulić

Student:
Ivan Pejković

Split, srpanj, 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD **4**

1.1. Definicija problema **4**

1.2. Cilj rada **4**

1.3. Metode rada **5**

1.4. Struktura rada **5**

2. TEMELJNE ODREDNICE MENADŽERSKOG RAČUNOVODSTVA I MENADŽERSKE KONTROLE **7**

2.1. Općenito o menadžmentu **7**

2.1.1. Pojam menadžmenta i menadžera 7

2.1.2. Tipovi i funkcije menadžmenta 10

2.1.3. Strateški menadžment 12

2.2. Temeljne karakteristike menadžerskog računovodstva **13**

2.2.1. Pojmovno određenje računovodstva 13

2.2.2. Standardi financijskog izvještavanja 13

2.2.3. Odnos financijskog, upravljačkog i troškovnog računovodstva 14

2.2.4. Pojmovno određenje menadžerskog računovodstva 14

2.2.5. Odnos menadžerskog i financijskog računovodstva 16

2.2.6. Strategijsko menadžersko računovodstvo 16

2.3. Pojam i ciljevi menadžerske kontrole **19**

2.3.1. Pojmovno određenje menadžerske kontrole 19

2.3.2. Ciljevi menadžerske kontrole 20

3. RELEVANTNE ZNAČAJKE SUSTAVA MENADŽERSKE KONTROLE **21**

3.1. Definiranje sustava menadžerske kontrole **21**

3.2. Sustavi menadžerske kontrole kao "paket" kontrola **25**

3.2.1. Kontrole planiranja 25

3.2.2. Kibernetske kontrole 25

3.2.3. Kontrole nagrada i kompenzacija 26

3.2.4. Administrativne kontrole 26

3.2.5. Kontrole kulture 26

4. OBLIKOVANJE SUSTAVA MENADŽERSKE KONTROLE NA PRIMJERU EUROHERC OSIGURANJE D.D. 27
4.1. Općenito o Euroherc osiguranju d.d. 27
4.2. Sustavi menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d. 28
4.2.1. Kibernetske kontrole u Euroherc osiguranju d.d. 28
4.2.2. Kontrole nagrada i kompenzacija u Euroherc osiguranju d.d. 30
4.2.3. Administrativne kontrole u Euroherc osiguranju d.d. 32
4.2.4. Kontrole kulture u Euroherc osiguranju d.d. 33
4.2.5. Zastupljenost sustava menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d. 34
4.3. Pokazatelji poslovanja za Euroherc osiguranje d.d. 35
5. ZAKLJUČAK 41
LITERATURA 42
POPIS TABLICA 43
POPIS GRAFIKONA 43
SAŽETAK 44
SUMMARY 44

1. UVOD

Oblikovanje sustava menadžerske kontrole neupitno je važno za uspjeh organizacije. Kvalitetno posložen sustav omogućiti će ostvarenje strategije i uspjeh društva. Ključnu ulogu imaju menadžeri koji moraju ciljano utjecati na članove organizacije kako bi se realizirali postavljeni ciljevi. Koncept kontrole ima različita tumačenja u računovodstvenoj literaturi, stoga se treba promatrati s više aspekata. Promjene i napredak u poslovanju utjecali su na drugačija tumačenja menadžerske kontrole od samih početaka do danas. Od početnih da je to proces kojim menadžeri kontroliraju efikasno i efektivno korištenje sredstava za ostvarenje ciljeva, do kasnijih gdje se naglasak stavlja na povećanu fleksibilnost i spremnost na učenje, te do suvremenih koja su orijentirana na sustave kontrole usmjerene prema članovima organizacije. Menadžersko, odnosno upravljačko računovodstvo pomaže menadžerima u donošenje njihovih odluka i povećanju efikasnosti. Ono je zasnovano na financijskom i troškovnom računovodstvu. Sustavno korištenje menadžerskog računovodstva dodatno će povećati organizacijsku učinkovitost i omogućiti postizanje konkurentske prednosti koja može biti ključna za uspjeh društva.

1.1. Definicija problema

Neupitna je važnost sustava menadžerske kontrole za uspjeh organizacije, međutim ovo je područje relativno slabo istraženo, pa se ovim istraživanjem nastoji steći bolji uvid u oblikovanje sustava menadžerske kontrole. Sustavi menadžerske kontrole jedan su od važnih faktora prilikom prilagodbe na nove tržišne uvjete. S obzirom da se Euroherc osiguranje d.d. upravo nalazi u takvoj situaciji, definiranje sadašnjeg sustava menadžerske kontrole u promatranom poduzeću, te analiza i poboljšanje sadašnjeg sustava pridonijeti će nadilaženju nastalih prepreka na tržištu osiguranja.

1.2. Cilj rada

Cilj ovoga rada je istražiti stupanj intenziteta korištenja komponenti sustava menadžerske kontrole te oblikovanje agregatne varijable sustava menadžerske kontrole na primjeru društva Euroherc osiguranje d.d.

Na temelju provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d. definirati će se najčešće korištene komponente sustava menadžerske kontrole te će se na temelju njih oblikovati korišteni sustav menadžerske kontrole. Najvažnije komponente sustava kontrole i ključni pokazatelji poslovanja biti će definirani i analizirani u radu.

1.3. Metode rada

Metode koje će se koristiti pri izradi rada su metode: deskripcije, indukcije, dedukcije, analize, sinteze, kompilacije, metoda studija slučaja i metoda intervjua. Metoda deskripcije se temelji na postupcima opisivanja činjenica, procesa i predmeta. Metoda indukcije je metoda kojom se od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka. Metoda dedukcije je primjena deduktivnog načina zaključivanja putem kojeg se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. Metoda analize je proces raščlanjivanja složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije elemente i dijelove. Metoda komparacije je stavljanje u odnos dvaju ili više predmeta/pojava i njihovo međusobno uspoređivanje po nekim kriterijima.

1.4. Struktura rada

Rad je podijeljen na pet glavnih dijelova.

U uvodu je iznesena tema rada, definirani su problemi i ciljevi rada te navedene metode koje će se koristiti u radu.

U drugom dijelu se govori o temeljnim odrednicama menadžerskog računovodstva i menadžerske kontrole. Kako bi se ova tema učinila pristupačnijom na početku se kreće od osnovnih definicija menadžera i menadžmenta. Zatim slijede podjele menadžmenta na njegove osnovne funkcije i hijerarhijske razine. U nastavku se objašnjava pojam strateškog menadžmenta te njegovi temeljni zadaci. Zatim slijedi menadžersko računovodstvo, njegovo pojmovno određenje i njegova osnovna namjena. Nakon toga ističe se povezanost menadžerskog i financijskog računovodstva te njihova međuovisnost. Spominje se i suvremeni koncept upravljačkog računovodstva. Zatim slijedi strateško menadžersko računovodstvo i njegovi elementi. Nadalje govori se o menadžerskoj kontroli i procesu same kontrole.

Treći dio se odnosi na relevantne značajke sustava menadžerske kontrole. Definiranje sustava menadžerske kontrole i njegovo klasificiranje objašnjeni su također u trećem dijelu rada. Zatim su promatrani sustavi menadžerske kontrole kao "paket" kontrola. Tu se prikazane kontrole planiranja, kontrole nagrada i kompenzacija, administrativne kontrole, kontrole kulture.

U četvrtom dijelu oblikuje se sustav menadžerske kontrole na primjeru društva Euroherc osiguranje d.d. Ovo je empirijski dio rada te također prikazuje ključne pokazatelje poslovanja promatranog društva. Analizirani podaci odnose se na razdoblje od 2011. godine do 2014. godine, s obzirom da kasniji izvještaji nisu javno dostupni.

Na samom kraju rada nalazi se zaključak, popis literature, tablica, grafikona, slika te sažetak.

2. TEMELJNE ODREDNICE MENADŽERSKOG RAČUNOVODSTVA I MENADŽERSKE KONTROLE

2.1. Općenito o menadžmentu

2.1.1. Pojam menadžmenta i menadžera

Menadžment je složen pojam te se prilikom njegova definiranja pojavljuju problemi semantičke i sadržajne naravi. Promatrajući s semantičkog gledišta problem se javlja prilikom preklapanja riječi management s nekim drugim riječima kao što su administration, control, organizacija, liderstvo, direction. Zbog njihovog čestog poistovjećivanja potrebno ih je razgraničiti na pravilan način. Menadžment i organizacija su toliko isprepleteni pojmovi da menadžment ne može postojati izvan organizacija bez obzira na smisao shvaćanja tog pojma. Pojam administration se u prvom od dva značenja u odnosu na management upotrebljava kao sinonim. Kod suvremenih teorija i u suvremenoj praksi administration se kao sinonim menadžmenta najčešće upotrebljava u javnim službama, državnim službama i neprofitnim organizacijama. Drugo značenje naglašava sadržajnu i funkcijsku razliku. Tu je bitno napomenuti da je pojam administration uži od pojma menadžment, dok pojam administration označuje rad sa stvarima. Pojam menadžment za razliku od pojma administration označava rad s ljudima.[1]

U hrvatskom jeziku ne postoji točan i precizan izraz za riječ management. Najčešći prijevod koji se koristi je upravljanje, međutim i ta riječ ima šire značenje. S obzirom na sve navedeno, riječ koja bi najviše odgovarala prijevodu riječi management bila bi rukovođenje. Što se tiče sadržajnog aspekta menadžment se odnosi na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju, funkciju u poduzeću. Najviše prihvaćen aspekt je procesni aspekt.[2]

"Tako Koontz i Weihrich definiraju menadžment kao proces oblikovanja i odražavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći zajedno u grupama, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve. Nešto drugačiju definiciju daju Hellriegel i Slocum po kojima je menadžment vještina postizanja čega učinjenog pomoću drugih osoba. U tom je smislu prema njihovom mišljenju

[1] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 3
[2] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 3

menadžer osoba koja alocira ljudske i materijalne resurse te usmjeruje operacije u poduzeću. "On planira budućnost i pokušava odrediti najefikasniji put do ostvarenja ciljeva. U obavljanju tih funkcija svi se menadžeri postavljaju prema izazovima. Moraju naći put da motiviraju zaposlene i da povećaju ukupnu efektivnost, efikasnost i proizvodnost svoje kompanije. Također, moraju prihvatiti odgovornost za utjecaj na društvo". Kreitner kao da sintetizira gornje definicije kad menadžment definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa."[3]

Spomenute definicije menadžmenta omogućuju njegovu raščlambu na pet važnih karakteristika, a to su:

- rad s drugima i pomoću drugih,
- postizanje ciljeva poduzeća,
- uravnoteženo stanje između efikasnosti i efektivnosti,
- racionalnost nad ograničenim resursima,
- promjenjiva okolina.

Rad s drugima i uz pomoć drugih pokazuje osobinu menadžmenta koji svoje ciljeve ne može ostvariti bez timskog rada članova poduzeća. Menadžment će delegirati zadatke i odgovornosti na druge te će samo operativno izvršavanje tih zadaća ovisiti o pojedincima u poduzeću. Takav način rada omogućuje podlogu ostvarivanju ciljeva poduzeća. Menadžment delegira akcijama koje za cilj imaju ostvarenje ciljeva poduzeća. Ostvarenje tih ciljeva je ključ uspjeha poduzeća i omogućuje uvid u obavljeni posao menadžmenta uspoređivanjem postavljenih i ostvarenih ciljeva. Uporaba resursa u poslovanju treba biti racionalna s obzirom da resursi nisu neograničeni te da njihovo upotrebljavanje utječe na cijenu outputa. Suvremeni način poslovanja zahtijeva stalnu prilagodbu promjenama u poslovanju stoga se za takve promjene treba neprestano pripremati te biti spreman učiti. Taj proces adaptacije je iznimno kompleksan te društvo treba težiti da nastale promjene prilagodi svom poslovanju.[4]

Cilj poduzeća u tržišnoj ekonomiji sigurno treba biti ostvarivanje većih financijskih učinaka od uloženog, tj. ostvarivanje ekonomskog viška, dobiti ili profita. U početku teorija poduzeća definira da cilj poduzeća treba biti maksimum tekućih ili kratkoročnih profita. Dok danas

[3] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 3
[4] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 4

teorija poduzeća polazi od toga da je cilj poduzeća maksimum bogatstva ili vrijednosti poduzeća što je svakako dugoročna dimenzija u definiranju cilja i svrhe poduzeća. Gledajući u tom pravcu, u svrhu povećavanja dugoročnih profita, većina poduzeća treba ulagati u istraživanje i razvoj, te najmoderniju kapitalnu opremu i slično.[5]

"Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta – on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Prema nekim definicijama menadžer je osoba koja ostvaruje svoje zadaće radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima direktnu kompetenciju (njegovi podređeni) i onih nad kojima nema direktnu kompetenciju (npr. štabni specijalisti). Menadžer, dakle, ostvaruje svoje ciljeve angažiranjem drugih da izvode zadaće, a ne da ih sve obavlja sam. Pritom, mora naći načina kako motivirati sudionike u procesu rada, a u svrhu porasta ukupne efektivnosti i efikasnosti, vodeći istodobno računa o svojoj društvenoj odgovornosti."[6]

Korištenje termina menadžera može se odnositi na širok spektar osoba koje mogu biti menadžeri u nekom malom lokalnom poduzeću do onih koji tu dužnost obavljaju u nekim od najvećih svjetskih korporacija. Zato se terminu menadžera najčešće dodaju područja poslovanja za koja su ti menadžeri odgovorni, kao npr. marketing manager. Ima i situacija u kojima se sam termin menadžer ne koristi pri opisu radnog mjesta pa tako se može susresti naziv kao npr. direktor osiguranja. U praksi uspješan menadžer mora pozitivno utjecati na svoje zaposlenike te ih motivirati za ostvarenje njihovih zadataka kako bi društvo ostvarilo rezultate koji jamče uspjeh. Mora se potruditi stvoriti pozitivnu atmosferu koja će zaposlenicima stvoriti mogućnost ostvarenja ciljeva koji su pred njih postavljeni. Naravno, u svemu tome on mora ostati racionalan i jednako racionalno planirati svaku buduću akciju.[7]

Ekonomija polazi od pretpostavke racionalnog samo-interesa. Subjekti trebaju donositi racionalne odluke da bi postigli najveću moguću korist ili ispunjenje svojih postavljenih ciljeva. S obzirom da se različite preferencije, te okolnosti i dostupnost samih informacija svakog od subjekata na tržištu mogu razlikovati, različiti subjekti će donositi u potpunosti različite odluke. Tada nastupa maksimalizacija koja je u središtu takvog ponašanja te se od

[5] Grubišić, D. (2004): Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet Split, Split, str 96
[6] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 6
[7] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 7

oskudnih resursa nastoji postići najveća razina sreće, zadovoljstva ili vrijednosti proizvodnje. Racionalno ponašanje na samom tržištu nikad se ne smije poistovjetiti s pojmom sebičnosti.[8]

Efektivan menadžer mora ostvariti ključne komponente, a to su:

- mora biti aktivni vođa,
- potaknuti pozitivnu radnu okolinu,
- stvoriti mogućnosti ostvarenja visokih performansi,
- dati poticaj za ostvarenje navedenih performansi.[9]

2.1.2. Tipovi i funkcije menadžmenta

Poslovi koje obavljaju menadžeri su različiti te menadžeri mogu biti odgovorni za različita područja poslovanja. Također, menadžeri mogu biti zaposleni na različitim hijerarhijskim razinama unutar organizacije, stoga se njihove odluke razlikuju s obzirom na točne funkcije koje obavljaju. Shodno navedenom postoje tipovi menadžmenta s aspekta djelokruga odgovornosti te tipovi menadžmenta s aspekta hijerarhijskih razina (predstavlja tzv. vertikalnu diferencijaciju menadžera).

Hijerarhijske razine menadžmenta su:

- Top Management (predstavljaju najvišu razinu menadžera),
- Middle Management (srednja razina menadžera),
- Lower ili First-line Management (prva razina menadžera).[10]

Top management su menadžeri na najvišoj razini hijerarhije. Njihovi glavni zadaci su da postave ciljeve koje treba ostvariti, definiranje strategije kojom to ostvariti, praćenje i reagiranje na eksternu okolinu poduzeća, te donošenje ključnih odluka za cjelokupno poduzeće. Stoga se može reći da vrhovni menadžment odgovara za poduzeće kao cjelinu. Middle management su menadžeri koji se nalaze na sredini hijerarhijske razine te odgovaraju za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Oni se brinu da se strategija i politika koju je poduzeće ranije definiralo provode. Lower ili First-line management su menadžeri koji

[8] Reić, Z., Mihaljević, M., Zorić, M. (2007): Ekonomija, Ekonomski fakultet Split, Split, str 11
[9] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 7, 8, 9
[10] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 10

odgovaraju za proizvodnju dobara i usluga. Njihov zadatak je motiviranje nadređenih i praćenje procesa proizvodnje.[11]

S aspekta djelokruga odgovornosti razlikuju se funkcijski, linijski menadžeri. Ova podjela još se naziva i horizontalna diferencijacija menadžera. Također treba spomenuti i projektne menadžere koji odgovorni za odvijanje projekata. Njihov rad je jednak trajanju samog projekta, te ih se može svrstati i u generalne menadžere s obzirom na njihovu ulogu u odvijanju projekta.

U funkcije menadžmenta spadaju:

- Planiranje (planning),
- Organiziranje (organizing),
- Kadroviranje (staffing),
- Vođenje (leading),
- Kontroliranje (controlling).[12]

Planiranje obuhvaća dijagnozu poslovanja poduzeća, pravac kojim poduzeće nastoji ići, strategiju te odluke vezano za sve navedene faze. Organiziranje kao što i sama riječ kaže ima zadaću organizirati poduzeće na svim razinama. Kadroviranje označava podjelu uloga pojedincima koji će biti spodobni odraditi delegirane zadatke. Vođenje treba usmjeriti motiviranju svih aktera prema ranije određenim ciljevima. Kontroliranje (Controlling) označava postupak mjerenja ostvarenja izabranih ciljeva i poduzimanje korektivnih akcija da se ti ciljevi ostvare. Mjerenje ostvarenja ciljeva provodi se na osnovi praćenja odstupanja od planova. Stoga planovi, iako prethode kontroli, čine njezinu osnovicu, jer bez planova ne bi bilo moguće utvrđivati odstupanja ostvarenja od onoga što je zadano. Temeljne funkcije efikasnog kontroliranja obično se svode na postavljanje standarda performansi, mjerenje aktualnih performansi u odnosu prema standardnim i poduzimanje korektivnih mjera kad je to potrebno. Kontrolne aktivnosti čine mehanizam povratne sprege za sve ostale aktivnosti menadžmenta.[13] Treba reći da samo kontroliranje oduzima najmanje vremena menadžerima na svim razinama. Ne zbog manje važnosti već zbog toga što kvalitetno posložen sustav kontrole omogućava manji naglasak na tu funkciju menadžmenta.

[11] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 10
[12] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 13, 14
[13] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 15

2.1.3. Strateški menadžment

Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća. Pearce i Robinson definiraju strateški menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Certo i Peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini. Nekoliko je temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta koje proizlaze iz navedenih definicija. Prvo, strateški menadžment je kontinuiran proces koji neprestano traje u poduzeću bez obzira na to što njegove aktivnosti dolaze više, a neke manje do izražaja u promatranom trenutku. Obveza je menadžera da uvijek budu usmjereni na neki od aspekata strateškog menadžmenta. Drugo, angažman menadžera u procesu strateškog menadžmenta manifestira se u seriji etapa koje započinju s analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije. Treće, u procesu strateškog menadžmenta menadžeri donose niz odluka i poduzimaju niza akcija kojima se teži ostvarenju ciljeva poduzeća izraženih pomoću određenih performansi. Četvrto, kako bi strateški menadžment efektivno djelovao kao instrument ostvarenja ciljeva poduzeća, mora osigurati da se poduzeće organizira tako da može adekvatno odgovoriti promjenama svoje promjenjive okoline. Na kraju treba reći da je sam proces strateškog menadžmenta iterativan. To znači da se etape u ciklusu stalno ponavljaju jedna za drugom. Nakon završne etape proces ponovno kreće od prve gore navedene etape.[14]

Temeljni zadaci strateškim menadžerima su:

- Utvrđivanje misije,
- Formuliranje filozofije poduzeća,
- Utvrđivanje politikama,
- Postavljanje ciljeva,
- Razvoj strategije,
- Planiranje organizacijske strukture,
- Osiguranje osoblja,
- Utvrđivanje procedurama,

[14] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 5

- Osiguranje opreme,
- Osiguranje kapitala,
- Postavljanje standarda,
- Utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova,
- Osiguranje kontrolnih informacijama,
- Aktiviranje ljudi.[15]

2.2. Temeljne karakteristike menadžerskog računovodstva

2.2.1. Pojmovno određenje računovodstva

"Računovodstvo podrazumijeva opisivanje, mjerenje, u tumačenje ekonomskih aktivnosti određenih subjekata. Pritom se rabi specifičan "jezik" koji se temelji na sustavu načela, standarda, politika, tehnika, i propisa koji omogućavaju da obuhvaćene ekonomske aktivnosti budu razumljive korisnicima koji poznaju "računovodstveni jezik"."[16]

Računovodstvo u odnosu na druge sustave koji služe za opisivanja ekonomskih aktivnosti određenih poduzeća ima prednost zbog svog sažetog oblika i jednostavnosti. Osim povijesnih događaja ono obuhvaća i prognoziranje budućih ekonomskih aktivnosti. Takvo prognoziranje može se vršiti na više načina i metoda. Upravo je ta različitost analiza dovela do razvoja novih područja računovodstva kao što su menadžersko računovodstvo, troškovno računovodstvo, računovodstvo odgovornosti i slično.[17]

2.2.2. Standardi financijskog izvještavanja

Kako bi se računovodstveni propisi ujednačili na međunarodnoj razini[18] uvedeni su Međunarodni računovodstveni standardi (MRS), koji su kasnije naknadno promijenjeni u Međunarodne standarde financijskog izvještavanja (MSFI). Hrvatska ih primjenjuje od 1993. godine, dok njihova primjena ovisi isključivo prihvaćanju u nacionalnim zakonodavstvima. Do 2008. godine njihova primjena bila je obvezna za sve poduzetnike, no nakon uvođenja Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja (HSFI) njihova primjena ostala je obvezna samo za velike poduzetnike i one čiji vrijednosni papiri kotiraju na kotiraju na tržištu kapitala.

[15] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 6
[16] Belak, V. (2012): Osnove suvremenog računovodstva, EDiT, Zagreb, str 1
[17] Belak, V. (2006): Profesionalno računovodstvo, Zgombić & Partneri, Zagreb, str 3
[18] Belak, V. (2012): Osnove suvremenog računovodstva, EDiT, Zagreb, str 18, 19, 20

U odnosu na 37 MSFI-ja, HSFI se sastoje od 17 standarda i pojmovnika. Na snazi su od 1. siječnja 2008. godine te su obvezni za one poduzetnike koji ne primjenjuju MSFI.

2.2.3. Odnos financijskog, upravljačkog i troškovnog računovodstva

Funkcionalna struktura računovodstva ima dva osnovna pristupa u sadržaju, oni glase ovako:

- Financijsko, troškovno i upravljačko računovodstvo,
- Financijsko i upravljačko računovodstvo.[19]

Kao što je vidljivo u samoj podjeli, računovodstvo se po prvom pristupu dijeli na financijsko računovodstvo, troškovno računovodstvo te upravljačko računovodstvo. Drugi pristup je podjela računovodstva na financijsko računovodstvo i upravljačko računovodstvo. U suvremenom poslovanju prevladava koncept da troškovno računovodstvo čini prošireno područje upravljačkog računovodstva uključujući i dio financijskog računovodstva. Na temelju takvog prihvaćenog pristupa upravljačko računovodstvo može se podijeliti na:

- Uži koncept (procesi planiranja i kontrole),
- Širi koncept (obračun proizvodnje i procjena zaliha, aktivnosti planiranja i kontrole).[20]

2.2.4. Pojmovno određenje menadžerskog računovodstva

"Menadžersko računovodstvo je posebna disciplina računovodstva koja nastoji osigurati informacije financijske prirode za menadžere svih razina u svrhu donošenja menadžerskih odluka, osobito u području planiranja, budžetiranja i kontrole troškova, prihoda i dobiti."[21]

Menadžersko računovodstvo se definira kao primjena određenih vrsta koncepcija i procesa, te tehnika, interdisciplinarnih aplikacija i specijalnih istraživanja u svrhu pribavljanja, obrade i interpretacije određenih povijesnih i pretpostavljenih financijskih podataka i informacija (koje će u budućnosti rezultirati i nefinancijskim) o nekom promatranom entitetu (uključivši i usporedne podatke o performansi drugih entiteta) koje su usmjerene prema menadžerima. Pružaju sljedeće informacije:

- spoznaja što se, kako i zašto događalo kako bi se imao bolji uvid u budućnost,
- formuliraju strategiju razvoja i politiku tvrtke,

[19] Gulin, D., Perčević, H. (2013): Financijsko računovodstvo, RiF, Zagreb, str. 6
[20] Gulin, D., Perčević, H. (2013): Financijsko računovodstvo, RiF, Zagreb, str. 7
[21] Dropulić, I.: Predavanja i vježbe 2., RiF, akademska godina 2015/2016, Ekonomski fakultet Split, str 1

- kratkoročne, dugoročne, srednjoročne ekonomske aktivnosti,
- kontroliranje odstupaju li aktivnosti i rezultati od plana i budžeta,
- procjene performansi na strateškoj, taktičkoj, i operativnoj razini,
- provjere odgovornosti menadžmenta,
- komuniciranja odgovarajućim informacijama,
- donošenja menadžerskih odluka.[22]

Koristeći menadžersko računovodstvo sami menadžeri lakše mogu razlučiti prošle događaje i planirati buduće. Menadžersko računovodstvo nije obvezno po zakonu i nije formalizirano. Ono se oblikuje po slobodnom izboru. Prilikom izrade izvješća menadžerskog računovodstva objekt samih izvješća je cijelo poduzeće i svi njegovi dijelovi. Kao glavni ciljevi upravljačkog računovodstva smatraju se kontrola promjena konkurentskog okruženja, promjene životnog ciklusa proizvoda, zadovoljstvo kupaca, instrumentarij za proces poslovnog odlučivanja. Važnost samog menadžerskog računovodstva u budućnosti će se povećavati pogotovo zahvaljujući tehnološkom napretku te lakšim i bržim načinom obrade podataka. Također je za očekivati sve veći broj čimbenika koje se podrobnije uključuje u proces menadžerskog računovodstva. Kao jedan od najvažnijih treba istaknuti istraživanje ljudskih osobina i psiholoških elemenata kod ljudi.[23]

Podaci, bez obzira na to iz kojeg izvora oni dolaze, trebaju se obrađivati u upravljačkom informacijskom sustavu (Management Information System – MIS). U samom procesu upravljanja kvaliteta informacija i kontrola se podrazumijeva u odnosu na izvršavanje odluka u različitim područjima upravljačkog kontrolnog sustava. Takav dobro organizirani upravljački informacijski sustav uvijek mora biti sposoban davati odgovor na sljedeća pitanja:

- Kakva je informacija potrebna?
- Kada je informacija potrebna?
- Tko je treba?
- Gdje je potrebna?
- Zašto je potrebna?
- Koliko to košta?[24]

[22] Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRiF plus, Zagreb, str. 1, 8, 12
[23] Dropulić, I.: Predavanja i vježbe 2., RiF, akademska godina 2015/2016, Ekonomski fakultet Split, str 2
[24] Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, str 29

2.2.5. Odnos menadžerskog i financijskog računovodstva

Proces financijskog računovodstva se temelji na prošlim događajima koji se uz pomoć standardiziranih procedura, metoda i pravila unose u poslovne knjige, te omogućuju uvid u stanje i poslovanje poduzeća. Svi potrebni podaci prikupljeni su uz pomoć izvornih dokumenata te se obrađuju uz dodatne opise samih poslovnih događaja. Informacije iz financijskih izvješća koje su posljedica financijskog računovodstva mogu služiti menadžerima za donošenje odluka, međutim menadžeri te informacije mogu dodatno prilagoditi svojim potrebama.[25]

Prostor gdje se financijsko i menadžersko računovodstvo preklapaju je sam proces prilagodbe i prenošenja informacija financijskog računovodstva menadžerima. Podaci koji su potrebni menadžerima se prilagođavaju njihovim potrebama kako bi ih mogli koristiti za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Menadžeri će takve podatke uz pomoć svojih tehnika dodatno obrađivati na način koji nije zakonski obvezatan financijskom računovodstvu. Treba naglasiti važnost financijskog računovodstva jer bez njega bi menadžersko računovodstvo izgubilo temelje za obradu potrebnih podataka, bez kojih ne bi bilo ni kvalitetnih menadžerskih odluka.[26]

Tablica 1: Razlike menadžerskog i financijskog računovodstva

Menadžersko računovodstvo	Financijsko računovodstvo
Nije zakonski obvezno	Zakonski obvezno
Nije formalizirano	Formalizirano
Nisu propisana razdoblja za koja se sastavlja	Propisana su razdoblja za koja se sastavlja
Interni korisnici	Eksterni korisnici
Naglasak na pravovremenosti zbog odlučivanja	Naglasak na preciznost zbog vanjskih korisnika

Izvor: Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRiFplus, Zagreb, str. 17

Tablica br. 1 prikazuje razlike menadžerskog i financijskog računovodstva. Menadžersko u odnosu na financijsko nije obvezno, nije formalizirano, bez propisanih razdoblja sastavljanja, korisnici su interni te je naglasak na pravovremenost.

2.2.6. Strategijsko menadžersko računovodstvo

Riječ strategija preuzeta je iz vojne terminologije. Ekonomisti su uzevši u obzir zahtjeve koje pred poslovanje stavlja okolina razvili strateški pristup. Takav pristup promijenio je ranije

[25] Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRiFplus, Zagreb, str. 17
[26] Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRiFplus, Zagreb, str. 18

gledanje na poslovanje u kojem su bile bitne samo proizvodne mogućnosti poduzeća, no ne i uvjeti koje nameće okolina.[27]

Alfred D. Chandler, Jr. još davne 1963. definirao je strategiju kao određivanje glavnih dugoročnih ciljeva tvrtke, prilagodbu usmjeravanja poslovnih aktivnosti, određivanje koncepcija i odabir resursa koji su nam potrebni za postavljene ciljeve. Kao rezultat njegove definicije izvele su se tri dimenzije a to su ciljevi, plan akcija ili koncepcija te resursi za dolazak do cilja. Chandler, James B. Quinn, William F. Glueck kasnije u definiranje strategije uvode racionalno planiranje procesa. Takav pristup sagledavanju pojma strategije smatra se tradicionalnim pristupom. Suvremene definicije kritiziraju takav pristup zasnovan na racionalizaciji procesa planiranja. Mintzberg smatra da strategija neke tvrtke nije rezultat racionalnog procesa planiranja. Naime on tvrdi kako se strategija poduzeća može ostvariti samim funkcioniranjem tog poduzeća. Tako je pod pojmom strategije definirao da je ona samo obrazac u mnoštvu ponuđenih akcija ili odluka. Smatrao je da je vjerojatnost za uspjeh strategije veći ukoliko je ona slučajna. Stacey je strategiju smatrao igrom koju menadžeri igraju u svom ili drugim poduzećima. Definirao ju je kao obrazac akcija koje bi poboljšale suočavanje menadžmenta s nepredvidivim situacijama, ne komplementarnim kulturama, različitim konfliktima i nepostojanjem konsenzusa. Protivi se dominaciji tradicionalnog pristupa da su strateški menadžeri zaduženi za smanjivanje stupnja iznenađenja vezano za dugoročnu sudbinu poduzeća.[28]

Poslovna strategija se odnosi na razinu proizvoda ili poslovnu jedinicu. Djeluje na način da pokušava unaprijediti konkurentsku poziciju proizvoda ili usluge ovisno u kojoj industriji ili na kojem tržištu djeluje određena poslovna jedinica. Poslovna strategija se pojavljuje u dvije kategorije, a to su konkurentne strategije ili kooperativne strategije. Razmatraju se s dva aspekta:[29]

1. Generičke poslovne strategije:
   - Strategija diferencijacije,
   - Strategija vođenja u troškovnoj učinkovitosti,
   - Strategija koncentracije na tržišne niše.

[27] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 106
[28] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 106
[29] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 144

2. Strategije u životnom ciklusu proizvoda:

- Strategija inoviranja,
- Strategija infiltracije,
- Strategija napredovanja,
- Obrambena strategija,
- Strategija povlačenja.[30]

Strategijsko računovodstvo[31] je definirao Simmonds 1981. godine izvornim nazivom "Strategic Management Accounting". S obzirom da je ranije spomenuto menadžersko računovodstvo vezano za pripremu donošenja kratkoročnih poslovnih odluka, ono treba dopuniti tehnikama i metodama kako bi se povećala vjerojatnost ostvarenja strategije poduzeća. Cilj strateškog menadžerskog računovodstva je omogućiti što lakše donošenje strateških poslovnih odluka. Većina definicija se zasniva na prikupljanju i obradi podataka o poslovanju i konkurenciji, njihovu provjeravanju i razvoju kako bi se ostvarila postavljena poslovna strategija. Strateško menadžersko računovodstvo obuhvaća potpuni proces od same identifikacije do analize računovodstvenih informacija, sve radi što kvalitetnijeg donošenja odluka od strane menadžmenta te uspješnog poslovanja cijelog poduzeća prema zacrtanoj strategiji. Također, suvremeni razvoj poslovanja stvorio je potrebu za strateškim menadžerskim računovodstvom. Sve veće potrebe na različitim tržištima i različitost tržišnih uvjeta nametnuli su ovu vrstu računovodstva menadžmentu kao prihvatljiv alat za djelovanje.[32]

"Temeljna obilježja strateškog menadžerskog računovodstva:

- Sagledavanje i valorizacija eksternih utjecaja na poslovni rezultat (npr. konkurenti, kupci, ekonomska situacija, ekonomska politika, utjecaj države, propisi, javnost …)
- Posebno značenje imaju informacije o troškovima s naglaskom na analizu lanca vrijednosti, analizu strateškog pozicioniranja i analizu uzročnika troškova. Poseban naglasak se stavlja na sagledavanje onih nefinancijskih veličina, koje imaju značajan utjecaj na uspješnost sustava.

[30] Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 144
[31] Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M., Vašiček, V. (2011): Upravljačko računovodstvo, Sveučilišna tiskara, Zagreb, str. 457
[32] Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M., Vašiček, V. (2011): Upravljačko računovodstvo, Sveučilišna tiskara, Zagreb, str 458

- Povezivanje računovodstvenih informacija sa strateškim pozicioniranjem poduzeća (provjera uspješnosti prihvaćene poslovne strategije), tj. naglasak je na osiguranju onih računovodstvenih informacija koje će biti osnova za definiranje dugoročnih i kontrolu ostvarenja kratkoročnih ciljeva."[33]

Bez obzira na pristupe određenih autora, primjeri daju uvid da se u strategijskom računovodstvu pravi određeni odmak od starog klasičnog pristupa. Takav odmak se dešava kako bi se menadžment usmjerio na "pro aktivno korištenje računovodstvenih informacija , koje potječu od velikog broja različitih izvora".
U tom slučaju treba voditi računa i o okolnostima u kojima određeni sustav djeluje (vlastite, jake i slabe strane, šanse i rizici na tržištu), a na način da se stvore mogućnosti da se "osiguraju podaci za svakog pojedinačnog donositelja odluke".[34]

2.3. Pojam i ciljevi menadžerske kontrole

2.3.1. Pojmovno određenje menadžerske kontrole

Svjesno i kontrolirano mijenjanje stanja predstavlja upravljanje. Usmjeravanje aktivnosti[35] u poslovanju poduzeća na svjestan i kontroliran način obuhvaća i proces donošenja pojedinih odluka. Takav proces predstavlja ciljno funkcioniranje i ključ je uspjeha poslovnog sustava. Prve definicije menadžerske kontrole bile su usmjerene "samo" na efikasno korištenje sredstava poduzeća radi ostvarenja postavljenih ciljeva kojim su upravljali menadžeri. S obzirom na prvu definiciju menadžment kontrole koja datira iz 1965. godine mnogo toga u poslovanju poduzeća se promijenilo. Danas se od menadžera zahtijeva širi pogled na poslovanje i uzimanje u obzir mnogih eksternih i internih čimbenika koji prije nisu niti postojali. Suvremeni način poslovanja tjera menadžere na svakodnevno učenje i prilagodbu. Sve se više čimbenika uzima u razmatranje kao utjecajne na uspjeh poslovanja. Samim time nanovo se definiraju teorije menadžment kontrole. Novija literatura stavlja naglasak na zaposlenike poduzeća. Stoga, može se reći da je svrha menadžment kontrole utjecaj na zaposlenike poduzeća i njihovo usmjeravanje. Taj proces usmjeravanja povećava vjerojatnost ostvarenja postavljenih ciljeva poduzeća. Kod manjih poduzeća sustavi kontrole su jednostavniji te će menadžeri lakše vršiti funkciju kontrole, dok se kod velike količine resursa

[33] Dropulić, I.: Predavanja i vježbe 2., RiF, akademska godina 2015/2016, Ekonomski fakultet Split, str 5
[34] Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M., Vašiček, V. (2011): Upravljačko računovodstvo, Sveučilišna tiskara, Zagreb, str 463
[35] Belak, V. (1994): Profitni centri i interna ekonomija poduzeća, RRiF, Zagreb, str 155

i složene organizacijske strukture poduzeća teško može vladati bez kvalitetno postavljenog sustava kontrole.[36]

Menadžerska kontrola se definira kao proces uz pomoć kojeg menadžeri usmjeravaju druge članove organizacije prema implementiranju strategije organizacije. Kod menadžerske kontrole postoji čitav niz različitih interpretacija u literaturi koje su vezane za koncept kontrole. Takav način promatranja menadžerske kontrole vodi prema zaključku da ne postoji paradigma koja je dominantna u predstavljanju koherentnih i konzistentnih zakona, teorija, metodologije te aplikacija. Također menadžerska kontrola može značiti proces upravljanja menadžera na temelju formalnih i neformalnih pravila ponašanja. Osnovna zadaća menadžerske kontrole je ostvarivanje zadanih ciljeva.[37]

2.3.2. Ciljevi menadžerske kontrole

"Ciljevi poduzeća koje menadžerska kontrola može podržavati mogu biti različiti. Iako se uobičajeno radi o višestrukim ciljevima, općenito se može kazati da menadžerska kontrola najčešće treba osigurati sljedeće:

- Promatrano s aspekta globalne ekonomske efikasnosti: najmanje realizaciju profita koji osigurava opstanak poduzeća.
- Promatrano s aspekta interne ekonomije poduzeća: osigurati realizaciju vertikalne, sinergijske i/ili financijske ekonomije, odnosno interne razmjene i alokacije kapitala.
- Promatrano s aspekta potreba razvoja i rasta poduzeća: osigurati podizanje ekonomije kroz inovacije i investicije u dugoročnu aktivu."[38]

[36] Dropulić, I.: Predavanja i vježbe 2., RiF, akademska godina 2015/2016, Ekonomski fakultet Split, str 3
[37] Dropulić, I.: Predavanja i vježbe 2., RiF, akademska godina 2015/2016, Ekonomski fakultet Split, str 3
[38] Belak, V. (1994): Profitni centri i interna ekonomija poduzeća, RRiF, Zagreb, str 156

3. RELEVANTNE ZNAČAJKE SUSTAVA MENADŽERSKE KONTROLE

3.1. Definiranje sustava menadžerske kontrole

"Sustavi menadžerske kontrole (Management control systems – MCS) pružaju informacije koje po svojoj namjeni koriste menadžeri u obavljanju svojih poslova i pomažu organizacijama u razvoju i očuvanju održivog obrazac ponašanja."[39]

Prema Merchant i Otley sustavi menadžerske kontrole su definirani na način da pomognu organizaciji tijekom prilagodbe okolini, te da ostvare maksimalne učinke od strane interesnih skupina. Za razliku od navedenog dvojca, Simons sustave kontrole definira kao informacijske rutine i procedure koje menadžeri koriste ili mijenjaju ovisno o potrebama njihovih aktivnosti. Chow, Shields i Wu promatraju sustave kao pomoć prilikom motivacije zaposlenih kako bi donosili odluke u najboljem interesu poduzeća. Pružanje informacija menadžmentu koje će oni koristiti za upravljanje i održivost obrasca ponašanja zaposlenika u poduzeću predstavlja glavnu svrhu navedenih sustava kontrole. Pojam sustava kontrole je veoma širok s obzirom da uključuje niz elemenata koje koriste menadžeri. Skupno djelovanje tih elemenata omogućuje menadžerima donošenje motivacijskih, upravljačkih, planskih, kontrolnih i niz ostalih odluka. Kolektivno djelovanje svih elemenata predstavlja kontrolne uređaje koji nisu limitirani samo na računovodstvene i proračunske sustave. Kaplan smatra da sustavi omogućuju kao što je već navedeno prilagodbu okruženju, povratnu informaciju o učinku, procjenu profita koji donose određeni proizvodi i klijenti, te pomoć prilikom donošenja odluka menadžmenta o kapitalnim investicijama.[40]

Soldevilla je sustave kontrole podijelio na:

- Mehaničke i formalne,
- Fokusirane na psihosocijalni aspekt,
- Fokusirane na organizacijsku kulturu i antropološke aspekte.[41]

[39] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 17

[40] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 28

[41] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 12

Prema mehaničkom i formalnom sustavu upravlja se ljudskim performansama u cilju ostvarenja proizvodnih zadataka. Oni su bazirani na maksimum učinkovitosti i efikasnosti poduzeća. Ovako posložen sustav nije usmjeren prilagodbi okruženju u cilju stvaranja inovativnih rješenja. Bez obzira na taj nedostatak ovaj pristup omogućuje menadžerima korištenje niza potrebnih tehnika.

Fokusiranost na psihosocijalni aspekt omogućuje širi spektar tehnika menadžerima s obzirom da mogućnosti ovakvog sustava kontrole nadilaze one mehaničkog sustava. Moderni i kompleksniji uvjeti organizacija zahtijevaju niz tehnika kojima se treba utjecati na zaposlenike. Upravo ovaj sustav omogućuje motivaciju zaposlenika i poticanje da ne podilaze pasivnom načinu poslovanja, već da upregnu sve svoje mogućnosti u cilju povećanja učinkovitosti poduzeća. Ovaj sustav kontrole se bazira na efektnom utjecaju na ponašanje zaposlenih.

Model baziran na organizacijskoj kulturi i antropološkim aspektima govori o tome da je kultura temelj za uređene odnose svih članova poduzeća i ključ efikasnog sustava kontrole. Poduzeće predstavlja društveno tijelo koje ima posebne vrijednosti na temelju kojih se treba zasnivati njegovo djelovanje. Pravilno uređeni odnosi unutar poduzeća na temelju ovog modela omogućili bi olakšano usklađivanje i usmjeravanje ka ciljevima poduzeća. Proširivanje tržišta i globalni razvoj učinili su poslovanje internacionalnim, stoga se je ovako postavljen sustav kontrole dobio na važnosti zbog povećane multinacionalnosti i multikulturalnosti.[42]

Simons je klasifikaciju izvršio na način da je sustave kontrole podijelio u sljedeće skupine:

- dijagnostički sustavi kontrole,
- granični sustavi kontrole,
- interaktivni sustavi kontrole,
- sustavi vjerovanja.[43]

Prilikom klasifikacije vodio se idejom Kimure i Mourdoukoutasa da treba uzeti u obzir određene suvremene karakteristike poslovanja. Stavio je naglasak na zaposlenike kod kojih

[42] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 12

[43] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 14

treba potaknuti inovativnost i njihov kreativni duh. Smatra da je to najbolji mogući način za ostvarenje svih iskoristivih mogućnosti poslovanja poduzeća. Taj pristup drugačiji je od ranijeg gdje se isključivo radilo usporedbi operativnih djelovanja zaposlenika i postavljenih zadataka od strane menadžera.

Maksimum operativne učinkovitosti poduzeća, uz omogućavanje slobode kreativnosti zaposlenicima učiniti će četiri spomenuta sustava kontrole učinkovitima i usklađenima. Sustavi vjerovanja idealan su početak postavljanja kontrolnih sustava. Oni će omogućiti postavljanje temeljnih smjernica koje poduzeće treba slijediti. Rješenje za promjenjivost okoline organizacije biti će interaktivni sustavi kontrole. Standardi, efikasnost i kreativnost zadaća su za dijagnostičke i granične sustave kontrole.

Dijagnostički sustavi su bazirani na kvantitativnim podacima. Oni skupa s interaktivnim sustavima koji će biti objašnjeni u nastavku, pomažu prilikom implementacije poslovne strategije poduzeća. Također omogućuju poduzeću lakšu prilagodbu promjenjivom okruženju. Ovaj sustav uključuje analize dvije vrste, i to statičku i analizu varijance. Ova vrste usporedbe može koristiti menadžerima u slučaju da imaju sumnju u neki određeni problem u poslovanju. Omogućeno im je skeniranje na periodičan način kako bi opravdali ili odbacili svoje sumnje. Dijagnostički sustav prilikom praćenja performansi zaposlenika može polučiti dobre ili loše učinke. Način kontrole uz pomoć budžetiranja kod nekih će izazvati povećano korištenje vlastitih mogućnosti dok će neke u potpunosti demotivirati. Temeljni čimbenici ovako postavljenog sustava zasigurno su efektivnost i efikasnost. Prilikom sastavljanja planova menadžeri moraju imati u vidu da visoko postavljeni ciljevi mogu demotivirati zaposlenike i imati negativne posljedice za poduzeće. Uz demotivaciju izgubila bi se i potrebna kreativnost od strane zaposlenih. Iz svega navedenog lako je zaključiti da su ovi informacijski sustavi formalni pomoću kojih menadžeri prate ostvarenje postavljenih ciljeva i odstupanja od istih.[44]

Granični sustavi kao i sustavi vjerovanja određuju prihvatljive aktivnosti za članove organizacije. Oni predstavljaju formalne sustave. Kao što i sama riječ kaže oni postavljaju granice unutar kojih ograničavaju djelovanje zaposlenika poduzeća. Ovako posloženi sustavi više će odgovarati kreativnijim zaposlenicima s obzirom da ima daju veću slobodu prilikom prosudbi. Predstavljaju neku vrstu općih smjernica koje nastoje učiniti operativnu

[44] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 15

učinkovitost maksimalnom. Poseban naglasak stavlja se na ranije spomenutu kreativnost kao jednu od glavnih prednosti nad konkurencijom. Sustav je posložena na način da zaposlenici točno znaju do kojih granica mogu ići a unutar njih imaju vlastitu slobodu za donošenje kreativnih rješenja. Posložen je sustav pravila što je primjereno a što nije, jednostavno i efikasno. Ovaj sustav može dovesti do ograničene slobode menadžera te povećati kreativnost.

Interaktivni sustavi kontrole podrazumijevaju direktne kontakte nadređenih s podređenim zaposlenicima. Takav pristup znači da je svakodnevni kontakt nužan između različitih razina poslovanja. Usporedba ostvarenih dnevnih veličina s postavljenim, nadzor ostvarenja planova na dnevnoj razini sastavni su dio ovog sustava kontrole. Ovakvi sustavi kontrole smatraju se nadopunom graničnih sustava s obzirom da uključujući komunikaciju zaposlenika na ovaj način postižu određene prednosti. Te prednosti iskazuju se na način da zaposlenici sve nove informacije s tržišta zaprimaju i obrađuju te tako održavaju korak s promjenama u okruženju poduzeća. Uz ovako posložen sustav omogućen je fokus na određena pitanja koja su bitna za poslovanje. Fokusiranjem se može potaknuti zaposlene da svojom kreativnošću donesu neka nova dotad neznana rješenja. Stvoreni dijalog iznjedriti će nove ideje i strategije koje mogu donijeti boljitak poduzeća u opasnom konkurentskom okruženju. Da bi se ovakav sustav provodio na pravi način potrebna je atmosfera koja će njegovati konstruktivnu raspravu, pa i kritiku.[45]

Sustavi vjerovanja postavljeni su na način da svi zaposlenici dijele jednaku ekonomsku sudbinu. Ovaj sustav zahtijeva da ljudi na čelnim pozicijama unutar poduzeća budu ogledni primjer kulture koja se zahtijeva od svih zaposlenika. Sustavi vjerovanja će se pobrinuti za prijenos takvih načela i kulture na zaposlene. Ovi sustavi obuhvaćaju širok spektar dijelova poduzeća na različitim razinama. Temeljne vrijednosti organizacije i razine performansi upravo su definirane ovim sustavom. Tako treba spomenuti misiju poduzeća, ili razinu performansi koje određuje vrhovni menadžment. Dobro posložen sustav vjerovanja će osnažiti temeljne vrijednosti poduzeća i samo njegovo postojanje. Korištenje sustava usmjereno je ka zaposlenicima kako bi slijedili ciljeve postavljene od strane poduzeća, te pronalaženju novih mogućnosti za boljitak poslovanja.

[45] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 16

3.2. Sustavi menadžerske kontrole kao "paket" kontrola

Prema tumačenju Malmi i Brown sustave menadžerske kontrole treba sagledati kao paket kontrola. Oni smatraju da nije potrebno istraživati pojedinačno vrste kontrole neovisno od sustava. Ova vrste teorije svoju prednost ima u tome što postoji širi opseg kontrola u paketu, u odnosu na analizu pojedinih kontrola. U ovaj paket kontrola spadaju kontrole planiranja, kibernetske kontrole, kontrole nagrada i kompenzacija, administrativne kontrole i kontrole kulture.

3.2.1. Kontrole planiranja

Kontrole planiranja usmjerene su usmjeravanju zaposlenih prema postavljenim ciljevima poduzeća. Također se brinu za postavljanje standarda i pravilno ponašanje zaposlenika poduzeća. Planiranje aktivnosti se obavlja za kratkoročno razdoblje do godine dana, te također za srednje i dugoročno razdoblje poslovanja. Postoje tumačenja ovih kontrola na način da planiranje i budžetiranje zajednički čine sustave financijske kontrole rezultata. Planovi koji su produkt ovih dviju akcija pokazuju put kojim poduzeće treba ići.[46]

3.2.2. Kibernetske kontrole

Kibernetska kontrola predstavlja povratnu vezu u procesu uz pomoć mjerenja standarda, performansi, njihovim uspoređivanjem, pojavom promjena ponašanja, nepoželjnim varijancama. Ovaj sustav koristiti će kao informacijski ako menadžeri mimo njega osobno pronađu nepoželjna odstupanja. Uz to trebaju takva odstupanja eliminirati bez pomoći drugih kako bi se ovaj sustav kontrole iskoristio kao pomoć pri odlučivanju i informacijski. Kibernetski sustavi menadžerske kontrole[47] mogu biti budžeti, financijske mjere, nefinancijske mjere i hibridne mjere(sadržavaju financijske i nefinancijske mjere). Primjer financijskih mjera bila bi ekonomski dodana vrijednost, likvidnost, solventnost i sl. Primjer nefinancijskih mjera bio bi udio na tržištu, broj novih kupaca, stupanj zadovoljstva zaposlenika i kupaca i sl. Kod hibridnih mjera najpoznatija je Balanced Scorecard, odnosno BSC metoda. Ona pored financijskih prikazuje i nefinancijske mjere.

---

[46] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 23

[47] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 24

3.2.3. Kontrole nagrada i kompenzacija

Uz pomoć ovih kontrola pokušava se uspostaviti ravnoteža između ciljeva zaposlenih i organizacijskih ciljeva. Potrebno je uspostaviti pravilan način nagrađivanja s obzirom da može doći do protuefekta ukoliko je sustav krivo posložen. Ovaj način dovesti će do motivacije zaposlenika da postižu ciljeve koji su pred njih postavljeni, ali može ih također navesti da prilikom postizanja istih krše način na koji bi to trebali raditi. Klasični načini kojima se sustav koristi su povećanje plaća, bonusi i sl.

3.2.4. Administrativne kontrole

Administrativne kontrole mogu se podijeliti na tri skupine, a to su organizacijska struktura i dizajn, struktura vlasti unutar organizacije, procedure i politike. Ove kontrole su zadužene da ponašanje zaposlenih urede njihovu organizaciju, praćenjem njihovog ponašanja te preciziranjem kako se pojedini zadaci trebaju obavljati. Unatoč tome što se dosada organizacijska struktura nije promatrala kao dio organizacijske kontrole, Malmi i Brown su predložili da se ona promatra kao dio sustava menadžerske kontrole s obzirom da ju menadžeri svojim djelovanjem mogu promijeniti. Struktura vlasti bazirana je formalnim ovlastima i odgovornostima, te na koordinaciju razina i dijelova organizacije.

3.2.5. Kontrole kulture

Kulture svake organizacije čine stav uprave, tradicija te vanjski utjecaj okoline u kojoj poduzeće djeluje. Razmišljanje zaposlenika u organizaciji utječe na način njihova ponašanja. Potrebno je utvrditi organizacijsku kulturu na način da se definiraju jasna pravila ponašanja koja će biti usklađena s ostvarivanjem postavljenih ciljeva. Organizacijska kultura sastoji se od uvjerenja i vrijednosti, te od društvenih normi. Menadžeri su zaduženi svojim ponašanjem, odnosno primjerom utjecati na uređenost organizacijske kulture.[48]

[48] Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet, str 28

4. OBLIKOVANJE SUSTAVA MENADŽERSKE KONTROLE NA PRIMJERU EUROHERC OSIGURANJE D.D.

4.1. Općenito o Euroherc osiguranju d.d.

Euroherc osiguranje d.d. osnovano je 1992. godine. Mjesto osnivanja društva je Makarska, dok je trenutno sjedište društva u Zagrebu. Osnovano je sredstvima domaćih fizičkih osoba.

Na hrvatskom tržištu društvo prema svom portfelju neživotnih osiguranja zauzima drugo mjesto, dok u ukupnom poretku (životnih i neživotnih osiguranja) u 2014. godini drži treće mjesto. Društvo je registrirano za poslovanje po vrstama neživotnih osiguranja koje će biti navedene u nastavku:[49]

- Osiguranje od nezgode,
- Zdravstveno osiguranje,
- Osiguranje cestovnih vozila,
- Osiguranje tračnih vozila,
- Osiguranje zračnih letjelica,
- Osiguranje plovila,
- Osiguranje robe u prijevozu,
- Osiguranje od požara i elementarnih šteta,
- Ostala osiguranja imovine,
- Osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila,
- Osiguranje od odgovornosti za upotrebu zračnih letjelica,
- Osiguranje od odgovornosti za upotrebu plovila,
- Ostala osiguranja od odgovornosti,
- Osiguranje kredita,
- Osiguranje jamstava,
- Osiguranje raznih financijskih gubitaka,
- Osiguranje troškova pravne zaštite,
- Putno osiguranje.

[49]http://www.euroherc.hr/Dokumenti/publikacije/2014/01%20EH%20izvjesce%20WEB%20objava%202014.pdf

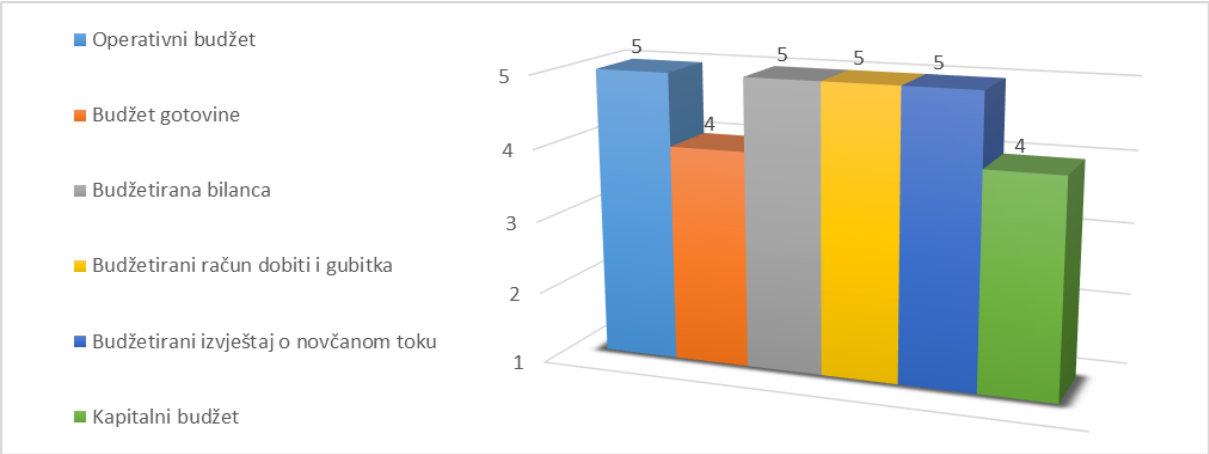
"Temeljni kapital društva iznosi 61.002.000 kuna i podijeljen je na 305.010 dionica nominalnog iznosa 200 kuna. Sve dionice su redovne i glase na ime, a svaka daje pravo na 1 glas u skupštini društva. Izdane su u nematerijaliziranom obliku i u potpunosti uplaćene."[50]

4.2. Sustavi menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d.

U nastavku će biti prikazani rezultati ankete provedene u Euroherc osiguranju d.d. kako bi se utvrdio sustav menadžerske kontrole unutar promatranog društva. Promatrano istraživanje temelji se na rezultatima dobivenim uz pomoć anketnog upitnika. Upitnik se sastojao od 40 pitanja vezanih za sustave menadžerske kontrole.

4.2.1. Kibernetske kontrole u Euroherc osiguranju d.d.

Prve dvije skupine pitanja odnose se na vrstu i korištenje budžeta, te na budžetske kontrole. Prikazane su grafikonom 1 i 2.



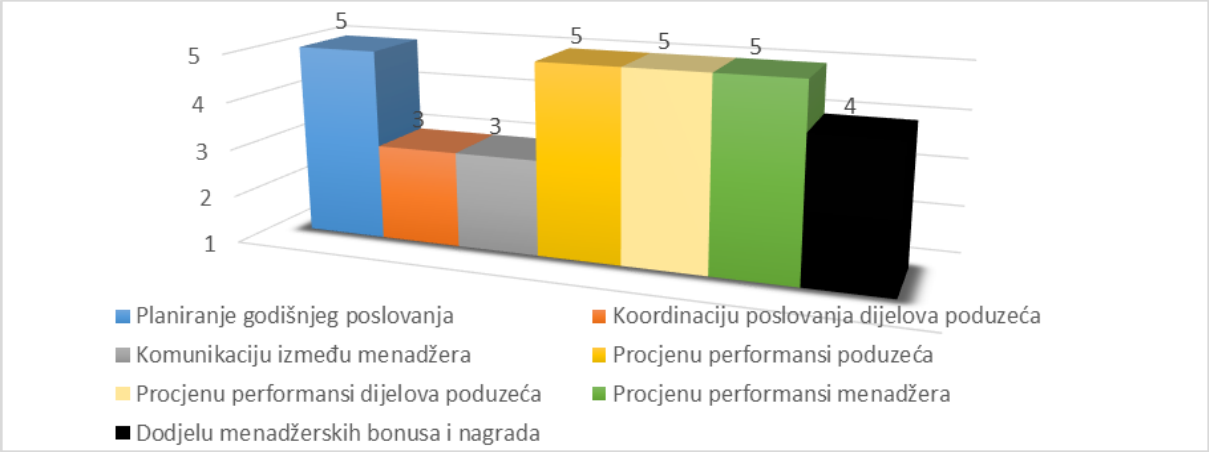
Grafikon 1: Budžeti u Euroherc osiguranju d.d.

(Napomena: 1- nikad, 2- rijetko, 3- povremeno, 4- često, 5- uvijek se koristi)

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Grafikon prikazuje vrste budžeta i stupanj njihovog korištenja u Euroherc osiguranju d.d. Menadžeri prilikom planiranja budućih akcija najčešće koriste operativni budžet, budžetirani izvještaj o novčanom toku, budžetiranu bilancu, budžetirani račun dobiti i gubitka. Nešto manje su zastupljeni budžet gotovine te kapitalni budžet.

[50]http://www.euroherc.hr/Dokumenti/publikacije/2014/01%20EH%20izvjesce%20WEB%20objava%202014.pdf



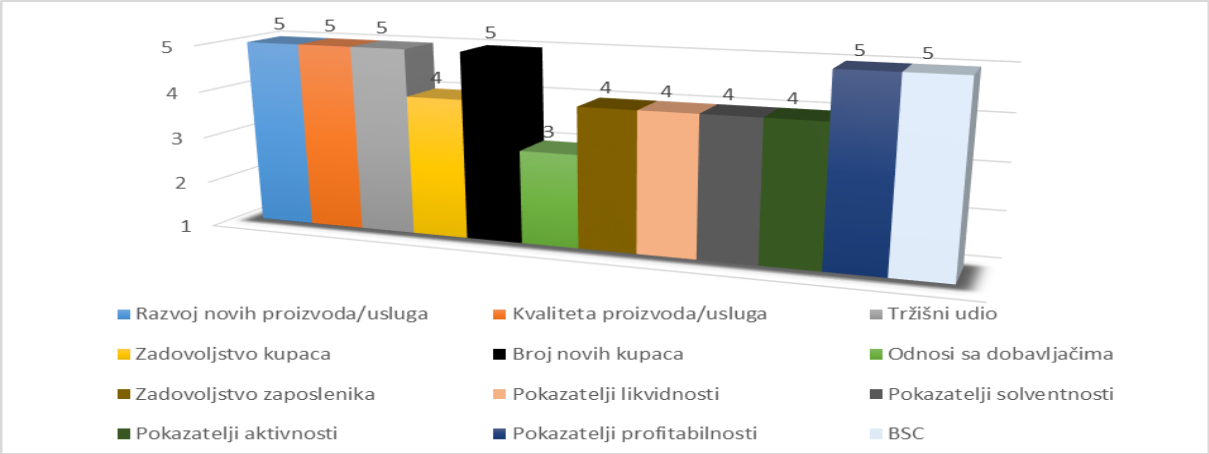
Grafikon 2: Svrhe budžeta u Euroherc osiguranju d.d.

(Napomena: 1- nikad, 2- rijetko, 3- povremeno, 4- često, 5- uvijek se koristi)

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Budžeti u Euroherc osiguranju d.d. najmanje se koriste za koordinaciju poslovanja dijelova društva te za komunikaciju između menadžera. Njihova upotreba za tu svrhu je tek povremena. Uvijek se koriste za procjenu performansi menadžera društva, procjenu performansi dijelova društva, procjenu performansi društva, planiranje godišnjeg poslovanja. Često se koriste za dodjelu menadžerskih bonusa i nagrada.

Treća skupina pitanja unutar kibernetskih kontrola odnosila se na korištenje različitih financijskih i nefinancijskih pokazatelja u Euroherc osiguranju d.d.



Grafikon 3: Pokazatelji planiranja i izvještavanja u Euroherc osiguranju d.d.

(Napomena: 1- nikad, 2- rijetko, 3- povremeno, 4- često, 5- uvijek se koristi)

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Grafikon prikazuje pokazatelje koji se najčešće koriste u planiranju i izvještavanju u Euroherc osiguranja d.d. Najzastupljeniji su pokazatelji profitabilnosti, praćenje broja novih kupaca, dok odnosi s dobavljačima nisu dovoljni zastupljeni. Često se koriste i pokazatelji likvidnosti, aktivnosti, dok bi se trebalo poraditi na zadovoljstvu kupaca. Ono je ključno u novim uvjetima liberalnog tržišta kada kupac ima mnogo sličnih ponuda za kupnju osiguranja na novonastalom tržištu.

Tablica 2 prikazuje deskriptivnu statistiku za prvu komponentu sustava menadžerske kontrole, odnosno, kibernetske kontrole.

Tablica 2: Deskriptivna statistika za kibernetske kontrole u Euroherc osiguranju d.d.

Broj pitanja	25
Aritmetička sredina	4,44
Normalizacija[51]	86%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Promatrano na skali od 1 do 5, gdje veći rezultat ukazuje na viši stupanj korištenja, može se zaključiti da je prosječna razina stupnja korištenja kibernetskih kontrola odabranog društva 4,44. Ova razina korištenja kibernetskih kontrola od 86% pokazuje da društvo često upotrebljava budžete za različite svrhe u poslovanju, također označava i čestu upotrebu financijskih i nefinancijskih mjera performansi u planiranju i izvještavanju.

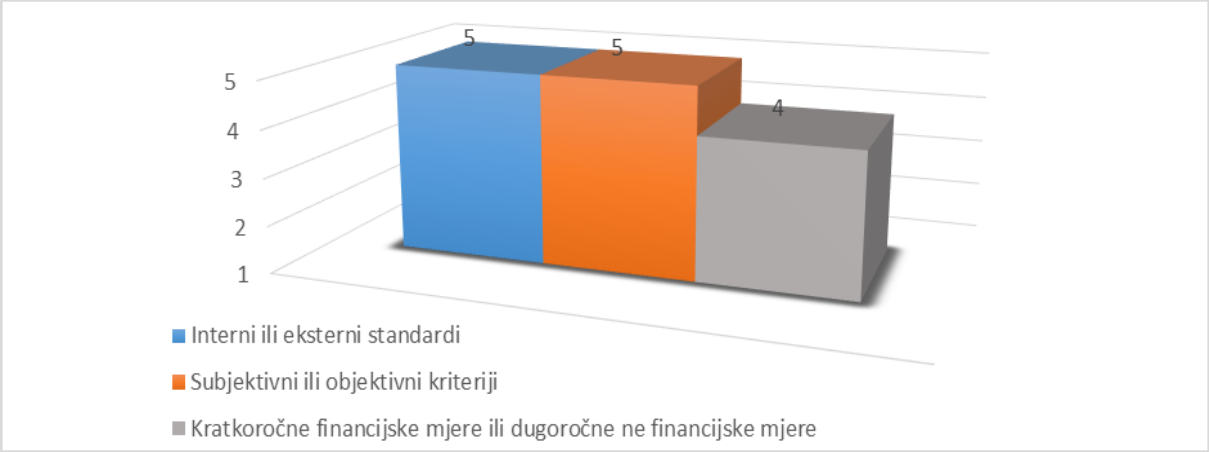
4.2.2. Kontrole nagrada i kompenzacija u Euroherc osiguranju d.d.

Druga komponenta sustava menadžerske kontrole su kontrole nagrada i kompenzacija koje se odnose na vrednovanje menadžerske uspješnosti i poticaje u poslovanju, a mjerene su sa 3 pitanja u anketnom upitniku.

[51] Metodologija koja je korištena u interpretaciji srednjih vrijednosti za postavljena pitanja menadžerima je vezana uz normalizaciju podataka, korištenjem Likertove skale od 1 do 5 te kreiranje komponenti sustava menadžerske kontrole. Slijedeća formula pokazuje vrijednost normalizacije:

$$x' = \left(\frac{x - \min(x)}{\max(x) - \min(x)}\right) * 100$$

gdje je: x'-vrijednosti normalizacije; x-originalna vrijednost; min(x)-minimalna vrijednost po Likertovoj skali; max(x)-maksimalna vrijednost po Likertovoj skali.



Grafikon 4: Vrednovanje menadžerske uspješnosti u Euroherc osiguranju d.d.

(Napomena: 1- nikad, 2- rijetko, 3- povremeno, 4- često, 5- uvijek se koristi)

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Grafikon br. 4 pokazuje da se u svrhu vrednovanja menadžerske uspješnosti isključivi naglasak daje eksternim standardima. U svrhu utvrđivanja iznosa menadžerskih bonusa isključivi naglasak se daje subjektivnim kriterijima. S obzirom na kriterije koji se koriste za određivanje menadžerskih bonusa nešto veći naglasak se daje dugoročnim nefinancijskim mjerama.

Tablica 3: Deskriptivna statistika za kontrole nagrada i kompenzacija u Euroherc osiguranju d.d.

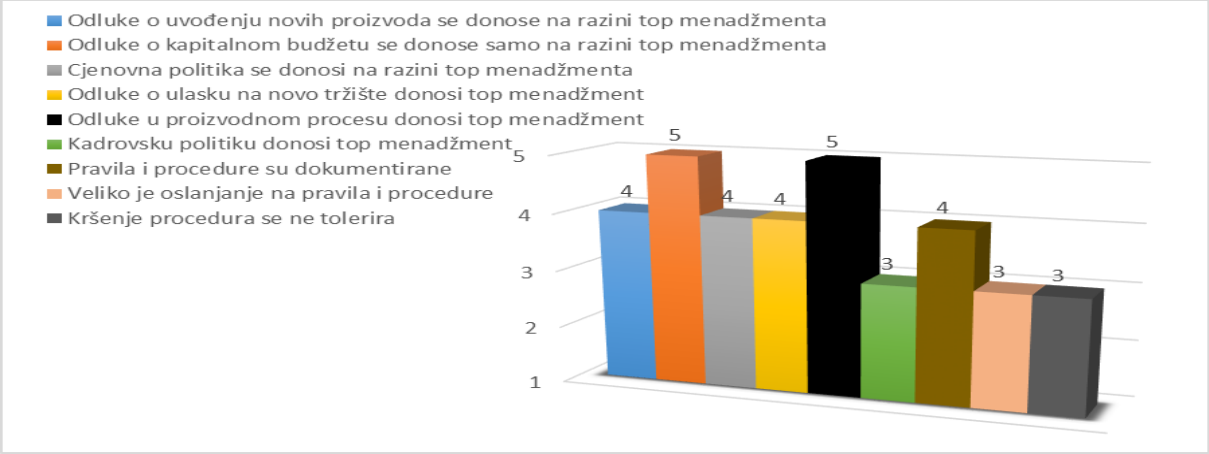
Broj pitanja	3
Aritmetička sredina	4,66
Normalizacija	91,5%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Prema rezultatima iz tablice 3 može se zaključiti da je prosječna razina stupnja korištenja kontrola nagrada i kompenzacija odabranog društva 4,66. Ova razina korištenja kontrola nagrada i kompenzacija od 91,5% pokazuje da društvo više koristi eksterne standarde, subjektivne kriterije i dugoročne nefinancijske mjere za vrednovanje menadžerske uspješnosti u odnosu na interne standarde, objektivne kriterije i kratkoročne financijske mjere.

4.2.3. Administrativne kontrole u Euroherc osiguranju d.d.

Treća komponenta sustava menadžerske kontrole su administrativne kontrole, s tim da su se ovdje razmatrale tri skupine administrativnih kontrola i to organizacijska struktura i dizajn, struktura vlasti unutar društva te procedure i politike. U ovom istraživanju koristile su se dvije dimenzije organizacijske strukture, centralizacija i formalizacija, koje su mjerene sa 9 pitanja kojima se je ujedno i mjerila struktura vlasti unutar organizacije kao i upotreba procedura i politika. Centralizacija je mjerena sa 6 pitanja kojima se želi utvrditi mjesto odgovornosti donošenja odluka, a formalizacija je mjerena s 3 pitanja koja su usredotočena na mjerenje opsega dokumentacije operativnih procedura i pravila te stupnja pridržavanja dokumentiranih pravila i procedura.



Grafikon 5: Interno okruženje poslovanja Euroherc osiguranja d.d.

(Napomena: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- djelomično se ne slažem, 3- neutralno, 4- djelomično se slažem, 5- u potpunosti se slažem)

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Prikazana su saznanja da se odluke o kapitalnom budžetu apsolutno donose samo na razini top menadžmenta. Također, odluke o važnim promjenama u proizvodnom procesu donositi će se samo na razini top menadžmenta unutar Euroherc osiguranja d.d. Donošenje odluka o uvođenju novih proizvoda, cjenovnoj politici i o ulasku na novo tržište djelomično se donose na razini top menadžmenta.

Tablica 4: Deskriptivna statistika za administrativne kontrole u Euroherc osiguranju d.d.

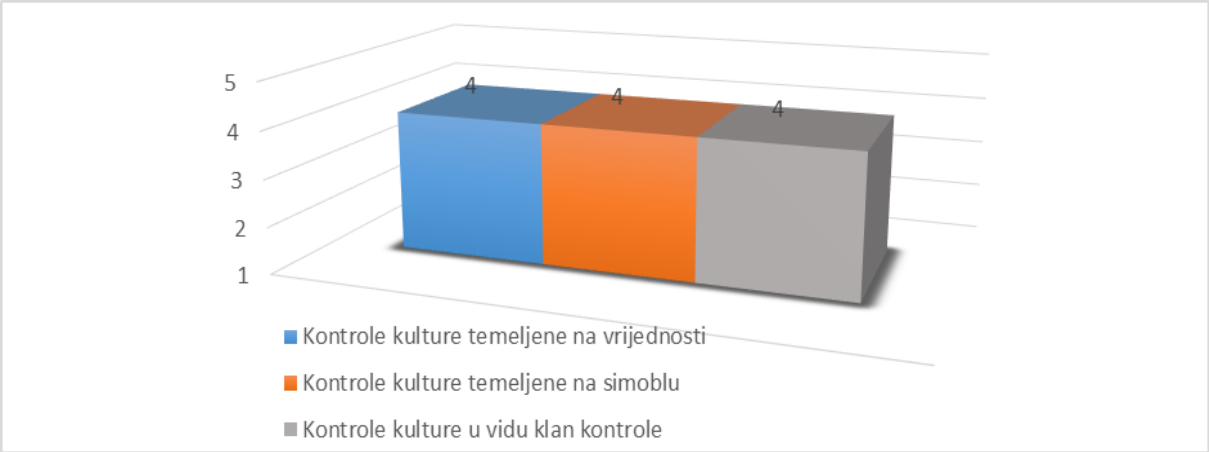
Broj pitanja	9
Aritmetička sredina	3,88
Normalizacija	72%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Prema rezultatima iz tablice 4 može se zaključiti da je prosječna razina stupnja korištenja administrativnih kontrola odabranog društva 3,88. Razina korištenja administrativnih kontrola od 72% pokazuje da društvo ima više formaliziranu i centraliziranu organizacijsku strukturu što se tiče odgovornosti donošenja odluka i opsega dokumentacije operativnih procedura i pravila kao i stupnja pridržavanja dokumentiranih pravila i procedura.

4.2.4. Kontrole kulture u Euroherc osiguranju d.d.

Posljednja skupina pitanja odnosi se na organizacijsku kulturu u promatranom poduzeću. Sastoji se od 3 pitanja od kojih se svako odnosi na pojedini aspekt kontrole kulture, i to: kontrola temeljena na vrijednosti, kontrola temeljena na simbolu i klan kontrola.



Grafikon 6: Organizacijska kultura u Euroherc osiguranju d.d.

(Napomena: 1- u potpunosti se ne slažem, 2- djelomično se ne slažem, 3- neutralno, 4- djelomično se slažem, 5- u potpunosti se slažem)

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Grafikon br. 6 daje uvid u organizacijsku kontrolu Euroherc osiguranja d.d. U poduzeću su jednako zastupljene kontrole kulture temeljene na vrijednosti, simbolu, te u vidu klan kontrole. Iskazivanje vrijednosti koje definira vjerovanja zaposlenika karakteristično je za

kulture temeljene na vrijednosti. Kontrole na temelju simbola izražene su izgledima radnih mjesta te kodeksom odijevanja zaposlenika na radnom mjestu. Također su jednako zastupljene kontrole kulture u pogledu uvjerenja koja su specifična za članove određene organizacijske jedinice.

Sljedeća tablica (tablica 5) prikazuje deskriptivnu statistiku za četvrtu komponentu sustava menadžerske kontrole, odnosno, kontrole kulture.

Tablica 5: Deskriptivna statistika za kontrole kulture u Euroherc osiguranju d.d.

Broj pitanja	3
Aritmetička sredina	4
Normalizacija	75%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Prema rezultatima iz tablice 5 može se zaključiti da je prosječna razina stupnja korištenja kontrola kulture odabranog društva 4. Ova razina korištenja kontrola kulture od 75% pokazuje da se društvo djelomično slaže s izjavom da postoje uspostavljene kontrole kulture temeljene na vrijednosti, simbolu te klan kontrola unutar društva.

4.2.5. Zastupljenost sustava menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d.

Nakon provedene analize na temelju 40 anketnih pitanja vezanih za najvažnije komponente sustava menadžerske kontrole definirati će se sustav menadžerske kontrole u promatranom društvu. Najviše su zastupljene kontrole nagrada i kompenzacija te kibernetske kontrole, zatim slijede kontrole kulture pa administrativne kontrole.

Tablica 6: Zastupljenost sustava menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d.

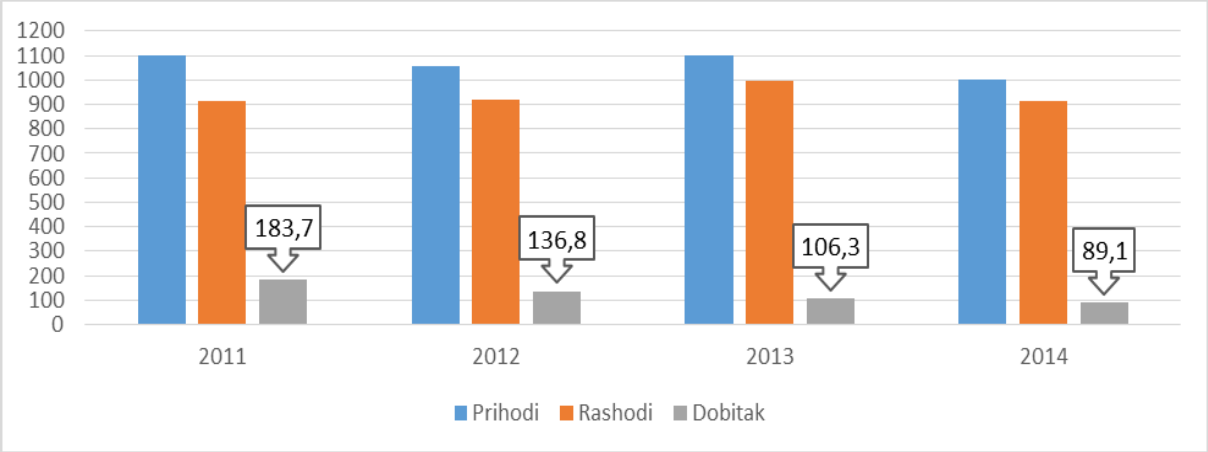
Aritmetička sredina	4,24
Stupanj korištenja	81,12%

Izvor: Izrada autora prema podacima iz provedene ankete u Euroherc osiguranju d.d.

Prosječna razina korištenja sustava menadžerskih kontrola iznosi 4,24. Stupanj korištenja sustava menadžerske kontrole iznosi 81,12%. Dobiveni podaci na temelju ranije analize pokazuju da promatrano društvo ima visok stupanj korištenja sustava menadžerske kontrole.

4.3. Pokazatelji poslovanja za Euroherc osiguranje d.d.

Euroherc osiguranje d.d. drži ključnu ulogu na tržištu osiguranja skupa s Croatia osiguranjem. Opadanje dobiti te negativan trend određenih pokazatelja u posljednjim godinama koji će biti prikazan u nastavku posljedica je ulaska Hrvatske u EU, samim time rušenjem tržišnih barijera za ulazak stranih osiguravateljskih društava koja će unijeti značajne promjene u poslovanju.

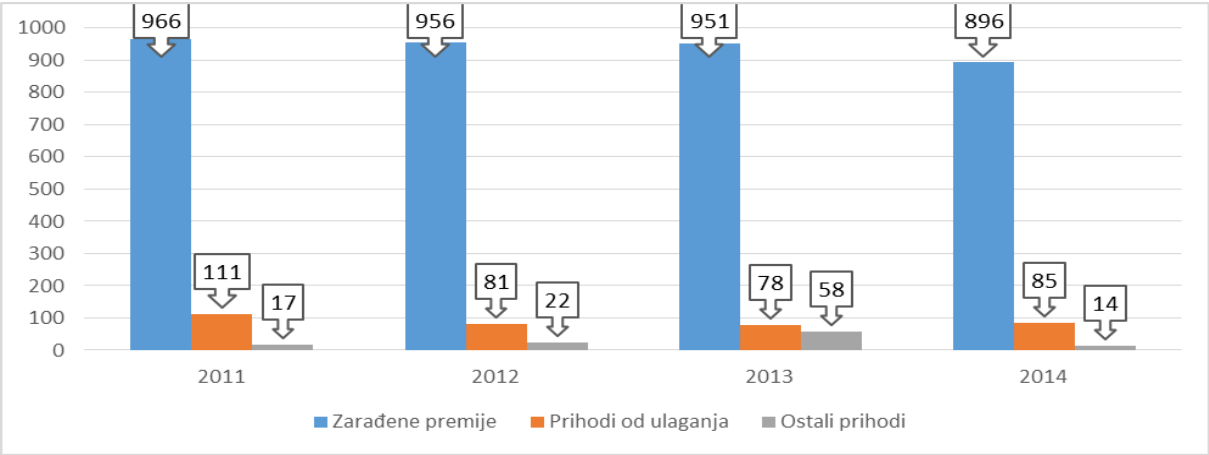


Grafikon 7: Rezultat poslovanja Euroherc osiguranja d.d. od 2011. do 2014. godine (u mil. kn)

Izvor: Izrada autora prema podacima iz godišnjeg izvješća Euroherc osiguranja d.d.

Grafikon br. 7 prikazuje kretanje prihoda, rashoda i dobitka poslovanja. S obzirom na iznos dobiti koji je u 2011. godini iznosio 183,7 mil. kuna, pa sve do posljednje prikazanog iznosa od 89,1 mil. kuna, vidljivo je kako je dobitak u opadanju. To je posljedica spomenutog novog okruženja za osiguratelje. Liberalizacija tržišta autoodgovornosti temeljni je razlog promjena u dobitku Euroherc osiguranja d.d. Srozavanje premije i novi uvjeti na tržištu prouzročili su problem menadžerima.

Snalaženje u novim uvjetima još traje, te se rupa koja je nastala snižavanjem premija autoodgovornosti koja je činila temelj portfelja Euroherc osiguranja d.d. treba nadoknaditi drugim vrstama osiguranja. Menadžeri će tu odigrati ključnu ulogu postavljanjem novih standarda i usmjeravanjem akcija u novom smjeru.



Grafikon 8: Struktura prihoda u Euroherc osiguranju d.d. od 2011. do 2014. godine (u mil. kn)

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz financijskih izvještaja Euroherc osiguranja d.d.

Grafikon br. 8 prikazuje prihode Euroherc osiguranja d.d. Kao što je i ranije navedeno prodajni sektor i njegova kontrola, te prilagodba novom tržištu ključ je uspjeha poslovanja za menadžment Euroherc osiguranja d.d. Menadžment mora zadržati sadašnju premiju koja je temelj prihoda društva i osigurati njeno povećanje drugim vrstama osiguranja, s obzirom da je negativan trend zarađenih premija koji je prikazan na grafikonu uzrokovan gubitkom premija autoodgovornosti kako zbog snižavanja iznosa premije tako i zbog gubitka osiguranika zbog povećanja konkurencije. Trend kretanja prihoda od ulaganja također je negativno reagirao na tržišnu promjenu, dok trend kretanja ostalih prihoda koji uključuju prihode od provizija i naknada, tehničke prihode i prihode od reosiguranja nije u potpunosti uvjetovan nastalom tržišnom situacijom.

Pokazatelji profitabilnosti[52] poslovanja Euroherc osiguranja d.d. su:

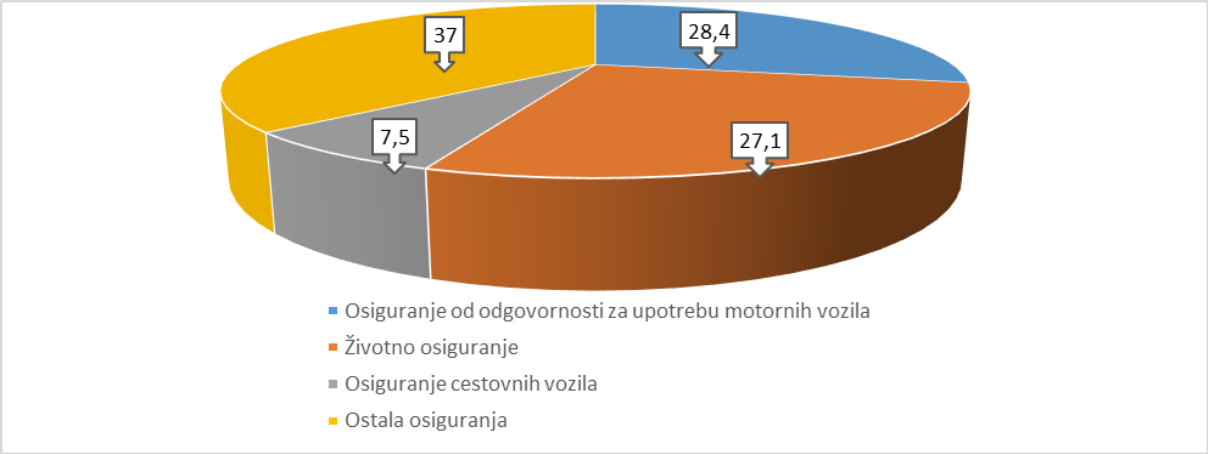
- Neto marža profita
- Bruto marža profita
- Povrat na imovinu (ROA)
- Povrat na vlastiti kapital (ROE)

Svaki resurs poduzeća treba koristiti maksimalno efikasno, a da bi se to postiglo treba shvatiti njihovu oskudnost bez obzira na njihov oblik. Prilikom izračunavanja povrata na investirano

[52] Mićin, K. (2008): Računovodstvo osiguravajućih društava, Hasibo, Zagreb, str. 458

pod veličinu korištenog kapitala (u ovom slučaju ukupni) mogu se primijeniti i druge veličine, kao što su dugoročni kapital, neto korišteni kapital, ukupni dionički kapital. Ukoliko je stopa povrata na imovinu (ROA) manja od stope povrata na vlastiti kapital (ROE), smatra se da je menadžment Euroherc osiguranja d.d. dobro upravljao izvorima financiranja.

Od pokazatelja aktivnosti, ekonomičnosti i zaduženosti[53] najčešće se koriste koeficijent obrta ukupne imovine, ekonomičnosti ukupnog poslovanja, koeficijent vlastitog financiranja. Rezultat koji se dobije izračunom koeficijenta obrta dati će uvid menadžerima koliko će se puta tijekom jedne godine obrnuti imovina poduzeća, odnosno pokazati će kolika je imovina potrebna da bi se ostvario zacrtani plan prodaje koji menadžeri Euroherc osiguranja d.d. žele ostvariti. Ekonomičnost ukupnog poslovanja prikazuje odnos prihoda i rashoda poduzeća te omogućuje uvid koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Kod zaduženosti se koristi koeficijent vlastitog financiranja. Prikazuje koliko se imovine financira iz vlastitog kapitala.



Grafikon 9: Tržišni udio po vrstama osiguranja (u %)

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz izvještaja Hanfe za 2014. godinu

Grafikon br. 9 ukazuje menadžmentu gdje se krije najveći tržišni potencijal. Liberalizacija je smanjila portfelj Euroherc osiguranja d.d. vezano za osiguranje od odgovornosti za upotrebu motornih vozila, te će ključ uspjeha biti usmjeravanje prema ostalim vrstama osiguranja koje nose čak 37% tržišnog portfelja. Pod ostalim vrstama se podrazumijevaju dobrovoljno zdravstveno osiguranje, osiguranja imovine, osiguranje od nezgode, te niz ostalih dosad "zapostavljenih" vrsta osiguranja. Ključ će biti stabilizacija portfelja te povećanje kvalitete odnosa s klijentima.

[53] Mićin, K. (2008): Računovodstvo osiguravajućih društava, Hasibo, Zagreb, str 456, 457

Moderni način poslovanja kao što je već navedeno povećali su moć pravovremenih poslovnih informacija. Društvo treba ranije od konkurencije raspolagati pouzdanim informacijama koje mogu poboljšati njen nastup na tržištu te na taj način graditi konkurentsku prednost. Stoga se u ovom dijelu spominju različiti pokazatelji koji doprinose poboljšanju poslovanja Euroherc osiguranja d.d.

Liberalizacija tržišta osiguranja[54]u Hrvatskoj dovela je do velikih promjena i usmjerila je poslovanje društava za osiguranje u novom smjeru. Individualniji pristup kupcima, koji nije više baziran na šaltersku prodaju već na prodaju paketa osiguranja. Upravo ovi pokazatelji omogućuju menadžerima usmjeravanje na one kupce koji imaju potencijal i lojalnost za kupnju neke nove vrste osiguranja unutar Euroherc osiguranja d.d.[55]

Menadžerska motivacija, motiviranost zaposlenika, prijateljski odnos s osiguranicima, povjerenje, usmjeravanja akcija prema pokazateljima ključ su uspjeha u novom okruženju osiguratelja. Suvremeni koncept kvalitete zasnovan je na činjenici da svaka organizacija ili bilo koji njen podsistem ima klijenta, eksternog ili internog. Zahtjevi, potrebe i očekivanja, ili čak i sklonosti klijenta, moraju biti zadovoljene da bi organizacija kao cjelina bila uspješna. Može se ukratko reći da se načelo usmjerenosti na kupca odnosi na tri temeljna zadatka, a čije funkcije su:[56]

- Poboljšati odnose s kupcima
- Zadržati postojeće kupce
- Osvojiti što više kupaca

S obzirom da odnosi sa dobavljačima nisu najbolje zastupljeni prema rezultatima ankete, Euroherc osiguranje d.d. na taj način ugrožava stvaranje povjerenja i partnerskih odnosa, samim time lakše kratkoročno i dugoročno planiranje, optimalizaciju troškova i resursa, poboljšanu kvalitetu svojih proizvoda, ali također i zajednički opstanak te nastup na tržištu. Bolji odnos bi donio otvoreniju komunikaciju te samim time i lakšu izmjenu znanja.

BSC (Balanced Scorecard) metoda predstavlja uravnotežen sustav mjerenja pokazatelja. Upravo BSC metoda omogućuje informacijske osnove za strateški menadžment. Uzimaju se u

[54] http://www.hanfa.hr/getfile/42617/Hanfa%20GI%2014.pdf
[55] http://www.svijetosiguranja.eu/hr/novosti/zivotni-osiguratelji-morat-ce-biti-jako-kreativni,19191.html
[56] Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010): Upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Split, Split, str 82

obzir interni i eksterni utjecaji te se iskazuju sustavom financijskih i nefinancijskih vrijednosti. Ovaj model zasniva se na 4 temeljne perspektive koje su usklađene s strategijom i vizijom, a to su financijska, perspektiva kupaca, perspektiva učenja i rasta, perspektiva procesa.[57]

Usmjerenost BSC metode u Euroherc osiguranju d.d. je na mjerenje uspjeha poslovanja. Pritom se navedena metoda koristi kako bi se dobio odgovor na pitanja " Što mjeriti da bi se dobila ocjena da li je ostvaren planirani uspjeh poslovanja?", te "Kako mjeriti da bi se ocijenilo da li je ostvaren planirani poslovni uspjeh?".

Sustav menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d. temeljen je na korištenju glavnog budžeta, odnosno njegovih dijelova koji su međusobno povezani. Oni omogućuju kontrolu menadžerima na najadekvatniji način s obzirom na vrstu poslovanja Euroherc osiguranja d.d. Operativni budžet, budžet gotovine, budžetirana bilanca, budžetirani račun dobiti i gubitka, budžetirani izvještaj o novčanom toku te kapitalni budžet osnova su menadžerske kontrole. Menadžeri na taj način planiraju buduće poslovanje i ciljeve koje žele ostvariti u kratkoročnom ili dugoročnom razdoblju.

Navedeno osiguranje se zasniva na mješovitoj organizacijskoj hijerarhiji. Ona kao takva predstavlja kombiniranu predmetnu, funkcionalnu, teritorijalnu i projektnu organizacijsku strukturu. Razlog takvoj vrsti strukturiranja je složenost poslovanja Euroherc osiguranja d.d. Nesmetano poslovanje omogućeno je otvaranjem podružnica koje su raspoređene po teritorijalnom principu, te kao takve predstavljaju profitne centre.

U Euroherc osiguranju d.d. prevladava dijagnostički sustav kontrole menadžmenta. Svi planovi, budžeti i izrazi su većinom kvantitativno izraženi. Veliki je broj raznih svakodnevnih komparacija planiranog i ostvarenog, što zaposlenike može dodatno aktivirati ali i demotivirati. Neki zaposlenici koji se samostalno znaju organizirati i na taj način pružati svoj maksimum neće ostvariti maksimalan učinak u ovom načinu kontrole. Menadžeri na ovaj način mogu biti u toku s tržišnim kretanjima i osluškivati snagu svoje ponude na tržištu svakom prodanom policom osiguranja.

[57] Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M., Vašiček, V. (2011): Upravljačko računovodstvo, Sveučilišna tiskara, Zagreb, str. 627

Postoje određeni elementi sustava vjerovanja na način da se motiviraju zaposlenici kako bi zajednički uživali u blagodatima svoga rada. Međutim, s obzirom na razliku u dohotku različitih odjela, sektora i razina organizacije taj sustav teško može u potpunosti zaživjeti. Povratne veze ostvarenja performansi te sustavi njihovog mjerenja, njihova usporedba te prilagodba značajka je kibernetskih kontrola. S obzirom da su budžeti jako zastupljeni u Euroherc osiguranju d.d., a oni čine jedan od četiri osnovna kibernetska sustava, može se reći da su kibernetske kontrole jako važan dio poslovanja u promatranom poduzeću. Ovaj model karakterizira ostvarivanje planiranog učinka uz korištenje financijskih i nefinancijskih mjera uz proces budžetiranja. Upravo je to spoj koji koristi Euroherc osiguranje d.d.

5. ZAKLJUČAK

Analizirani sustav menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d. baziran je na djelovanju menadžera kako bi se usmjerio rad zaposlenika prema ciljevima organizacije, te implementaciji odabrane strategije.

U prvom, teoretskom dijelu rada prezentirane su osnovne karakteristike menadžmenta i njegove funkcije. Nakon izlaganja osnovnih elemenata vezanih za menadžersko računovodstvo pristupilo se prezentaciji koncepta i ciljevima menadžerskog računovodstva. Objašnjene su razlike i podudarnosti s financijskim računovodstvom kao i veze s troškovnim računovodstvom. Kada se definirala podloga za menadžersku kontrolu prezentirani su njeni ciljevi u poslovanju društva. Na samom kraju teoretskog dijela detaljno su objašnjeni sustavi menadžerske kontrole koji će se analizirati u empirijskom dijelu.

Empirijski dio rada sastoji se od oblikovanja sustava menadžerske kontrole na primjeru Euroherc osiguranja d.d., te također prikazuje ključne pokazatelje poslovanja promatranog društva i njihovu analizu.

Na temelju provedene analize zaključak je da društvo ima visoko razvijen sustav menadžerske kontrole. Sustav menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d. temelji na kibernetskim i kontrolama nagrada i kompenzacija. One se u promatranom poduzeću koriste kao kontrolni sistem. Menadžeri najčešće koriste financijske budžete, te financijsko i nefinancijsko mjerenje performansi. Organizacijska struktura je određena na način da omogućuje svakodnevne kontakte između menadžera. Na taj način oni mogu razmjenjivati iskustva, surađivati, te vršiti korektivne radnje ukoliko je to potrebno. Maksimalno je izražena kontrola temeljena na simbolu u smislu pravila odijevanja te uređenosti radnih prostorija.

Definiranje kvalitetne strategije društva u skladu s novonastalim stanjem na tržištu osiguranja u Hrvatskoj biti će temelj uspjeha Euroherc osiguranja d.d. Upravo će definirani sustav menadžerske kontrole olakšati poduzeću prilagodbu u novom okruženju da bi se ostvarili željeni rezultati.

LITERATURA

1. Belak, V. (1994): Profitni centri i interna ekonomija poduzeća, RRiF, Zagreb
2. Belak, V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRiFplus, Zagreb
3. Belak, V. (2006): Profesionalno računovodstvo, Zgombić & Partneri, Zagreb
4. Belak, V. (2012): Osnove suvremenog računovodstva, EDiT, Zagreb
5. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
6. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
7. Dropulić, I. (2013): Utjecaj kontingencijskih čimbenika na formaliziranost sustava menadžerske kontrole. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet
8. Dropulić, I.: Predavanja i vježbe 2., RiF, akademska godina 2015/2016, Ekonomski fakultet Split
9. Grubišić, D. (2004): Poslovna ekonomija, Ekonomski fakultet Split, Split
10. Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky, I., Perčević, H., Peršić, M., Vašiček, V. (2011): Upravljačko računovodstvo, Sveučilišna tiskara, Zagreb
11. Gulin, D., Perčević, H. (2013): Financijsko računovodstvo, Rif, Zagreb
12. Mićin, K. (2008): Računovodstvo osiguravajućih društava, Hasibo, Zagreb
13. Reić, Z., Mihaljević, M., Zorić, M. (2007): Ekonomija, Ekonomski fakultet Split, Split
14. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. (2004): Menadžment-teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj, Masmedia, Zagreb
15. Šiško Kuliš, M., Grubišić, D. (2010): Upravljanje kvalitetom, Ekonomski fakultet Split, Split
16. Vidučić, Lj. (2012): Financijski menadžment, Zagreb, RRiF, Zagreb
17. www.euroherc.hr[http://www.euroherc.hr/Dokumenti/publikacije/2014/01%20EH%20izvjesce%20WEB%20objava%202014.pdf, 01.07.2016.]
18. www.hanfa.hr[http://www.hanfa.hr/getfile/42617/Hanfa%20GI%2014.pdf, 01.07.2016.]
19. www.svijetosiguranja.eu[http://www.svijetosiguranja.eu/hr/novosti/zivotni-osiguratelji-morat-ce-biti-jako-kreativni,19191.html, 01.07.2016]
20. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb

POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlike menadžerskog i financijskog računovodstva 16
Tablica 2: Deskriptivna statistika za kibernetske kontrole u Euroherc osiguranju d.d. 30
Tablica 3: Deskriptivna statistika za kontrole nagrada i kompenzacija u Euroherc osiguranju d.d. 31
Tablica 4: Deskriptivna statistika za administrativne kontrole u Euroherc osiguranju d.d. 33
Tablica 5: Deskriptivna statistika za kontrole kulture u Euroherc osiguranju d.d. 34
Tablica 6: Zastupljenost sustava menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d. 34

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Budžeti u Euroherc osiguranju d.d. 28
Grafikon 2: Svrhe budžeta u Euroherc osiguranju d.d. 29
Grafikon 3: Pokazatelji planiranja i izvještavanja u Euroherc osiguranju d.d. 29
Grafikon 4: Vrednovanje menadžerske uspješnosti u Euroherc osiguranju d.d. 31
Grafikon 5: Interno okruženje poslovanja Euroherc osiguranja d.d. 32
Grafikon 6: Organizacijska kultura u Euroherc osiguranju d.d.. 33
Grafikon 7: Rezultat poslovanja Euroherc osiguranja d.d. od 2011. do 2014. godine (u mil. kn) 35
Grafikon 8: Struktura prihoda u Euroherc osiguranju d.d. od 2011. do 2014. godine (u mil. kn) 36
Grafikon 9: Tržišni udio po vrstama osiguranja (u%) 37

SAŽETAK

Analizira se sustav menadžerske kontrole na primjeru Euroherc osiguranja d.d. Sustav menadžerske kontrole u Euroherc osiguranju d.d. koristi se za usmjeravanje zaposlenika kako bi se ostvarili ciljevi društva. Analiza je pokazala da su najčešće korištene kibernetske te kontrole nagrada i kompenzacija. Menadžeri većinom koriste financijske i nefinancijske mjere, te financijske budžete. Sustav menadžerske kontrole koji se koristi u Euroherc osiguranju d.d. olakšati će prilagodbu na nove uvjete na tržištu.

Ključne riječi: sustav menadžerske kontrole, menadžerska kontrola, financijske mjere, nefinancijske mjere, osiguranje, kontrola.

SUMMARY

Analyzes the management control systems on the example of Euroherc Insurance Plc. The management control systems in Euroherc Insurance Plc used to routing employees to achieve the objectives of the company. The analysis showed that the most commonly used are controls of reward and compensation, and cybernetic controls. Managers mostly use financial and non-financial measures and financial budgets. The system of management control that is used in Euroherc Insurance Plc will facilitate adaptation to new market conditions.

Keywords: management control, management control systems, financial measures, non-financial measures, ensurance, control.