Kontroling u bankama

Vrbat, Bernarda

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:978218

Rights / Prava: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet – Zagreb
Diplomski sveučilišni studij – Analiza i poslovno planiranje

KONTROLING U BANKAMA

DIPLOMSKI RAD

Bernarda Vrbat

Zagreb, rujan 2020.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet – Zagreb
Diplomski sveučilišni studij – Analiza i poslovno planiranje

KONTROLING U BANKAMA

CONTROLLING IN BANKS

DIPLOMSKI RAD

Bernarda Vrbat, 0067524989
Mentor : doc. dr. sc. Davor Labaš

Zagreb, rujan 2020.

_____

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu,_____ _____

(potpis)

SAŽETAK

Banke, kao i sva ostala poduzeća, moraju pratiti trendove na tržištu kako bi ostali konkurentni, istovremeno poštivajući regulative koje im je propisala središnja banka. Kontroling predstavlja jednu od najvažnijih funkcija poslovanja te osigurava da se poslovanje odvija efikasno i efektivno te da se ostvare planirani ciljevi. Ključne funkcije kontroliga u bankama su izvještavanje i planiranje te analiza uspješnosti poslovanja. Isto tako, kontroling bankama omogućuje izradu procjena i planova koje služe za izvještavanje vlasnika. Cilj rada je sustavno objasniti i istražiti funkciju kontrolinga u bankama i u kojoj mjeri ta funkcija pridonosi sveukupnoj uspješnosti poslovanja banaka.

Ključne riječi; kontroling, banke, izvještavanje, uspješnost poslovanja

ABSTRACT

Banks, as any other company, has to follow market trends in order to remain competitive, while also respecing the regulations provided by the central bank. Controlling is one of the most important business functions and it ensures that business is conducted efficiently and effectively, but at the same time, to make sure that the planned goals are achieved. Key function of the controlling in banks is certanly reporting, planning and performance analysis. Likewise, controlling allows banks to make estimates and plans that serve to report the owners. The aim of this paper is to systematically explain and investigate the controlling function in banks and to which extent this function contributes to the overall performance of business in banks.

Key words: controlling, banks, reporting, business performance

Sadržaj

1. UVOD 1
1.1. Predmet i cilj rada 1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja 1
1.3. Sadržaj i struktura rada 1
2. ULOGA BANAKA I BANKARSKOG SEKTORA 3
2.1. Kreditne institucije u Republici Hrvatskoj 3
2.1.1. Stambena štedionica 4
2.1.2. Štedna banka 5
2.1.3. Banka 6
2.2. Uloga banaka u financijskom sustavu Republike Hrvatske 8
2.3. Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka 9
2.4. Regulator poslovnih banaka – Hrvatska narodna banka 10
2.4.1. Osnove i ciljevi supervizije 11
2.4.2. Regulativa 12
2.5. Analiza poslovanja banaka u Republici Hrvatskoj 12
2.5.1. Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija u 2018. godini 13
3. SPECIFIČNOSTI KONTROLINGA KAO KLJUČNE FUNKCIJE POSLOVANJA 15
3.1. Razlozi uvođenja kontrolinga 15
3.2. Uloga i zadaci kontrolinga 16
3.3. Organizacijska struktura kontrolinga 17
3.3.1. Formalna organizacija 17
3.3.2. Neformalna organizacija 17
3.3.2.1. Odnos kontrolinga i računovodstva 17
3.3.2.2. Odnos kontrolinga i financija 18
3.3.2.3. Odnos kontrolinga i kontrole 18
3.3.2.4. Odnos kontrolinga i interne revizije 18

3.3.3. Centralizirana organizacija kontrolinga 19
3.3.4. Decentralizirana organizacija kontrolinga 20
3.4. Instrumenti kontrolinga 21
3.4.1. SWOT analiza 22
3.4.2. Uravnotežena karta ciljeva – Balanced Scorecard 24
3.4.3. Analiza pokazatelja 25
3.4.3.1. Pokazatelji likvidnosti 26
3.4.3.2. Pokazatelji zaduženosti 27
3.4.3.3. Pokazatelji aktivnosti 28
3.4.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti 29
3.4.3.5. Pokazatelji profitabilnosti 29
3.4.4. ABC analiza i Pareto dijagram 30
3.5. Suvremeni kontroling 31
4. KONTROLING NA PRIMJERU ODABRANIH BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ 32
4.1. Uzorak i medotologija istraživanja 32
4.2. Pregled pitanja korištenih u istraživanju 32
4.3. Banka X 34
4.3.1. Ključni zadaci kontrolinga u Banci X 34
4.3.2. Podaci i korisnici podataka u Banci X 35
4.3.3. Organizacija i karakteristike kontrolinga u Banci X 36
4.4. Banka Y 38
4.4.1. Ključne karakteristike kontrolinga u Banci Y 38
4.4.2. Podaci i korisnici podataka u Banci Y 39
4.4.3. Organizacija i karakteristike kontrolinga u Banci Y 41
4.5. Komparativna usporedba analiziranih banaka 42
4.6. Tendencije daljnjeg razvoja 44

4.7. Ograničenja istraživanja 44
5. ZAKLJUČAK 46
LITERATURA 47
POPIS TABLICA 50
POPIS ILUSTRACIJA 51
APPENDIX 52

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Obzirom na sve češću primjenu kontrolinga u poslovnoj praksi banaka, kontroling kao poslovna funkcija postaje od velike važnosti u svakodnevnom poslovanju banaka. Svrha rada je pojasniti kontroling kao suvremenu filozofiju i poslovnu funkciju stručne podrške menadžentu te pojasniti realnost kontrolinga u analiziranim hrvatskim bankama. Cilj rada je sustavno istražiti i objasniti kako funkcija kontrolinga pridonosi uspješnosti poslovanja banaka te teorijska znanja povezati s poslovnom praksom.

1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Izvori podataka korišteni u izradi ovog rada su primarni i sekundarni izvori. Primarni izvor podataka jesu intervjui sa izvršnim direktorima kontrolinga u dvije hrvatske banke kako bi se dobio uvid u poslovnu praksu kontrolinga u bankama. Sekundarni izvori su odabrana domaća i inozemna literatura iz područja bankarstva i kontrolinga. U ovom radu korištene su metode istraživanja koje obuhvaćaju prikupljanje, grupiranje, analiziranje i sustavno objašnjavanje podataka dobivenih kroz primarne i sekundarne izvore te donošenje zaključaka na temelju provedenog istraživanja, odnosno komparativne usporedbe.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u pet poglavlja.

Prvo poglavlje uvodno definira predmet i cilj rada, metodologiju analize i prikupljanja podataka te opis strukture i sadržaja samog rada.

Drugo poglavlje daje uvid u ulogu banaka i bankarskog sektora. Definiraju se kreditne institucije u Republici Hrvatskoj, njihova uloga i funkcija u financijskom sustavu, instrumenti vrednovanja uspješnosti i regulator poslovnih banaka u Republici Hrvatskoj.

Treće poglavlje se dotiče definiranja kontrolinga kao ključne funcije poslovanja. Objašnjavaju se razlozi uvođenja kontrolinga, uloge, zadaci, organizacijska struktura te instrumenti kontrolinga.

Četvrto poglavlje sadrži istraživanje provedeno putem intervjua u dvije hrvatske banke. Objašnjavaju se ključne funkcije kontrolinga u bankama, korisnici informacija te

organizacijska struktura i karakteristike kontrolinga u bankama. Na kraju poglavlja daje se usporedba analiziranih banaka, njihove sličnosti i različitosti kao i osvrt na teorijska saznanja.

Peto i posljednje poglavlje zaključuje rad i cjelokupno istraživanje provedeno povodom izrade ovog rada.

2. ULOGA BANAKA I BANKARSKOG SEKTORA

Financijske institucije su poslovna poduzeća kojima je osnovni cilj prikupljanje novčanih sredstava te njihovo usmjeravanje u financijske plasmane i obavljanje financijskih usluga. Financijske institucije imaju ključnu razliku u odnosu na ostala, nefinancijska poduzeća – razlikuju se po tome što s posluju s nematerijalnom (financijskom imovinom) tj. s novčanim oblicima i sa financijskim instrumentima koji reprezentiraju novac i financijsku imovinu. U pravilu, financijske institucije drže minimalan iznos materijalne imovine koje im omogućava trgovanje financijskom imovinom.

Ako bismo izdvojili središnju banka kao posebnu monetarnu instituciju sa specifičnim funkcijama, pravima i odgovornostima, ostale poslovne financijske institucije se razvrstavaju na sljedeći način:

I. Središnja banka
II. Depozitne – kreditne institucije
III. Nedepozitne financijske institucije

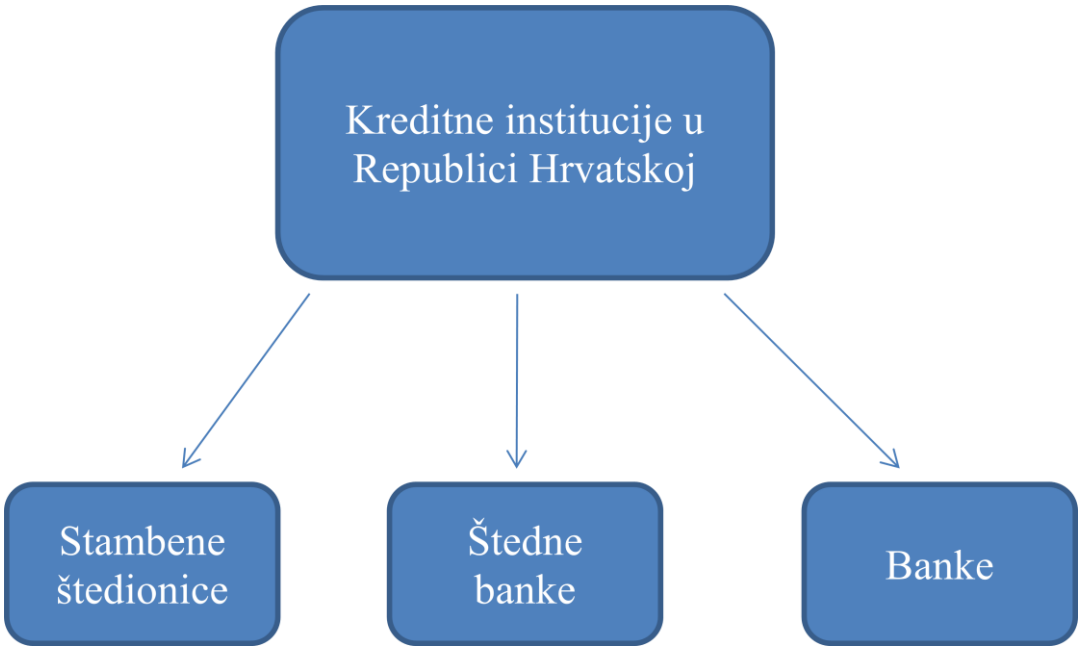
U depozitne institucije uključene su banke te depozitne štedne institucije. Ugovorne štedne institucije, investicijski fondovi, financijska poduzeća, specijalne državne i privatne financijske institucije, investicijske banke te ostale financijske institucije sadržane su u nedepozitnim financijskim institucijama.[1]

2.1. Kreditne institucije u Republici Hrvatskoj

Kreditne institucije posluju prema Zakonu o kreditnim institucijama, a Hrvatska narodna banka im je izdala odobrenje za rad. Bave se primanjem depozita ili ostalih povratnih sredstava od javnosti, a također odobravaju kredite za vlastiti račun. U Republici Hrvatskoj, kreditnom institucijom se smatra banka, štedna banka ili stambena štedionica.[2]

Ilustracija 1: Kreditne institucije u Republici Hrvatskoj

[1] Leko, V. (2012) *Financijske institucije i tržišta: pomoćni materijali za izučavanje.* Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 35.
[2] Hrvatska narodna banka. (2015). *Druge monetarne financijske institucije: Kreditne institucije* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - statistički podaci [11.2.2020].



Izvor: izrada autora

2.1.1. Stambena štedionica

Bez obzira na više ili manje razvijeni bankovni sustav, u svakom financijskom sustavu, uz banke, posluju i nebankovne financijske institucija. Te se institucije od banaka razlikuju po tome što prikupljaju novčana sredstva na razne načine, ali ne smiju kreirati obaveze primanjem depozita ili ih, kao štedne depozitne institucije (u koje spada stambena štedionica), primaju samo od ograničenog segmenta tržišta. Prve štedionice pojavljuju se pojavom industrijskih radnika koji su imali stalne novčane prihode.[3] U svojim počecima, štedionice su bile organizrane kao zadružne banke. Vlasnici su bili štediše. Nakon Drugog svjetskog rata, hipotekarno kreditiranje je postao primaran posao štedionicama a to ih je načinilo štedno-kreditnim zadrugama. Zadružno vlasništvo je značilo da nema izdavanja ili prodaje dionica banke.[4]

U Republici Hrvatskoj, stambena štednja predstavlja prikupljanje depozita od fizičkih osoba (stanovništva) te pravnih osoba (poduzeća) radi rješavanja stambenog pitanja odobravanjem stambenih kredita uz financijsku potporu države. Stambena štednja označava posebnu namjensku štednju. Stambena štedionica osniva se kao dioničko društvo. One imaju odobrenje primanja depozita u domaćoj valuti, a kako bi se ti depoziti osigurali, ugovara se zaštitna klauzula koja osigurava vrijednost samog depozita. Stambeni kredit

[3] Leko, V. (2012) *Financijske institucije i tržišta: pomoćni materijali za izučavanje.* Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str 80-82.
[4] Mishkin, F.S i Eakins, S. G. (2005) *Financijska tržišta i institucije.* Četvrto izdanje. Zagreb: Mate, str. 446.

može se odobriti za izgradnju ili kupnju stana ili obiteljske kuće, komunalno uređenje građevinske čestice, rekonstrukciju, adaptaciju, popravak i opremanje stambene jedince te otplatu stambenog kredita.[5]

2.1.2. Štedna banka

Kreditna institucija sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, osnovana kao dioničko društvo koje je dobilo odobrenje za rad od strane Hrvatske narodne banke naziva se štedna banka. Štedna banka može pružati usluge primanja depozita ili drugih povratnih sredstava, a za svoj račun.[6] „Štedna banka, osim bankovnih usluga prethodno spomenutih, može pružati i financijske usluge za koje od Hrvatske narodne banke dobije odobrenje za pružanje tih usluga, i to[7]:

1) izdavanje instrumenata plaćanja i upravljanje njima
2) izdavanje garancija ili drugih jamstava
3) posredovanje pri sklapanju poslova na novčanom tržištu
4) trgovanje za svoj račun
5) usluge povezane s poslovima kreditiranja, primjerice prikupljanje podataka, izrade analiza i davanja informacija o kreditnoj sposobnosti pravnih i fizičkih osoba koje samostalno obavljaju djelatnost
6) kreditiranje, uključujući odobravanje potrošačkih i hipotekarnih kredita
7) platni promet u zemlji u skladu s posebnim propisima
8) obavljanje poslova vezanih uz prodaju polica osiguranja u skladu s propisima koji uređuju osiguranje
9) iznajmljivanje sefova
10) druge usluge slične uslugama iz točaka od 1 do 9 ovoga stavka koje su navedene u odobrenju za rad štedne banke.“

Štedna banka nema odobrenje osnivati podružnice i predstavništva u inozemstvu, kao niti poslovati izvan granica Republike Hrvatske. Isto tako, ne smije izdavati povlaštene dionice.[8]

[5] Mrvičin, K. (2018) *Stambene štedionice u Republici Hrvatskoj.* Završni rad. Pula: Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković.
[6] Narodne novine (2013) *Zakon o kreditnim institucijama: Bankovne usluge.* Zagreb, Narodne novine d.d., NN 159/2013.
[7] Narodne novine (2013) *Zakon o kreditnim institucijama: Djelatnost štedne banke.* Zagreb, Narodne novine d.d., NN 159/2013.
[8] Narodne novine (2013) *Zakon o kreditnim institucijama: Djelatnost štedne banke.* Zagreb, Narodne novine d.d., NN 159/2013.

2.1.3. Banka

Povijesno gledajući, najvažnije institucije financijskog posredovanja bile su upravo banke. One, zajedno sa štednim depozitnim institucijama, predstavljaju kompleks financijskog sustava svih zemalja.[9] Prema Zakonu o bankama, banka treba biti osnovana kao dioničko društvo sa sjedištem u Republici Hrvatskoj, a od Hrvatske narodne banke dobiti odobrenje za rad.[10] Usluge koje pruža banka su primanje depozita i odobravanje kredita iz tih depozita u svoje ime i za svoj račun, kao o izdavanje elektronskog novca.[11] Banka se bavi uzimanjem i prikupljanjem sredstava. Kada uzme sredstva, stvara se obveza prema onom od koga je ta sredstva uzela. Sredstva se mogu prikupiti u obliku depozita i u obliku kredita. Sredstva se ne uzimaju da bi se držala nego da se mogu dalje plasirati – kroz izdavanje kredita. Kroz bilancu banke je najlakše vidjeti što su izvori sredstava, a što upotreba sredstava u poslovnim bankama.

Tablica 1: Bilanca poslovne banke

Aktiva	Pasiva
Rezerve	Depoziti po viđenju
Novčane stavke u naplati	Netransakcijski depoziti
Vrijednosni papiri	Zaduženja
Druga imovina	Kapital

Izvor: izada autora prema Mishkin, F.S i Eakins, S. G. (2005) Financijska tržišta i institucije. Četvrto izdanje. Zagreb: Mate, str. 401-406.

Banka ima dvojake funkcije – depozitne i kreditne. Te funkcije čine banku posrednikom između subjekata koji posjeduju sredstva i subjekata kojima su ta sredstva potrebna. To su ujedno i funkcije koje rade razgraničenje između banke i ostalih financijskih institucija. Tri su ključne karakteristike banke:

1) Primanje novčanih depozita od najšire javnosti

Osnovno obilježje banaka je zaprimanje novčanih depozita od najšire javnosti. To je ekskluzivno pravo banaka, s obzirom da svim ostalim institucijama to nije dopušteno. Izuzetak su samo štedne depozitne institucije koje primaju depozite, ali samo od fizičkih osoba (stanovništva). Pravo primanja depozita dijeli banku od drugih financijskih institucija, a

[9] Leko, V. (2012) *Financijske institucije i tržišta: pomoćni materijali za izučavanje.* Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 67.
[10] Narodne novine (2002) *Zakon bankama: Opće odredbe.* Zagreb, Narodne novine d.d., NN 84/2002.
[11] Narodne novine (2002) *Zakon bankama: Bankovne usluge.* Zagreb, Narodne novine d.d., NN 84/2002.

širina tog prava u odnosu na javnost razgraničava ih od brojnih i često vrlo sličnih štedionica, šteditno-kreditnih zadruga i sličnih. Pasiva poslovne banke sadrži depozite u funkciji štednje.

2) Odobravanje kredita

Kada prikupi depozite od javnosti, banke te depozite plasiraju u obliku kredita ostalim, nefinancijskim institucijama. Odobravati kredite mogu druge financijske institucije, kao i poduzeća. Da bi se neka institucija zvala bankom, ona mora imati dvojaku funkciju – mora obavljati depozitne, ali i kreditne poslove.

3) Platni promet

U današnje, modernom svijetu, platni promet je uglavnom bezgotovinski te se obavlja kroz prijenos depozitnog novca s računa na račun. Banke vode transakcijske račune na kojima se nalazi depozitni novac, preko kojeg za njegove vlasnike mogu obaviti plaćanja, što banku čini blagajnicima svojih komitenata.[12]

U sljedećoj tablici nalazi se popis banaka koje imaju odobrenje za rad:

Tablica 2. Popis banaka u Republici Hrvatskoj

Naziv banke
Addiko Bank d.d., Zagreb
Agram banka d.d., Zagreb
Banka Kovanica d.d., Varaždin
Croatia banka d.d., Zagreb
Erste& Steiermärkische Bank d.d., Rijeka
Hrvatska poštanska banka d.d., Zagreb
Imex banka d.d., Split
Istarska kreditna banka Umag d.d., Umag
J&T banka d.d., Varaždin
Karlovačka banka d.d., Karlovac
KentBank d.d., Zagreb
OTP banka d.d., Split
Partner banka d.d., Zagreb
Podravska banka d.d., Koprivnica

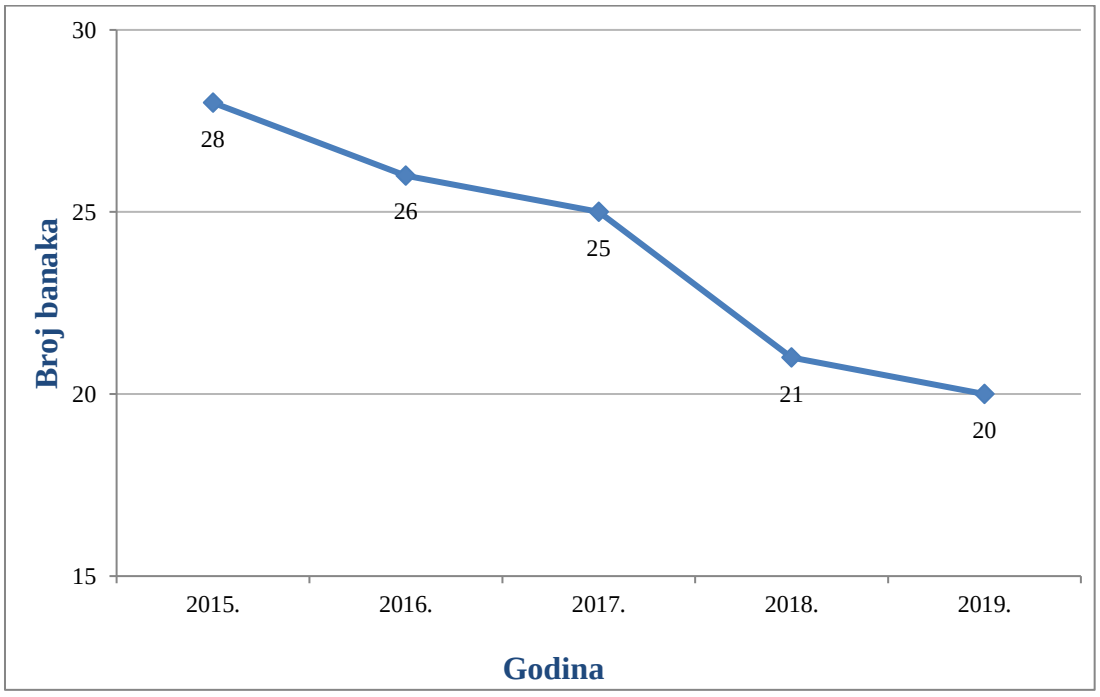
[12] Leko, V. (2012) *Financijske institucije i tržišta: pomoćni materijali za izučavanje.* Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb, str. 69.

Privredna banka Zagreb d.d., Zagreb
Raiffeisenbank Austria d.d., Zagreb
Samoborska banka d.d., Samobor
Sberbank d.d.,, Zagreb
Slatinska banka d.d., Slatina
Zagrebačka banka d.d., Zagreb

Izvor: izrada autora prema Hrvatska narodna banka - Popis kreditnih institucija

Prisutan je trend opadanja broja banaka u Republici Hrvatskoj. Promatrajući vremenski period od 2015. do 2019. godine, broj banaka je s 28 pao na 20. Uzimajući u obzir vlasničku strukturu, banke u Republici Hrvatskoj podijeljene su na banke u stranom te na banke u domaćem vlasništvu, a veći trend opadanja prisutan je među domaćim bankama, i to onima u domaćem privatnom vlasništvu.

Ilustracija 2: Pregled broja banaka u periodu od 2015. do 2019.



Izvor: izrada autora prema Hrvatska narodna banka - Bonitetni podaci o poslovanju kreditnih institucija

2.2. Uloga banaka u financijskom sustavu Republike Hrvatske

Banke imaju veliku i važnu ulogu u cjelokupnoj ekonomiji te pridonose njenom rastu i razvoju. One poboljšavaju i potpomažu protoku informacija između investitora i onih koji posuđuju novac. Uzimajući u obzir prošlost, kontroliraju sadašnjost i predviđaju budućnost

financijskog sustava te tako ublažuju rizik koji ne može biti diverzificiran i daju sigurnost onima koji koriste usluge financijskog sustava.[13]

Banke kao depozitne institucije imaju važnu ulogu pri alokaciji sredstava i samim time čine glavnu poveznicu između nesmetanog i učinkovitog poslovanja cijelog financijskog sustava, ali omogućava i funkcioniranje cjelokupnog gospodarstva. Kako bi ostvarile dobit, banke prodaju pasivu koja ima jednu vrstu obilježja – od različitih kombinacija likvidnosti, rizika, iznosa i povrata, a zauzvrat zarađuju kako bi bile u mogućnosti kupiti aktivu s nekim drugim obilježjima. U stvarnosti banka transformira štednju građana (imovinu štediša) u hipotekarni kredit (imovinu banke) te se to naziva transformacijom imovine.[14]

2.3. Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka

Uspješnost u bankarstvu definirana je kao stupanj u kojem su zadaci ili aktivnosti izvršeni ispravno i po pravilima regulative. Banke trebaju osigurati da njeni zaposlenici izvršavaju svoje zadatke i obveze efikasno i na vrijeme. To u budućnosti rezultira time da su resursi ispravno alocirani na jedinice na kojima su potrebne, a zadatak je izvršen pravovremeno i pravovaljano.[15]

Kroz globalizaciju i pojavu konkurencije nebankovnih financijskih institucija (osiguravatelji života, mirovinski i investicijski fondovi), javlja se ograničenje na profitabilnost i usopješnost poslovanja banke. Banke današnjice moraju se prilagoditi novom okruženju, proširiti ponudu proizvoda i usluga koje nude, adaptirati i implementirati nove tehnike i tehnologije rada kako bi održale uspješnost i konkurentnost poslovanja. Prilikom donošenja odluka o daljnjim akcijama u budućnosti, glavno oružje za donošenje odluka o bankovnom poslovanju su informacije o poslovanju iz prošlosti.

Profitabilnost poslovanja pokazuje koliko je banka bila uspješna u realizaciji novih mjera poslovnih politika banke. Koristeći pokazatelje profitabilnosti, banke kvantificiraju svoje rezultate. Postoje dva pokazatelja koja su bitna za određivanje profitabilnosti[16]:

1) Stopa profitabilnosti prosječne ukupne imovine banke – *return on assets (ROA)*

[13] Allen, F., Carletti, E., Gu, X. (2014) *The Oxford Handbook Of Banking: The Roles of Banks in Financial Systems.* 2nd edition. United States of America, New York: Oxford University Press.
[14] Mishkin, F.S i Eakins, S. G. (2005) *Financijska tržišta i institucije.* Četvrto izdanje. Zagreb: Mate, str. 406.
[15] Mull, J. (2015) *Banking, finance and accounting - concepts, methodologies, tools and application: Efficiency of Banking Services.* Hershey, Pennsylvania: Business Science Reference.
[16] Pavković, A. (2004) Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* [online], vol. 2 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa [7.9.2020].

ROA je omjer i indikator koji odražava profitabilnost poduzeća u usporedbi s njegovom ukupnom imovinom. U odnos se stavljaju neto dobit nakon oporezivanja i prosječna ukupna imovina. Ovaj omjer prikazuje stopu prinosa, odnosno kako efikasno menadžment poduzeća koristi svoju imovinu kako bi generiralo prinos. Izražava se kao dobit po kuni imovine izražen u lipama te ako je jednak ili veći od 1, smatra se da će biti profitabilno investirati u dionice te banke.

$$stopa\ povrata\ imovine\ (ROA) = \frac{neto\ dobit}{ukupna\ imovina}$$

2) Stopa profitabilnosti dioničkog kapitala banke – *return on equity (ROE)*

ROE je indikator koji predstavlja i mjeri financijske performanse dobivene stavljanjem u odnos neto dobit nakon oporezivanja i prosječni dionički kapital. Ovaj omjer mjeri stopu povrata na dionički kapital te prikazuje koliko efikasno menadžment poduzeća koristi imovinu poduzeća kako bi generiralo profit. Ovaj pokazatelj ukazuje vlasnicima banke koliku je dobit menadžment banke ostvario po kuni njihova udjela u kapitalu banke.[17]

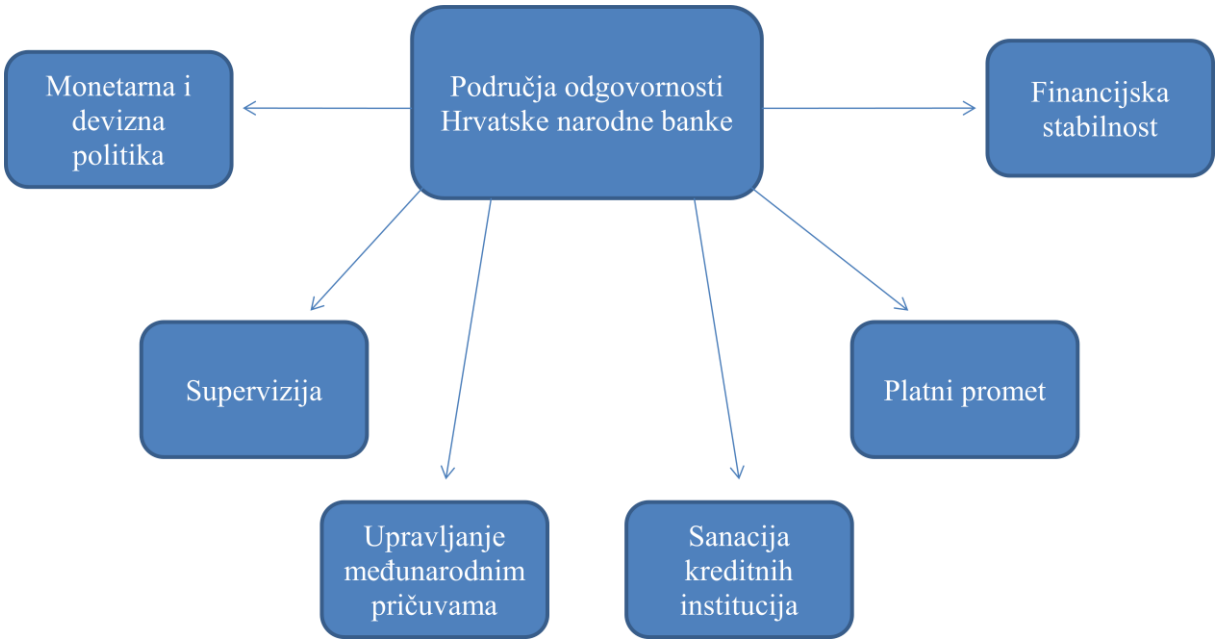
$$stopa\ povrata\ glavnice\ (ROE) = \frac{neto\ dobit}{glavnica}$$

2.4. Regulator poslovnih banaka – Hrvatska narodna banka

„Hrvatska narodna banka predstavlja centralnu banku Republike Hrvatske te ima šest osnovnih područja odgovornosti: monetarna i devizna politika, upravljanje međunarodnim pričuvama, financijska stabilnost, supervizija, sanacija kreditnih institucija i platni promet.“[18]

Ilustracija 3: Područja odgovornosti Hrvatske narodne banke

[17] Pavković, A. (2004) Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* [online], vol. 2 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa [11.2.2020].
[18] Hrvatska narodna banka. (2015). *Temeljne funkcije* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - Temeljne funkcije [11.2.2020].



Izvor: izrada autora prema HNB - temeljne funkcije

2.4.1. Osnove i ciljevi supervizije

U procesu mobiliziranja i redistribuciji štednje, bankovni sustav ima ključnu ulogu u financijskom posredovanju. U posebnome javnom interesu je upravo stabilnost bankovnog sustava zbog toga što su banke jedine imaju ovlaštenje od javnosti prikupljati depozite i druge oblike povratnih sredstava. Iz tog razloga, iznos tih depozita zakonski je osiguran. Ukoliko bi došlo do potrebe za isplatom depozita vlasniku sredstava, a banka nema sredstava kojima bi to mogla isplatiti, takva bi isplata znatno opterećenje za javni dug. Iz tog razloga, treba osigurati prestanak poslovanja institucije prije nego što kumulira gubitke koje su veći od njenog kapitala.

Procesom supervizije, Hrvatska narodna banka može kontrolirati posluje li poslovna banka u skladu s propisanim pravilima. Kako bi uspješno odrađivala poslove supervizije, glavni cilj Hrvatske narodne banke je održati i zadržati povjerenje u bankovni sustav, promicati i očuvati sigurnost i stabilnost poslovanja te ukloniti s tržišta insitucije koje se tih pravila ne pridržava. Time se umanjuje rizik od gubitaka za sve korisnike poslovnih banaka[19]

S druge strane, glavni zadatak supervizije u Hrvatskoj narodnoj banci je izdavanje i oduzimanje odobrenja i suglasnosti u skladu sa zakonima kojima se uređuje poslovanje

[19] Hrvatska narodna banka. (2015). *Temeljne funkcije: supervizija – osnove i ciljevi* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - Supervizija [7.9.2020].

kreditnih institucija i kreditnih unija. Središnja banka također prati i izrađuje regulative vezane uz poslovanje kreditnih institucija. „Subjekti koji su podložni superviziji su sljedeći:

1) kreditne institucije koje posluju u Republici Hrvatskoj i inozemstvu
2) podružnice kreditnih institucija iz drugih država članica Europske unije ili država potpisnica Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru
3) kreditne institucije iz država članica u dijelu poslovanja koje se obavlja neposrednim pružanjem usluga na području Hrvatske
4) podružnice kreditnih institucija iz trećih zemalja (trećom zemljom smatra se strana država koja nije država članica)
5) kreditne unije.“[20]

2.4.2. Regulativa

Zakon o kreditnim institucijama i Uredba (EU) br. 575/2013 o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva čini regulatornu osnovu za superviziju kreditnih institucija. Na temelju ovih propisa, središnja banka uspostavlja pravila za kreditne institucije i kreditne unije kojih se trebaju pridržavati od trenutka kada su osnovane te tijekom poslovanja. To su:

1) odluke
2) uredbe
3) tehnički standardi
4) direktive
5) smjernice.[21]

2.5. Analiza poslovanja banaka u Republici Hrvatskoj

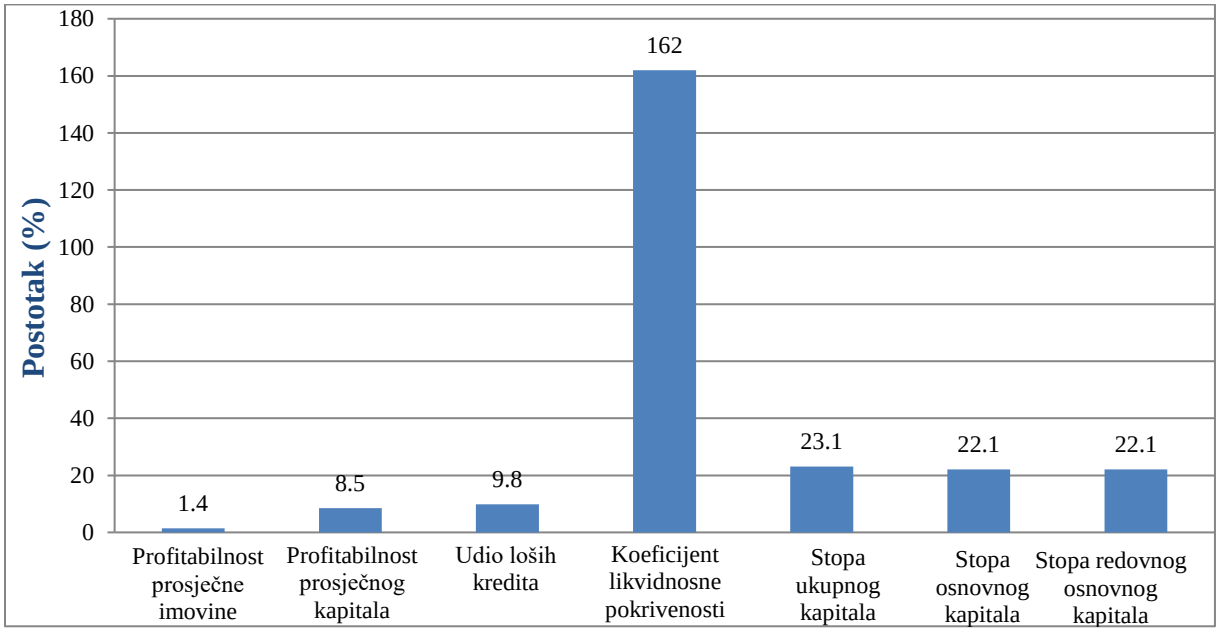
Hrvatska narodna banka jednom godišnje izdaje publikaciju koja pruža sliku kretanja i stanja u bankovnom sektoru Republike Hrvatske na agregiranoj razini, a sadrži i osnovne informacije o pojedinim kreditnim institucijama. Ta publikacija se u pravilu izdaje u kolovozu iduće godine s pregledom na prošlu. U nastavku ćemo prikazati pokazatelje poslovanja kreditnih institucija u 2018. godini.

[20] Hrvatska narodna banka. (2015). *Temeljne funkcije: supervizija – osnove i ciljevi* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - Supervizija [11.2.2020].
[21] Hrvatska narodna banka. (2015). *Temeljne funkcije: supervizija – regulativa* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - Regulativa [11.2.2020].

2.5.1. Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija u 2018. godini

U 2018. godini, konsolidacija procesa bankovnih sustava značajno se ubrzao. Zbog dvaju izlazaka iz sustava i tri pripajanja, broj kreditnih institucija smanjio se za 5. Međutim, prema ključnim pokazateljima, bankovni sustav i dalje posluje stabilno i sigurno.

Ilustracija 4: Ključni pokazatelji poslovanja banaka, na dan 31.12.2018.



Izvor: izrada autora prema Hrvatska narodna banka - Bilten o bankama

Grafikon prikazuje porast ključnih pokazatelja poslovanja banaka na zadnji dan u 2018. godini. Profitabilnost prosječne imovine i profitabilnost prosječnog kapitala su ključni pokazatelji profitabilnosti banaka, te oni rastu 1,4%, odnosno 8,5% u odnosu na prošlu godinu. Udio loših kredita predstavlja ključni pokazatelj kreditnog rizika te je on porastao 9,8%. Koeficijent likvidnosne pokrivenosti pokazatelj je likvidnosti banaka, te je njegov propisani minimum 100%, a iz priloženog grafikona možemo vidjeti da je propisani minimum prešao za više od pola. Stope ukupnog kapitala, osnovnog kapitala i rednovnoga osnovnoga kapitala predstavljaju pokazatelje kapitala banaka, te one također imaju svoje referentne propisane minimume koje su premašili u 2018. godini. Stopa ukupnog kapitala porasla je za 23,1%, stopa osnovnog kapitala za 22,1% kao i stopa redovnog osnovnog kapitala.

Također, dugotrajno razdoblje pada i stagnacije je prekinuto – u 2018. imovina banaka je porasla oko 4% te akva vrijednost nije bila zabilježena u zadnjem desetljeću. Prekinut je trend opadanja danih kredita – u 2018. godini su porasli oko 3%, a zbog prodaje potraživanja, poboljšala se sveukupna kvaliteta kredita. Međutim, to nije spriječilo daljni pad pokrivenosti

loših kredita, ali dobit banaka se oporavila (dobit banaka je bila znatno pogođena kreditnim rizikom grupe Agrokor u 2017. godini). Stopa ukupnoga kapitala se smanjila. Imovina stambenih štedionica smanjila se, a profitabilnost poslovanja je znatno narušena, te je prisutan blagi oporavak smanjivanja broja kreditnih institucija, o kojem je bilo riječ i na Ilustraciji 2.[22]

[22] Hrvatska narodna banka (2019). *Bilten o bankama* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - Bilten o bankama, str. 3-5 [11.2.2020].

3. SPECIFIČNOSTI KONTROLINGA KAO KLJUČNE FUNKCIJE POSLOVANJA

Kontroling kao ključna funkcija poslovanja se posljednjih nekoliko desetaka godina u praksi stalno razvijala i postepeno postala funkcija vođenja, bez koje je upravljanje modernim poduzećem nezamislivo. Sve prisutnije probleme manjka koordinacije i potrebe za integracijom koje su se pojavile zbog naglog povećanja dinamike okruženja, stagnacije tržišta, brzih tehnoloških promjena i sve kraćeg životnog vijeka proizvoda pokriva kontroling kao načelo rješavanja tih problema.[23]

Funkcija kontroliga kao takvog unapređuje poslovanje te povećava uspješnost menadžmenta. Kontroling poduzeću daje signal o tome nalazi li se na pravom putu ispunjenja svojih planiranih kratkoročnih, ali i dugoročnih ciljeva.[24]

3.1. Razlozi uvođenja kontrolinga

Ključne odluke u poduzeću i odgovornost za uspjeh poslovanja nose menadžeri. Kontroling menadžerima pomaže povećati efikasnost i efektivnost, a time i veću agilnost prema promjenama. [25] Kontroling osigurava transparentnost prilikom izrade strategije, procesa, financija, a time i samih rezultata poduzeća. Omogućuje decentralizaciju poslovanja i prijenos ovlasti i odgovornosti na niže razine, u skladu sa suvremenim trendovima poslovanja. Koordinacijom procesa, rasterećuje se vođenje, oblikovanje, savjetovanje i praćenje izvršenja.[26]

Iz razloga gore navedenih, i banke su se morale prilagoditi trendovima i aktivno uključiti u nove oblike poslovanja. Stanovništvo se sve više usmjerava prema novim oblicima štednje kroz mirovinske i investicijske fondove te osiguravajuća društva. Sve veći zahtjevi od strane kupaca natjerao je banke na diverzifikaciju svoje ponude. Primjena novih oblika bankastva dovela je do promjena u poslovanju banaka, koje se očituju u snižavanju troškova poslovanja, skraćivanju vremena potrebnog za izvršavanje određenih procesa, zamjeni rutinskih poslova dinamičnijim i kreativnijim rješenjima te otvaranjem novih tržišta koja prije nisu bila dostupna.

---

[23] Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*. 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 19.
[24] Rupčić, N. i Datković, A. (2013) Kontroling – pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta. *Praktični menadžment* [online], vol. 4 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa [12.2.2020].
[25] Weihrich, H. i Koontz, H, (1994) *Menadžment.* Zagreb: Mate, str 578.
[26] Osmanagić Bedenik, N. et al. (2010) *Kontroling između profita i održivog razvoja.* Zagreb: M.E.P., str. 312-313.

Rastuća konkuretnost te povećana dinamika i kompleksnost postavili su nove zahtjeve menadžmentu banaka u Republici Hrvatskoj. Suvremeni uvjeti eksternog i internog poslovnog okruženja jedan su od ključnih razloga uvođenja kontrolinga u banke.[27]

3.2. Uloga i zadaci kontrolinga

Kontroling rasterećuje menadžment u procesu definiranja ciljeva, kontrole, informiranja, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima te se više vremena može provesti u ciljnom prilagođavanju unutarnjim i vanjskim promjenama. Područja odgovornosti menadžera i kontrolera jasno su razgraničena – menadžer je odgovoran za uspjeh, a kontroler za njegovu transparetnost. Moglo bi se reći da je glavna uloga kontrolinga ta da služi kao podrška menadžmentu. [28]

Nakon što su strategije postavljene i napravljen je plan provedbe, potrebno je da se ti planovi i provedu. To je kritična točka unutar menadžmenta koju kontroling kao ključna funkcija poslovanja znatno olakšava. Kontroling postavlja standarde, daje kvantitativne mjere performansi koje prate standarde te ispravlja devijacije plana koje nastaju tijekom njegove provedbe.[29]

Kontroling u bankama ima dvije komponente - materijalnu i formalnu. Orijentiranost prema profitu i sigurnosti u upravljanju poslovima i poslovnim područjima, koja se ostvaruje pomoću integriranog koncepta kontrolinga predstavlja materijalnu komponentu kontrolinga. Potreba definiranja ciljeva, planiranja i realizacije planova te obračun troškova dovodi do decentralizacije upravljanja između pojedinih poslovnih područja i banke u cjelini. Formalna komponenta kontrolinga provodi se kroz kontinuirane procese planiranja i kontrole. Osiguravanje profita i trajne financijske stabilnosti banke stavlja kontroling u centar koordinacije poslovnih područja i banke u cjelini.[30]

Zadaci kontrolinga razvrstavaju se na strateške i operativne. Strateški zadaci kontrolinga obuhvaćaju oblikovanje strateških pravaca djelovanja, ocjenu dobrih i loših stanja poslovnog subjekta i okruženja, razvoj strateških ciljeva i uvođenje strateškog nadzora. Isto tako, jedan od strateških zadataka je također i transparentnost, odnosno oblikovanje vizije, misije i ciljeva, procjena rizika te identifikacija novih poslovnih mogućnosti. Operativni zadaci

[27] Krešić, M. (2015) *Kontroling u bankama.* Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
[28] Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha.* 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 97.
[29] Merchant, K. (1982) The Control Function of Management. *Summer 1982* [online], vol. 23, no 4. Dostupno na: MIT Sloan Management Review [18.2.2020].
[30] Ivezić, V. (2004) Organizacija kontrolinga u bankama. *Suvremeno poduzetništvo*, br. 5/2004, str. 31-35.

uključuju pripremu vanjskih i unutarnjih informacija kako bi se poslovanje moglo adekvatno usmjeriti.[31]

3.3. Organizacijska struktura kontrolinga

Općenito govoreći, organizacijska struktura je relativno trajno obilježje organizacije. Struktura predodređuje specifičan način funkcioniranja poduzeća. U nastavku ćemo objasniti 4 vrste organizacijske strukture u kojima se može nalaziti kontroling – formalna organizacija, neformalna organizacija, centralizirana organizacija i decentralizirana organizacija.

Kada govorimo o tome unutar koje organizacijske strukture unutar banke možemo svrstati kontroling, treba prvo odgovoriti na pitanje koji položaj kontroling zauzima u odnosu na druge poslovne funkcije u banci. Kao i svako drugo poduzeće, banka mora imati poslovnu organizaciju, ali ona je uvelike uvjetovana regulativom. Regulativa uvjetuje stvaranje određenih poslovnih jedinica u banci te poslovnih odnosa pojedinih sektora.[32]

3.3.1. Formalna organizacija

Ako u poduzeću postoji cjelovita funkcija kontrolinga, govorimo o formalnoj organizaciji. Formalna organizacija nastaje kao rezultat neophodnosti objedinjenja zadataka i poslova kontrolinga u okvire jedne formalno definirane organizacijske cjeline te se u nazivu sadržava riječ kontroling.[33]

3.3.2. Neformalna organizacija

Ako govorimo o pridruživanju zadataka i poslova kontrolinga drugim, već postojećim organizacijskim cjelinama unutar poduzeća, radi se o neformalnoj organizaciji. U pravilu, kontroling služi kao funkcionalno nadopunjavanje svih srodnih funkcija u poduzeću.[34] U nastavku će se objasniti odnos kontrolinga i drugih srodnih funkcionalnih područja – računovodstva, financija, kontrole i interne revizije.

3.3.2.1. Odnos kontrolinga i računovodstva

Računovodstvo je dio informacijskog sustava poduzeća te njeno osnovno obilježje jest orijentacija na prošlost sa ciljem odraza poslovnih procesa. Kontroling se usmjerava na budućnost, a kako bi saznao informacije o sadašnjem stanju, te informacije dobiva od

[31] Jakelić, D. (2013) Uloga kontrolinga u središnjem bankarstvu i kriterij učinkovitosti kontrolinga. *Ekonomski pregled* [online], vol. 64 no. 4. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa [12.2.2020].
[32] Gregurek M., Vidaković N. (2011) *Bankarsko poslovanje*. Zagreb: RRiF plus, str. 515.
[33] Ivezić, V. (2004) Organizacija kontrolinga u bankama. *Suvremeno poduzetništvo*, br. 5/2004, str. 31-35.
[34] Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*. 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 87.

računovodstva. Usklađuju se procesi računovodstva i kontrolinga – računovodstveno planiranje i kontrola se usklađuju s poslovnim planiranjem i kontrolom. Najveća prednost prema menadžmentu je ta da kontroling utječe na sadržaj i formu oblikovanja računovodstvenih informacije te se onda te informacije mogu interpreitirati na različitim razinama menadžmenta.[35]

3.3.2.2. Odnos kontrolinga i financija

Financije se primarno bave pribavljanjem kapitala i korištenjem istoga. Također, financije služe za financiranje poduzeća, za održavanje odnosa s investitorima i bankama, naplatom potraživanja, ulaganjem itd. te je temeljni cilj očivanje likvidnosti i financijske stabilnosti. Temeljni cilj kontrolinga je uskladiti aktivnosti financija s vizijom, ciljevima i strategijom poduzeća.[36]

3.3.2.3. Odnos kontrolinga i kontrole

Kontroling i kontrola su pojmovi koji se često poistovjećuju, a u suštini, te dvije funkcije se bitno razlikuju. Kontrola je kontinuirano praćenje izvršenja u odnosu na zadane kriterije, dok kontroling ispituje uzroke i poduzima korektivne mjere, planira, upravlja i nadzire poslovanje kako bi se identificirale prilike.[37]

U poduzeću, kontroling je usmjeren na podršku menadžmentu, dok kontrola predstavlja pojedinačni intrument. Kontrola ima ulogu nadzirati objekte kontrole, a kontroling teži prikupljanju informacija kontrole te predlaganju mjera.[38]

3.3.2.4. Odnos kontrolinga i interne revizije

Interna revizija je kroz vrijeme prošla razvojni put od financijske revizije, gdje su predmet evidencije bile samo računovodstvene informacije, do revizije poslovanja koja je usmjerena na ispitivanje svih poslovnih procesa. Uloga interne revizije u procesu upravljanja je usmjerena ponajviše na postizanje ciljeva organizacije, upravljanje rizicima i sudjelovanje u korporativnom upravljanju. Interna revizija u poduzeću služi za povećanje kvalitete

[35] Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*. 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 88.
[36] Ibidem, str. 88.
[37] Petrlić, A. (2013) *Kontrola kao funkcija učinkovitijeg controllinga.* Diplomski rad. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka.
[38] Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*. 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 89.

poslovanja.[39] Iako se i kontroling i interna revizija razvijaju u pravcu podrške menadžmentu kroz prikupljanje informacija, oni nisu izjednačeni. Interna revizija upravlja rizicima i poboljšava djelotvornost i cjelokupno korporativno upravljanje. Kontroling pomaže menadžmentu kod upravljanja i donošenja odluka sa ciljem povećanja učinkovitosti i profitabilnosti, stvaranjem ekonomske vrijednosti.[40]

Na sljedećoj tablici će biti prikazan usporedni prikaz obilježja kontrolinga i interne revizije:

Tablica 3: Usporedni prikaz obilježja kontrolinga i interne revizije

Kontroling	Interna revizija
Neprestana validacija podataka, potpora prilikom donošenja operativnih odluka	Po potrebi, može se provoditi u redovnim razmacima ili od slučaja do slučaja
Ima ovlaštenje za davanje neizravnih savjeta, pomaže prilikom formiranja ciljeva poslovanja	Nema ovlaštenje za davanje neizravnih savjeta, neovisna prilikom formiranja ciljeva poslovanja
Nije prisutan na mjestu događanja	Prisutna na mjestu događaja
Potpomaže ciljevima poduzeća	Neizravno potpomaže ciljevima poduzeća
Uvodi nove metodologije, poput upravljačkog računovodstva	Koristi se instrumentima nadzora u računovodstvu
Fokusiran prema budućnosti	Preventivno usmjerava na budućnost
Polazna točka jest točnost podataka	Ispituje točnost podataka
Podrška upravljanju informacijama	Ispitivanje urednosti, svrhovitosti i ekonomičnosti informacija

Izvor: izrada autora prema Osmanagić Bedenik, N. (2007) Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha. 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 90.

3.3.3. Centralizirana organizacija kontrolinga

Kada su poslovi i zadaci kontrolinga unutar jedne, iste organizacijske jedinice, radi se o centraliziranoj organizaciji kontrolinga. Centraliziranu organizaciju kontrolinga možemo

[39] Tušek, B. i Sever, S. (2007) Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* [online], vol. 5 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa [12.2.2020].
[40] Pevec, D. (2017) *Kotroling nije interna revizija* [online]. Zagreb: Alpha Capitalis. Dostupno na: Alpha Capitalis - Kontroling nije interna revizija [12.2.2020].

podijeliti ovisno o tome kako se realizira – na funkcijsku organizaciju i na štabnu organizaciju kontrolinga.[41]

Funkcijska organizacija stavlja kontroling kao poslovnu funkciju unutar organizacijske jedinice koja je ravnopravna s ostalima. Kada je kontroling postavljen funkcijski, svi zadaci koji se obavljaju unutar te funkcije vrijede za poduzeće u cjelini.

Štabna organizacija stavlja kontroling unutar jedne organizacijske jedinice pozicionirane izvan hijerarhijske razine ostalih jedinica te se nalazi izravno pod Upravom poduzeća. Postavljen na ovakav način, kontroling je sastavljen od stručnjaka u području kontrolinga koji izvršavaju zadatke za potrebe informiranja i odlučivanja Uprave te isto tako vrijedi za poduzeće u cjelini.

Osnovna razlika je ta što je u funkcijskoj organizaciji kontroling okrenut linijskom menadžeru, a u štabnoj organizaciji Upravi poduzeća. Prednosti centralne organizacije leži u boljem pregledu poslovanja u cjelini, visok je stupanj specijalizacije te podređenost samo jednom menadžmentu.[42]

Ova organizacijska struktura je karakteristična za male i srednje banke. Kod takvih banaka, broj poslovnih jedinica nije velik, ne postoje preklapanja dužnosti između poslovnih jedinica (a ako i postoje, preklapanja su vrlo malena) te je čest slučaj da članovi jedne jedinice obavljaju poslove i u nekoliko poslovnih jedinica.[43]

3.3.4. Decentralizirana organizacija kontrolinga

Decentralizirana organizacija kontrolinga dijeli se na divizijsku i matričnu.

Divizijska organizacija kontrolinga razdvaja kontroling na divizije – odnosno, kontroling je organiziran kao poslovna funkcija koja je organizirana prema proizvodima, kategorijama kupaca i slično. Ona je rezultat kontinuiranog razvoja te se javlja prilikom internacionalizacije tržišta – širenjem proizvoda i usluga, sve većom složenosti poslovnih procesa. Divizijska podjela je karakteristična za podružnice poduzeća, koje se nerijetko nalaze u različitim geografskim područjima[44].

[41] Gregurek M., Vidaković N. (2013) *Bankarsko poslovanje*. Zagreb: EFFECTUS studij financije i pravo – visoko učilište, Zagreb, str. 496.
[42] Krešić, M. (2015) *Kontroling u bankama.* Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
[43] Gregurek M., Vidaković N. (2011) *Bankarsko poslovanje*. Zagreb: RRiF plus, str. 520.
[44] Krešić, M. (2015) *Kontroling u bankama.* Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.

Matrična organizacija kontrolinga nastoji ukloniti nedostatke funkcijske i divizijske organizacije, stoga ne čudi što je to najrašireniji oblik organizacije kontrolinga unutar poduzeća. Naziv je dobio križanjem dviju dimenzija – jedna je usmjerenost poslovnih funkcija kontrolinga na proizvode, kategorije kupaca ili geografsko područje, a druga je sama srž kontrolinga, odnosno naglasak na samim funkcijama i zadacima. Prednost ovakve organizacijske strukture je povećanje fleksibilnosti. [45]

Decentralizirana organizacijska struktura je karakteristična za velike banke. Broj poslovnih jedinica koji postoji u velikim bankama je puno veći nego u malenim bankama te za isti posao, zbog velikog obujma posla, može biti zadužen i cijeli sektor. Najveći izazov kreiranja organizacije velikih banaka je taj da se ne izgubi koordinacija između pojedinih jedinica.[46]

3.4. Instrumenti kontrolinga

Najuobičajenija podjela instrumenata kontrolinga dijeli se u dva smjera – strateški i operativni instrumenti. Različiti instrumenti kontrolinga upotrebljavaju se za različite ciljeve, a implementacija tih instrumenata je zadaća menadžmenta i kontrolinga poduzeća.

Najčešći strateški instrumenti uključuju:

- SWOT analiza
- PESTLE analizu
- uravnoteženu kartu ciljeva (Balanced Scorecard - BSC)
- GAP analiza
- benchmarking itd.

Najčešći operativni instrumenti uključuju:

- Pareto dijagram (ABC analiza)
- analiza pokazatelja
- operativno planiranje
- scoring modeli itd.[47]

U nastavku će biti detaljnije objašnjena SWOT analiza, uravnotežena karta ciljeva, analiza pokazatelja te ABC analiza.

[45] Krešić, M. (2015) *Kontroling u bankama.* Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
[46] Gregurek M., Vidaković N. (2011) *Bankarsko poslovanje*. Zagreb: RRiF plus, str. 521.
[47] Meter, M. (2017) *Kontroling u praksi: instrumenti kontrolinga* [online]. Zagreb: Poslovna učinkovitost. Dostupno na: Poslovna učinkovitost - Instrumenti kontrolinga [12.2.2020].

3.4.1. SWOT analiza

SWOT analiza je predstavlja učinkovitu, ali jednostavnu metodu za analizu okruženja. Analiza okruženja podrazumijeva istraživanje svih karakteristika vanjskog i unutarnjeg okruženja kako bi se što lakše identificirali strateški čimbenici koji mogu odrediti budućnost poduzeća te služi kao potpora u odlučivanju u procesu formulacije strategije.

SWOT analiza stavlja u odnos vanjske i unutarnje čimbenike. Vanjsko okruženje sastoji se od dvije varijable – prilika i prijetnji. One su izvan poduzeća i ne mogu se kontrolirati. U unutarnjem okruženju definiraju se snage i slabosti. Važno je napomenuti da se u analizi ne moraju zabilježiti samo kvantificirani čimbenici, nego ujedno i kvalitativni.[48]

Tablica 4: Shema SWOT analize

	Pozitivno	**Negativno**
Unutarnje okruženje	Snage	Slabosti
Vanjsko okruženje	Prilike	Prijetnje

Izvor: izrada autora

Vanjsko okruženje obuhvaća sve čimbenike koju su izvan kontrole poduzeća te tako indirektno utječu na okolinu. Okolinu možemo podijeliti na opću (socijalnu) okolinu i na poslovnu okolinu (okolinu zadatka). Takvo okruženje sklono burnim, neočekivanim i brzim promjenama, a glavne značajke su kompleksnost, dinamičnost, hererogenost i neizvjesnost. Kako bi poduzeće učinkovito odgovorilo na te utjecaje, mora izabrati odgovarajuću strategiju ili preoblikovati postojeću.

Opća okolina je dio vanjskog okruženja koja je daleko od poduzeća, te poduzeće na nju nema utjecaja. U opću okolinu pripadaju:

- prirodno-ekološka
- znanstveno-tehnološka
- ekonomska
- političko-pravna
- sociokulturna okolina.

[48] Gonan Božac, M. (2008) SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike. *Economic research – Ekonomska istraživanja* [online], vol. 21 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa [12.2.2020].

Poslovna okolina je dio vanjskog okruženja koja je u neposrednoj blizini poduzeća te je poduzeće u svakodnevnom dodiru s njom. Poslovnu okolinu čine:

- dobavljači
- potrošači
- konkurenti
- dioničari
- zaposleni i sindikati
- kreditori
- državne organizacije
- društvene organizacije
- strukovna udruženja.[49]

Unutarnje okruženje obuhvaća faktore koji su u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Ono je usmjereno na samo poduzeće i orijentirano je na upotrebu unutarnjih potencijala poduzeća. Snage su pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća i najčešće se definiraju kao konkurentska prednost. Slabosti predstavljaju unutarnju nesposobnost poduzeća koji mu onemogućavaju da ostvari ciljeve. Treba imati na umu da ono što je danas poduzeću snaga, sutra može postati slabost ako ju adekvatno ne iskoristi u definiranju strategije.[50]

SWOT analiza se može provesti kroz analizu i dijagnozu slabosti poduzeća te kao analizu i dijagnozu prilika, odnosno opasnosti poduzeća.

Analiza i dijagnoza snaga i slabosti poduzeća provodi se sljedećim koracima:

1) analizom i dijagnozom resursa poduzeća
2) analizom i dijagnozom sustava vrijednosti i sustava upravljanja poduzeća.

Analiza i dijagnoza prilika, odnosno opasnosti poduzeća provodi se pomoću:

1) analizom mogućnosti i opasnosti specifičnim za neku granu
2) analizom i dijagnozom općih obilježja globalnog okruženja.[51]

[49] Bičić, S. (2015) *Strateška analiza.* Diplomski rad. Pula: Fakultet za ekonomiju i turizam Dr. Mijo Mirković.
[50] Ibidem.
[51] Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*. 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga, str. 132-134.

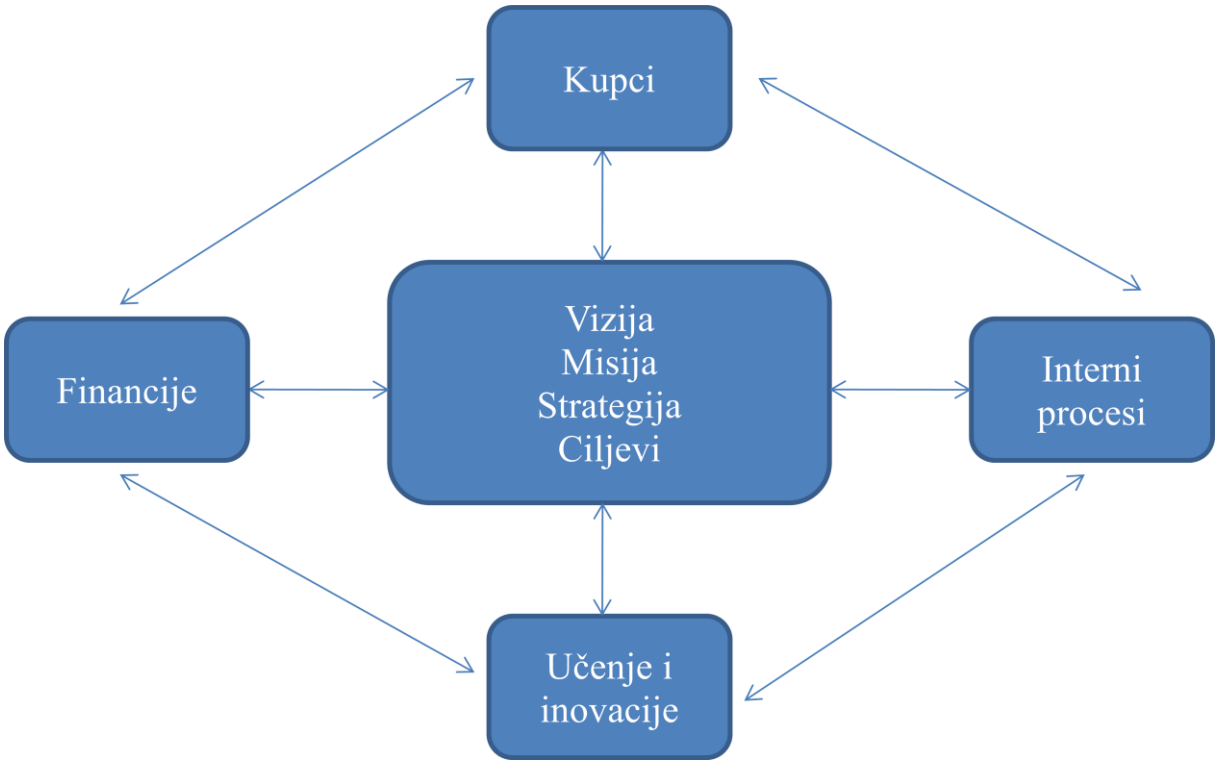
Prednosti SWOT analize su sljedeći: pružanje konkretne osnove za formulaciju strategije, sustavno daje pregled za postizanje cilja, pruža mogućnost usklađivanja snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.

Nedostaci SWOT analize su: u praksi se često ne provede dobro jer se ne znaju obraditi generirani podaci, nije dovoljno deskriptivna da bi se na njenoj osnovi donijele konačne strategije.[52]

3.4.2. Uravnotežena karta ciljeva – Balanced Scorecard

Uravnotežena karta ciljeva se pojavila kao nova dimenzija u vrednovanju performansi. Prvo je predstavljena 1992. godine u časopisu Harvard Business Review. Cilj ovog instrumenta je dati menadžerima cjelokupnu sliku poslovanja i dozvoliti im da se usredotiče na kritična područja – financijsko-ekonomsko područje, stajalište kupaca, stajalište internih interesa i stajalište učenja ili inovacija.[53]

Ilustracija 5: Balanced Scorecard



[52] Gonan Božac, M. (2008) SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike. *Economic research – Ekonomska istraživanja* [online], vol. 21 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa [12.2.2020].
[53] Cuc, S. (2009) Balanced scorecard and the management instruments complementarity. *The Annals of The "Ştefan cel Mare"* [online], vol. 9 no 2 (10). Dostupno na: ResearchGate [12.2.2020].

Izvor: izrada autora prema Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S. i Jović, I. (2012) Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. Oeconomica Jadertina, 1/2012, str. 76.

Putem uravnotežene karte ciljeva može se potvrditi utjecaj vanjskog i unutarnjeg okruženja na poduzeće i na ciljeve koje ono donosi, kao i na izbor strategije; ono predstavlja specifičan kontrolni instrument kojime se može testirati ispravnost izabrane strategije. Tržišni uspjeh poslovnih organizacija može se pripisati mjerenjem efektivnosti i efikasnosti projekata, procesa i ljudi, što je postalo sve češći čimebenik u svakodnevnom poslovanju. Kako bi se strategija provela u akciju, a ne ostala samo reakcija na neke događaje uzrokovane turbulentnim okruženjem, poduzeća moraju znati iskoristiti analizu za postizanje mjerljivih i konkretnih unaprijeđenja. Osnovni smisao koncepta uravnotežene karte ciljeva ne staje samo na kontrolnoj funkciji, nego uključuje komunikaciju između zaposlenih te konstantno educiranje osoblja.[54]

Primjena modela uravnotežene karte ciljeva u Hrvatskoj je relativno ograničeno (prema izvoru iz 2000. godine) i temelji se na poznavanju osnovnih karakteristika i osnovnog pojma, pa tako i u bankama u Republici Hrvatskoj. Ipak, prema jednom autoru, jedna od vodećih banaka s najjačom i najrazgranatijom poslovnom mrežom ima sve potrebne preduvjete za jednostavno i efikasno stvaranje projekta jer efikasno postavlja ciljeve na svim razinama poslovanja i tako prati efekte strategija i akcija koje su primjenjene. Iako ne primjenjuje model uravnotežene karte ciljeva, na financijskoj razini mogu pratiti profitabilnost svakog segmenta, odnosno usluga banke po sektorima i pomoću tih informacija radi se analiza poslovanja banka uz pomoć temeljnih financijskih izvještaja. Uz pomoć takve analize, banka uspješno prati profitabilnost pojedinog sektora, pojedine usluge, njihove utjecaje na ukupan profit vanke i realizaciju financijski ciljeva sa ciljem ostvarivanja dobiti.[55]

3.4.3. Analiza pokazatelja

Pokazatelji su proizvod analize osnovnih financijskih izvještaja (bilance, računa dobiti i gubitka, izvještaja o novčanim tokovima) te predstavljaju neizostavan instrument operativnog definiranja ciljeva, planiranja, kontrole i dijeljenja informacija. Dobivene vrijednosti

[54] Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S. i Jović, I. (2012) Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. *Oeconomica Jadertina,* 1/2012, str. 76.
[55] Renko, F. (2000) Mogućnost primjene modela „Balanced Scorecard“ na području financijskih institucija: primjer iz hrvatske poslovne prakse. *Ekonomski pregled* [online], vol. 51 no. 11-12. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa [12.2.2020].

pokazatelja se stavljaju u omjer s ostvarenima te se po njima može odrediti uspješnost poslovanja banke.[56]

Analizom pokazatelja možemo vidjeti posluje li poduzeće sigurno i uspješno. Pokazatelji koji se dobivaju izračunom iz bilance pokazuju sigurnost poslovanja – pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti i pokazatelji aktivnosti. Pokazatelje koje dobivamo iz računa dobiti i gubitka mjere uspješnost poslovanja poduzeća – pokazatelji aktivnosti (mjere i sigurnost i uspješnost), pokazatelji ekonomičnosti te pokazatelji profitabilnosti.

3.4.3.1. Pokazatelji likvidnosti

Tablica 5: Pokazatelji likvidnosti

Naziv pokazatelja	Način izračuna
Koeficijent trenutne likvidnosti	novac / kratkoročne obveze
Koeficijent ubrzane likvidnosti 1	(novac + potraživanja) / kratkoročna imovina
Koeficijent ubrzane likvidnosti 2	(novac + potraživanja + financijska imovina) / kratkoročne obveze
Koeficijent tekuće likvidnosti	kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze
Koeficijent financijske stabilnosti	dugotrajna imovina / (kapital + dugoročne obveze)
Radni kapital	kratkotrajna imovina – kratkoročne obveze

Izvor: izrada autora prema vlastitoj izradi analize financijskih izvještaja na primjeru Solaris d.d.

Prva naznaka likvidnosti poduzeća se može vidjeti odmah usporedbom stavke aktive – kratkotrajna imovina sa stavkom pasive – kratkoročne obveze. Ukoliko je kratkotrajna imovina veća od kratkoročnih imovina, poduzeće ima radni kapital. Što je veći radni kapital, to je poduzeće sposobnije samostalno financirati rast poslovanja te mogu efikasno unaprijediti i poboljšati operativno poslovanje.

Koeficijent trenutne likvidnosti prikazuje odnos najlikvidnije imovine u aktivi poduzeća – novac, s kratkoročnim obvezama. Pokazatelj prikazuje koliko je poduzeće sposobno pokriti kratkoročne obveze samo iz novca.

[56] Mamić Sačer, I. et al (2008) *Analiza financijskih izvještaja.* 2. prošireno izdanje. Zagreb: Masmedia, str. 171.

Koeficijenti ubrzane likvidnosti dodaju u izračunv visokolikvidnu imovinu – potraživanja i financijsku imovinu. Pokazatelji prikazuju koliko je poduzeće sposobno pokriti kratkoročne obveze iz visokolikvidnih sredstava. Što je broj veći, likvidnost poduzeća je veća.

Pokazatelj tekuće likvidnosti pokazuje ima li poduzeće rezervu sigurnosti. Ukoliko je pokazatelj veći od 1, poduzeće je sposobno samo kratkoročnim obvezama pokriti svoje kratkoročne obveze. Ukoliko poduzeće nema rezervu sigurnosti, odnosno ako je pokazatelj manji od jedan, poduzeće ima potencijalan problem likvidnosti ako dio kratkotrajne imovine ne uspije pretvoriti u novac.

Koeficijent financijske stabilnosti prikazuje financira li poduzeće svoju dugotrajnu imovinu samo s dugoročnim obvezama ili mogu dio kratkotrajne imovine financirati iz dugoročnih obveza. Ukoliko je koeficijent veći od 1, poduzeće dugoročnim obvezama potpuno financira dugotrajnu imovinu te ne postoji ostatak koji bi se mogao iskoristiti za financiranje barem dijela kratkotrajne imovine.

3.4.3.2. Pokazatelji zaduženosti

Tablica 6: Pokazatelji zaduženosti

Naziv pokazatelja	Način izračuna
Koeficijent zaduženosti	ukupne obveze / ukupna imovina
Koeficijent vlastitog financiranja	kapital / ukupna imovina
Koeficijent financiranja	ukupne obveze / kapital
Pokriće troškova kamata	(bruto dobit + kamate) / kamate
Faktor zaduženosti	ukupne obveze / (zadržana dobit + amortizacija)
Stupanj pokrića 1	kapital / dugotrajna imovina
Stupanj pokrića 2	(kapital + dugotrajna imovina) / dugotrajna imovina

Izvor: izrada autora prema vlastitoj izradi analize financijskih izvještaja na primjeru Solaris d.d.

Pokazatelje zaduženosti možemo podijeliti po tome prikazuju li statičku ili dinamičku zaduženost. Prva tri pokazatelja (koeficijenti) prikazuju statičku zaduženosti, ostatak pokazatelja u tablici ukazuje na dinamičku zaduženost.

Koeficijenti zaduženosti i koeficijent vlastitog financiranja prikazuju financira li se poduzeće iz vlastitih ili iz tuđih izvora te u ukupnom zbroju iznose 1. Ukoliko je koeficijent vlastitog financiranja veći, poduzeće se većinom financira iz vlastitih izvora.

Koeficijent financiranja prikazuje odnos između ukupnih obveza i kapitala – ukoliko pokazatelj kroz promatrane godine raste, ukazuje na povećanje zaduženosti poduzeća.

Pokriće troškova kamata je dinamički pokazatelj koji je bitan vjerovnicima. Trebao bi iznositi više od 1 (što je neki minimum), ali bilo bi poželjno da je čim veći.

Faktor zaduženosti je pokazatelj koji može ukazati na to koliko godina poduzeću treba za pokriće ukupnih obveza, odnosno koliko zadržane dobiti i amortizacije treba da se pokriju ukupne obveze u bilanci poduzeća. Poželjno bi bilo da je broj što manji, odnosno da prikazuje što manji broj godina za pokriće ukupnih obveza.

Stupnjevi pokrića 1 i 2 ukazuju na pokrivenost dugotrajne imovine kapitalom (odnosno kapitalom uvećanim za dugoročne obveze). Ukoliko su pokazatelji veći od 1, znači da je dio dugoročnih izvora iskorišten za financije kratkotrajne imovine. Ovaj pokazatelj je obrnut od pokazatelja likvidnosti – koeficijenta financijske stabilnosti.

3.4.3.3. Pokazatelji aktivnosti

Tablica 7: Pokazatelji aktivnosti

Naziv pokazatelja	Način izračuna
Koeficijent obrtaja imovine	ukupni prihodi / ukupna imovina
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	ukupni prihodi / kratkotrajna imovina
Koeficijent obrtaja potraživanja	prihodi od prodaje / kratkotrajna potraživanja
Koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca	prihodi od prodaje / potraživanja od kupaca
Trajanje naplate potraživanja od kupaca	365 / koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca

Izvor: izrada autora prema vlastitoj izradi analize financijskih izvještaja na primjeru Solaris d.d.

Koeficijenti aktivnosti su pokazatelji sigurnosti i uspješnosti poduzeća (zato jer uzimamo u obzir i prihode i imovinu). Treba biti oprezan prilikom interpretacije pokazatelja, jer jako ovise o djelatnosti u kojoj se poduzeće nalazi.

Koeficijent obrtaja imovine prikazuje koliko puta se imovine obrne u tijeku godine dana. Za očekivati je da će se kratkotrajna imovina puno brže obrće nego ukupna.

Koeficijent obrtaja potraživanja prikazuje koliko dugo treba da se potraživanja naplate. U pravilu, tu je uvijek poželjan trend povećanja jer to za poduzeće znači da im treba manje dana da se potraživanja naplate.

Trajanje naplate potraživanja od kupaca prikazuje broj dana u kojem se naplate potraivanja. Ukoliko je vrijeme trajanja naplate kratko, poduzeće ne mora imati veliku razinu sigurnosti jer će se potraživanja brzo naplatiti pa nije potrebno niti imati veliki udio radnog kapitala.

3.4.3.4. Pokazatelji ekonomičnosti

Tablica 8: Pokazatelji ekonomičnosti

Naziv pokazatelja	Način izračuna
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	ukupni prihodi / ukupni rashodi
Ekonomičnost poslovnih aktivnosti	poslovni prihodi / poslovni rashodi
Ekonomičnost financijskih aktivnosti	financijski prihodi / financijski rashodi

Izvor: izrada autora prema vlastitoj izradi analize financijskih izvještaja na primjeru Solaris d.d.

Ukoliko pokazatelji iznose više od 1, to indicira da poduzeće ostvaruje dobit, odnosno, ukoliko iznosi više od 1, razlika od 1 nadalje je zapravo iznos dobiti poduzeća.

3.4.3.5. Pokazatelji profitabilnosti

Tablica 9: Pokazatelji profitabilnosti

Naziv pokazatelja	Način izračuna
Bruto marža profita	(bruto dobit + kamate) / ukupni prihodi (x100)
Neto marža profita	(neto dobit + kamate) / ukupni prihodi (x100)
Bruto rentabilnosti imovine	(bruto dobit + kamate) / ukupna imovina (x100)
Neto rentabilnost imovine	(neto dobit + kamate) / ukupna imovina (x100)
Rentabilnost vlastitog kapitala	(neto dobit / kamate) (x100)

Izvor: izrada autora prema vlastitoj izradi analize financijskih izvještaja na primjeru Solaris d.d.

Pokazatelji profitabilnosti su jedina skupina pokazatelja koja se prikazuje u postotku, uspoređujemo dobit s prihodima, ukupnom imovinom i kapitalom.

Bruto marža profita prikazuje što je poduzeće zaradilo za interesne skupine, ako poduzeće ima velike prihode, visoka je bruto marža profita. Bruto dobit poduzeće ostvaruje za dioničare i državu, a kamate za vjerovnike.

Neto marža profita prikazuje zaradu od ukupnog prihoda za vlasnike i vjerovnike. Ukoliko postoji trend smanjenja neto marže profita u poduzeća, može doći i do smanjenja tržišne cijene, a do povećanja obrtaja imovine. Ovaj pokazatelj se nadovezuje na pokazatelje aktivnosti.

Rentabilnosti imovine nam pokazuju zaradu od ukupno uložene imovine. Razlika između bruti i neto rentabilnosti imovine predstavlja porezno opterećenje za poduzeće.

Rentabilnost vlastitog kapitala se gleda usporedno s neto rentabilnosti imovine. Da bi se poduzeće uspješno zaduživalo, moraju se zaduživati po manjoj kamatnoj stopi nego što je rentabilnost imovine. Takvim zaduživanjem postiže veću zaradu za vlasnike (nego da se nije uopće zadužilo). Uz djelovanje financijske poluge, poduzeće se izrazito dobro zadužuje ako zaduživanjem postiže veću zaradu za dioničare.

3.4.4. ABC analiza i Pareto dijagram

Prioritizacija zadataka za menadžment oduvijek je predstavljala izazov. Dugo se tražio način kako ispravno rasporediti oskudne resurse kada menadžer mora uzeti u obzir više od jednog važnog zadatka u obzir. ABC analiza pokazala se kao realistična skala mjerenja takvih događaja, a odgovarajuć broj zadataka mora biti određen od strane menadžmenta.[57]

Cilj ABC analize je usmjeriti na najvažnije komponente operativnog upravljanja te pokušava definirati mali dio cjeline koji daje veliku vrijednost. Najveća prednost ABC analize je preglednost i usmjeravanje na bitne stavke.

Podaci se grupiraju tako da se pod „A“ stave vrlo važne stavke, pod „B“ manje važni i pod „C“ najmanje važni. Kada se dobiju rezultati, područje problema „A“ postaje predmetom detaljnije analize, a zatim planiranja i kontrole. Područje problema „B“ se određuje kao međupodručje, dok se područje problema „C“ ne podvrgava nikakvoj dodatnoj analizi.[58]

Pareto dijagram je ilustrativni prikaz ABC metode, kako bi se lakše identificirala područja problema u velikoj količini informacija. Kao što je već navedeno, pokušava se doći do

[57] Flores, B. i Clay Whybark D. (1986) Multiple Criteria ABC Analysis. *International Journal of Operations & Production Management* [online], vol. 6, no. 3. Dostupno na: Emerald Insight [18.2.2020].
[58] Buble, M. et al (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 236.

definiranja malog dijela cjeline koji daje veliki učinak, a u direktnoj vezi s time je poznato i Paretovo pravilo 80/20 – koja kaže da 20% područja problema čini oko 80% vrijednosti.

Dijagram se koristi jer razbija veliki problem u manje djeliće i istakne one komponente koje čine najznačajnije dijelove na kojima možemo napraviti najveća moguća poboljšanja, pritom koristeći raspoložive resurse, kako bi se maksimizirali rezultati. [59]

3.5. Suvremeni kontroling

Uloga kontrolinga i kontrolera u poduzećima oduvijek se bazirala na praćenju prošlih trendova. Suvremeni pristup kontrolingu zasniva se na budućim prognoziranjima koje imaju uporište u prošlim događajima. Uzimajući u obzir činjenicu da su resursi ograničeni, suvremeni kontroling mora koristiti jasne strategije, dugoročne planove održivosti te stalno slagati procjenu rizika. Usmjeravanjem na budućnost, kontroling u poduzećima osigurava dobit, razvoj i rast te osigurava ravnotežu kod odabira između kratkoročnih odricanja dobiti u zamjenu za dugoročan rast i razvoj.

Digitalnom transformacijom promijenile su se i odgovornosti kontrolera unutar poduzeća. Usvojavanjem automatizacija analiza, oslobodilo se vrijeme kontrolera da se bavi analizama koje poduzeću donose dodanu vrijednost, što je dovelo do pojave kontrolinga kao strateške funkcije unutar poduzeća.[60]

[59] Maričić, D. (2009) *Upravljanje kvalitetom.* Završni rad. Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje.
[60] Kontroling Kognosko (2016). Praćenje trendova u kontrolingu [online]. Zagreb: Kontroling Kognosko. Dostupno na: Kognosko kontroling [15.9.2020.]

4. KONTROLING NA PRIMJERU ODABRANIH BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ

U ovom dijelu rada provedeno je istraživanje o tome kako se kontroling provodi u poslovnim bankama u Republici Hrvatskoj. S obzirom na sve češću primjenu kontrolinga u poslovnoj praksi banaka, može se zaključiti da kontroling kao poslovna funkcija ima veliku važnost i mogućnost razvoja u budućnosti. Cilj istraživanja je sustavno istražiti i objasniti kako funkcija kontrolinga pridonosi uspješnosti poslovanja banaka te teorijska saznanja iz prethodna dva poglavlja apovezati s aktualnom poslovnom praksom.

4.1. Uzorak i medotologija istraživanja

Istraživanje je provedeno putem intervjua izvršnih direktora dvije poslovne banke u Hrvatskoj. Radi povjerljivosti podataka, imena banaka neće biti objavljena, nego će biti imenovana kao „Banka X“ i „Banka Y“.

4.2. Pregled pitanja korištenih u istraživanju

Pitanja korištena prilikom intervjua su strukturirana tako da se prvo predstavi struktura i organizacija same banke pa onda i samog odjela kontrolinga. Idući set pitanja je detaljniji i zahtjeva širu razradu svakodnevnih aktivnosti koje se provode unutar samog odjela. U nastavku se nalazi pregled pitanja korištenih prilikom intervjua.

Tablica 10: Ogledni pregled pitanja korištenih u istraživanju

OPĆENITO
Općenite informacije o banci – veličina (broj zaposlenih), razvoj, tržište, broj dobavljača, broj kupaca, broj proizvoda/usluga
Organizacijska struktura banke
Organizacijska struktura kontrolinga – položaj, nadređenost, podređenost, veličina (broj i struktura djelatnika)
ZADAĆA
Koji su zadaci kontrolinga?
Koji su zadaci kontrolinga?
INSTRUMENTI
Kako glase vizija, misija, ciljevi?
Koji su instrumenti planiranja, kontrole, informiranja i izvještavanja, organiziranja, upravljanja ljudskim potencijalima?
INFORMACIJSKA MREŽA

Koji su izvori informacija?
Tko su korisnici informacija?
DALJNJI RAZVOJ
Koje su mogućnosti daljnjeg razvoja kontrolinga?
1. Poznajete li činitelje okruženja koji su relevantni za vaše poduzeće (tehnologiju, promjene cijena, tržište, konkurenciju, zakonske propise itd.) te poznajete li trendove njihovih promjena?
2. Poznajete li situaciju u svojem poduzeću (jake i slabe strane proizvoda, djelatnika, imovine, strukture kapitala, troškova, razvoja itd.)?
3. Prate li se i analiziraju li se gore navedeni činitelji sustavno i signaliziraju li se pravodobno bitne promjene?
4. Oblikujete li konkretne ciljne veličine za poslovnu godinu?
5. Sastavljate li proračun? Sudjeluju li pri njegovoj izradi rukovoditelji pojedinih područja s godišnjim poslovnim ciljem i proračunom za poduzeće?
6. Postoji li interni sustav kontrole i izvještavanja o stupnju ostvarenja cilja i zadataka?
7. Postoji li svrsishodan priručnik za planiranje?
8. Jesu li svrha poduzeća i njegova poslovna politika, vizija poduzeća i cilj poslovanja jasno i pismeno oblikovani?
9. Koristite li se pokazateljima ili doprinosima pokrića fiksnih troškova za oblikovanje ciljeva i za ocjenu rada rukovoditelja?
10. Postoje li organizacijska pravila(radni procesi, opis funkcija, organigrami, itd.) te koristi li se obračun stupnjevanog doprinosa pokriću fiksnih troškova?
11. Promatraju li se odvojeno fiksni i varijabilni troškovi, koliko se diferenciraju (prema proizvodu, usluzi, kupcima, tržištima, proizvodnim linijama, itd.) te koristi li se obračun stupnjevanog doprinosa pokriću fiksnih troškova?
12. Jesu li troškovi jasno strukturirani prema područjima odgovornosti?
13. Znate li koliki je doprinos parcijalnih područja odgovornosti, rukovoditelja, profitnih centara itd. ukupnom rezultatu poduzeća?
14. Mjeri li se i vrednuje li se uspjeh vašeg napora u području propagande?
15. Dolaze li prave interne i eksterne informacije na pravo mjesto i u pravo vrijeme?
16. Obrađuju li se podaci brzo i ekonomično?
17. Imate li razrađen sustav nagrađivanja, napredovanja, obrazovanja i oblikovanja karijere svojih suradnika?

Izvor: izrada autora

Radi zaštite podataka banaka, pitanja iz prvog seta pitanja, pod „Općenito“ koje se tiču veličine, broja zaposlenih i organizacijske strukture, po dogovoru s intervjuiranim stranama, neće biti napisana u ovom radu kako bi se spriječilo moguće povezivanje odgovora na navedena pitanja s konkretnim poslovnim bankama na tržištu.

4.3. Banka X

4.3.1. Ključni zadaci kontrolinga u Banci X

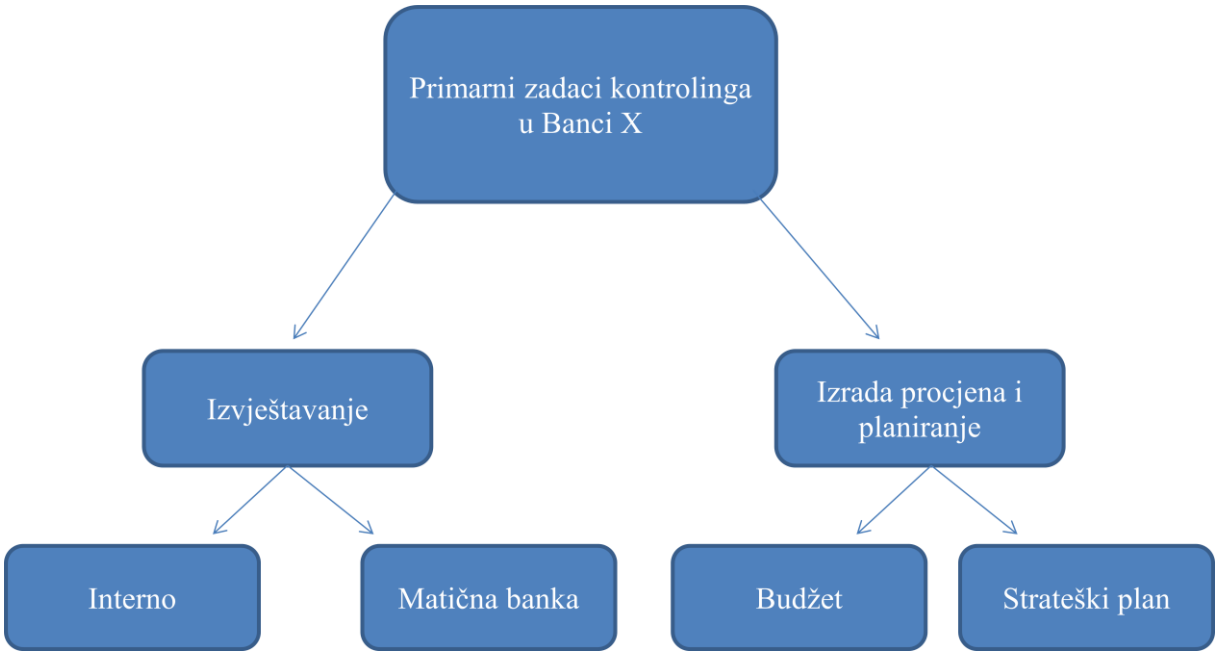
Primarni zadaci kontrolinga u Banci X su dvojaki – s jedne strane je izvještavanje tijela koje na temelju tih izvještaja donose odluke (Uprava, Nadzorni odbor, Odbor za reviziju, Odbor za upravljanje aktivom i pasivom). Uglavnom se izvještava o financijskom rezultatu, a potom se financijski rezultat uspoređuje sa planiranim financijskim rezultatom te s prethodnim razdobljima. Ovisno o odluci koja se donosi temeljem tog izvještaja, radi se usporedba ili s prethodnim mjesecom ili s prethodnom poslovnom godinom.

Druga ključna funkcija kontrolinga je izrada procjena i planova. Jedna od njih je izrada budžeta, koja predstavlja klasičnu aktivnost procjene koja se radi svake godine za sljedeću poslovnu godinu. Planira se bilanca i račun dobiti i gubitka, a nadogradnja je izrada strateškog plana. Strateški plan se ne izrađuje svaku poslovnu godinu, nego za tri ili četiri godine unaprijed i ne zahtjeva toliku razinu detalja. Budžet se planira mjesečno, a strateški plan se radi na godišnjoj bazi.

Treća fukncija, koja se zapravo nadovezuje na prvu, jest izvještavanje vlasnika, odnosno matičnu banku. Ovakvo se izvještavanje temelji na dostavljanju financijskih podataka o svakoj poslovnoj jedinici, odnosno o tome kako posluje npr. retail, corporate itd. Odjel kontrolinga vrlo usko surađuje s odjelom procjena rizika i sa odjelom naplate potraživanja. Svaki organizacijski dio unutar banke se obraća odjelu kontrolinga kako bi dobili informacije o financijskim planovima ili analizi profitabilnosti za njihov odjel.

Svaka poslovna jedinica dobije određeni iznos i na poslovnim jedinicama ovisi kako će ga rasporediti. Kontroling kontrolira budžet pojedine poslovne jedinice kroz revidirani budžet, odnosno forecast.

Ilustracija 6: Primarni zadaci kontrolinga u Banci X



Izvor: izrada autora

4.3.2. Podaci i korisnici podataka u Banci X

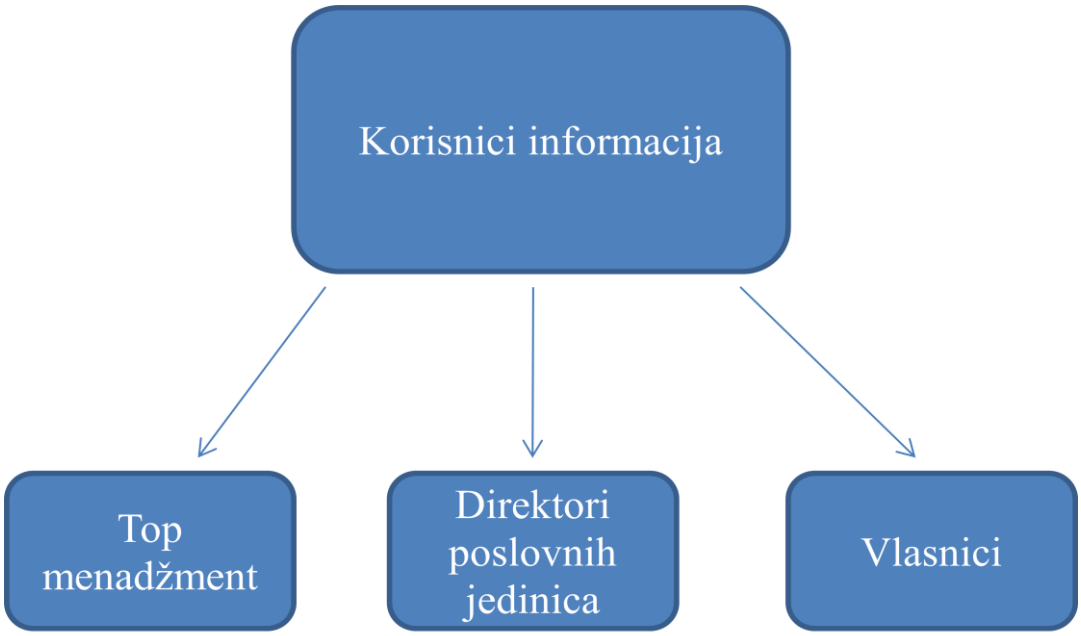
Glavni uvjet za planiranje, kontrolu, informiranje i izvještavanje je imati kvalitetne i usporedive podatke. Za većinu izvještaja koristi se skladište podataka (data warehouse), koji je prva referentna točka iz koje se izvlače i izrađuju izvještaji. Ti podaci vrlo granulirani i analitični, pa je podatke potrebno pustiti kroz nešto što se u banci interno zove metodologija. Metodologija služi kao filter ili skup pravila podataka, koji analitičke informacije pridružuje pojedinoj stavki bilance ili računa dobiti i gubitka. Na taj način se kreiraju financijski izvještaji. S obzirom da se radi o velikoj količini podataka, alati koji se najčešće koriste su Excel, ali i business intelligence alati koji su razvijeni u suradnji s IT-jem. Business intelligence alati pomažu pri interpretaciji brojeva koji su dobiveni u izvještaju. Rokovi za isporuku izvještaja vrlo su kratki, a tržište je dinamično, stoga je teško pratiti i raditi momentalne izmjene na svakom pojedinom izvještaju kada se nešto novo dogodi, a utječe na podatke u izvještaju. Prethodno spomenuti forecast također služi da informacije koje su se dogodile u međuvremenu (između izrade svakog pojedinog izvještaja) uđu u obzir i evaluiraju se.

Kontroling radi s velikom količinom podataka pa su unaprijeđenja i poboljšanja uvijek dobrodošla. Posebno su dobrodošla poboljšanja u granularnosti podataka, brzine dostupnosti te kontrole kvalitete podataka. Podaci na samim izvorima trebaju biti što kvalitetniji da, kada se nađu u skladištu podataka, budu što bogatiji u svojim atributima i elementima. Time bi se

mogla smanjiti sama izrada, a omogućiti veća analiza samih izvještaja. Analiza bi trebala više rezultirati indikacijama, koje poslovne jedinice mogu iskoristiti kako bi donijele relevantnu poslovnu odluku.

Formati izvještaja su standardizirani, s obzirom da se uglavnom izvještava matična banka koja mora točno znati pročitati svaki broj na pojedinom izvješću. Isto tako, i interno izvještavanje menadžmenta je također standardizirano i provodi se u obliku prezentacija. Podaci su dostupni kroz alate za obradu podataka svim članovima banke za koje postoji opravdana poslovna potreba da te podatke koriste i raspolažu. Ciljani korisnici su ipak top menadžment, vodstva poslovnih područja i vlasnici.

Ilustracija 7: Korisnici informacija Banke X



Izvor: izrada autora

4.3.3. Organizacija i karakteristike kontrolinga u Banci X

U samom odjelu kontrolinga nalazi se oko dvadeset ljudi, međutim, teško je definirati koliko ljudi obavlja sam posao kontrolinga. U svakom poslovnom području postoji najmanje jedna osoba koja se bavi poslovima koji su srodni kontrolingu, ne nužno na puno radno vrijeme, ali

značajnu količinu vremena troši na poslove koji su zapravo definirani kao poslovi kontrolinga.

Kontroling usko surađuje s računovodstvom, s obzirom da sam kontroling koristi informacije koje se nalaze u poslovnim knjigama banke. Računovodstvo je nadležno propisati kako će se pojedini poslovni događaj evidentirati u knjigama banke, a kontroling te poslovne događaje prikazuje na neki željeni način. Postoji puno dodirnih točaka kontrolinga i računovodstva. Kontroling bez računovodstva ne bi mogao funkcionirati, dok bi računovodstvo bez kontrolinga moglo. Međutim, računovodstvo nema element planiranja. Moglo bi se reći da je kontroling nadogradnja koja definira očekivanja i što će se desiti.

Detaljno se prate činitelji okruženja – tehnologija, promjena cijena, konkurencija i zakonski propisi. Da bi se mogli objasniti neki događaji unutar banke, treba razumjeti tržište. Postoje strukture unutar same banke (npr. odjel ekonomskih istraživanja) koji dostavljaju relevantne informacije i pomažu u tumačenju pojedinih kretanja u izvještajima i što ih je potaknulo. Dobro poznavanje tehnologije i tržišta je preduvjet da bi se posao kontrolinga obavljao dobro i efikasno.

Svaka banka ima drugačiji fokus za profitabilnost. U kontrolingu se uglavnom prati profitabilnost poslovnog područja, a u nešto manjem dijelu profitabilnost pojedinog proizvoda. U idealnom slučaju, može se govoriti i o efikasnosti poslovnica, efikasnosti pojedinog prodavača, efikasnosti timova itd. Takve analize se ne rade centralno u kontrolingu, nego ih rade poslovna područja unutar samih sebe.

Oblikovanje konkretnih ciljanih veličina za poslovnu godinu se radi, uglavnom zbog budžeta. Na kraju procesa izrade budžeta budu jasno definirani brojevi svake stavke osnovnih financijskih izvještaja. Čim postoji planirana veličina, mora postojati točan broj. Osjetljiv dio kod definiranih ciljanih veličina je rasporediti ih na pojedina poslovna područja. Jedno tržište može biti jako zahtjevno i kompetitivno, a drugo tržište ostavlja prostor za razvoj i zadržavanje marže.

Također, postoji interni sustav kontrole i izvještavanja o stupnju ostvarenja cilja i zadatka. Svaki mjesec se napravi pregled izvještaja i uspoređuju se zadane veličine s dobivenima, kako bi se usporedilo gdje banka stoji i koji su joj daljni koraci. Primjerice, pojedine poslovne jedinice svoj budžet planiraju linearno, što znači da je plan za svaki mjesec raspoređen na jednake dijelove. Međutim, u bankarstvu je prisutna velika sezonalnost naknada, događa se da

su realizrani brojevi u prvim mjesecima godine puno manji od planiranih, ali kada dođe turistička sezona, realizirani brojevi višestruko nadmaše planirane. Zbog toga je potrebno voditi evidenciju iz mjeseca u mjesec kako bi se utvrdilo postoje li odstupanja i čime su uzrokovana. Ne postoji priručnik za planiranje s obzirom da se radi o ustaljenim praksama koje su repetitivne, brže se i bolje uči dok se radi određeni posao, nego da se prate upute u priručniku.

Pokazatelji koji se koriste izračunavaju se iz financijskih izvještaja, konkretno bilance i računa dobiti i gubitka. Pokazatelji koji se najviše koriste su cost-income ratio, ukupan prihod u odnosu na broj ljudi, profil rizičnosti institucije, pokrivenost loših kredita rezervacijama, rizik u ukupnim kreditima itd. Najvažniji od njih je cost-income ratio, koji mjeri troškove u banci u odnosu na operativni prihod. Taj pokazatelj daje jasnu sliku o profitabilnosti banke – što je pokazatelj manji, to je banka profitabilnija. Račun dobiti i gubitka svake pojedine banke možda neće biti isti, ali medotologija izračuna pojedinog pokazatelja će uglavnom biti ista. Pokazatelji pomažu relativirati podatke pojedinih banaka.

Troškovi se jasno prate i strukturirani su prema područjima odgovornosti. Prate se uzroci troška – tu u pomoć dolazi cost-income ratio. Vlasnik kroz budžet ne dozvoljava da troškovi bujaju ako prihodovna strana to ne može pratiti, odnosno, ne može se dogoditi da banka troši više nego što zaradi. Štoviše, cilj je optimizirati trošak tako da jedna jedinica troška daje što veći prihod. Pritom je potrebno procijeniti koji trošak je zaista nužan.

U Banci X, postoji razvijen sustav nagrađivanja, napredovanja, obrazovanja i oblikovanja karijere ljudi koji rade u kontrolingu. Taj sustav nagrađivanja se budžetira kao svaki trošak te postoje budžetska ograničenja na razini same Banke. Troškovi osoblja su jedna od značajnijih troškovnih pozicija u bilanci. Koristi se kombinacija materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja, a također postoji i jasna metrika kojom se prati što zaposlenik radi, kako radi u odnosu na drugog zaposlenika i shodno tome se provodi nagrađivanje.

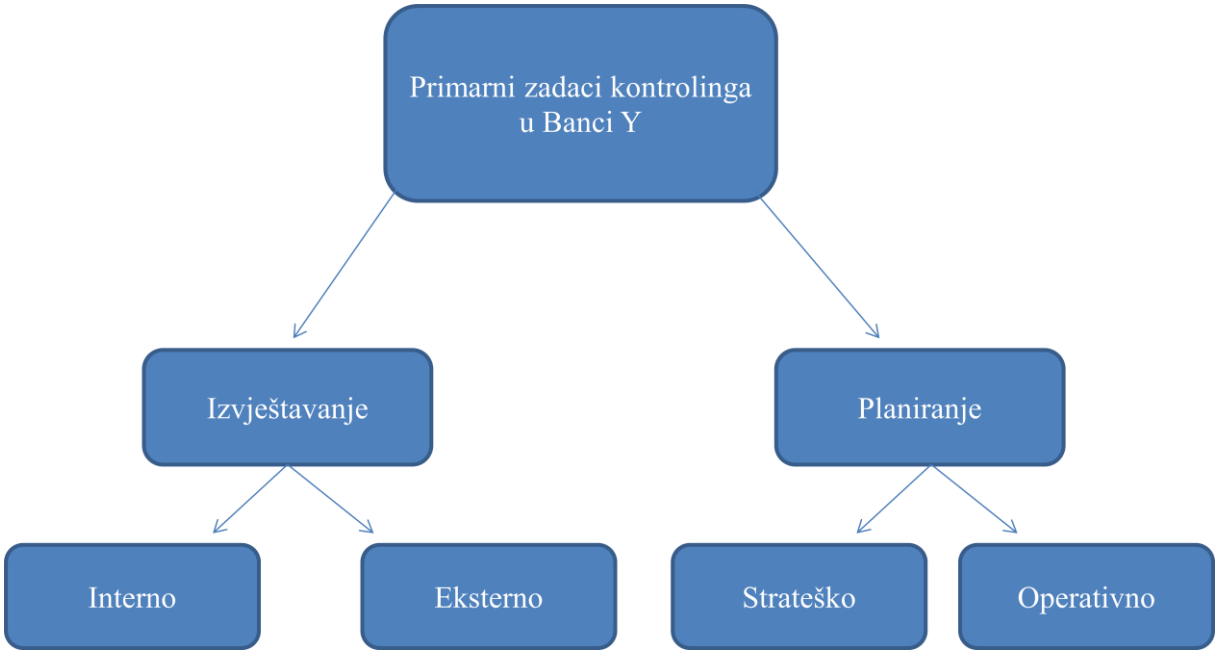
4.4. Banka Y

4.4.1. Ključne karakteristike kontrolinga u Banci Y

Odjel kontrolinga u Banci Y ima centralnu funkciju financijskog izvještavanja prema internim i eksternim korisnicima koji donose odluke (menadžment, regulator poslovnih banaka, financijska organizacija matice Banke). Financijski rezultat se uspoređuje s planiranim financijskim rezultatom. Cilj je koordinirano i kontrolirano izvještavati navedene interesne

skupine i istovremeno koordinirati proces strateškog i operativnog planiranja i analize uspješnosti poslovanja uz izračun profitabilnosti. U sklopu planiranja, izrađuju se osnovni financijski izvještaji (bilanca i račun dobiti i gubitka) sa konkretnim brojkama na svojim stavkama.

Ilustracija 8: Primarni zadaci kontrolinga u Banci Y



Izvor: izrada autora

4.4.2. Podaci i korisnici podataka u Banci Y

U svom radu, kontroling u Banci Y koristi se podacima iz osnovnog sustava banke, koji je prva linija dohvata podataka i dobivanja relevatnih informacija za izradu financijskih izvještaja. Nadalje, koriste se dodatne aplikacije i skladište podataka (data warehouse) koji su nadogradnja na podatke dobivene iz osnovnog sustava, a koje pomažu dobiti detaljniju sliku poslovanja za tekući mjesec za koji se izvještaj izrađuje. Za obradu podataka, alati koji se najčešće koriste su Excel, ali i interne aplikacije razvijene u suradnji s IT-jem kako bi se olakšalo baratanje velikim količinama podataka koje treba razvrstati i uvrstiti u pojedine stavke izvještaja.

Rade se redovna strukturirana izvješća, koja se baziraju na analizi trendova, vremenskim serijama, rade se horizontalne i vertikalne analize bilance i računa dobiti i gubitka, rade se usporedbe i tumačenja ostvarenih vrijednosti u odnosu na planirane. Pomoću njih se na kraju izrađuju makroprojekcije, odnosno projekcije kretanja osnovnih makropokazatelja (primjerice

rast bruto domaćeg proizvoda, kretanje stope nezaposlenosti, stanje zaposlenosti na tržištu rada, saldo državnog proračuna, stopa inflacije itd.), što je posebice bitno za pripremu i krajnju izradu operativnog i strateškog plana.

Uz to, rade se analize okruženja, odnosno sustava u cjelini kao i pojedinačne analize glavnih konkurenata. Kontroling ukazuje na snage i slabosti institucije u odnosu na konkurenciju u dijelu financijskog poslovanja.

Odjel kontrolinga u Banci Y sastoji se od tri segmenta sukladno odgovornostima i krajnjim korisnicima izvješća, a to su:

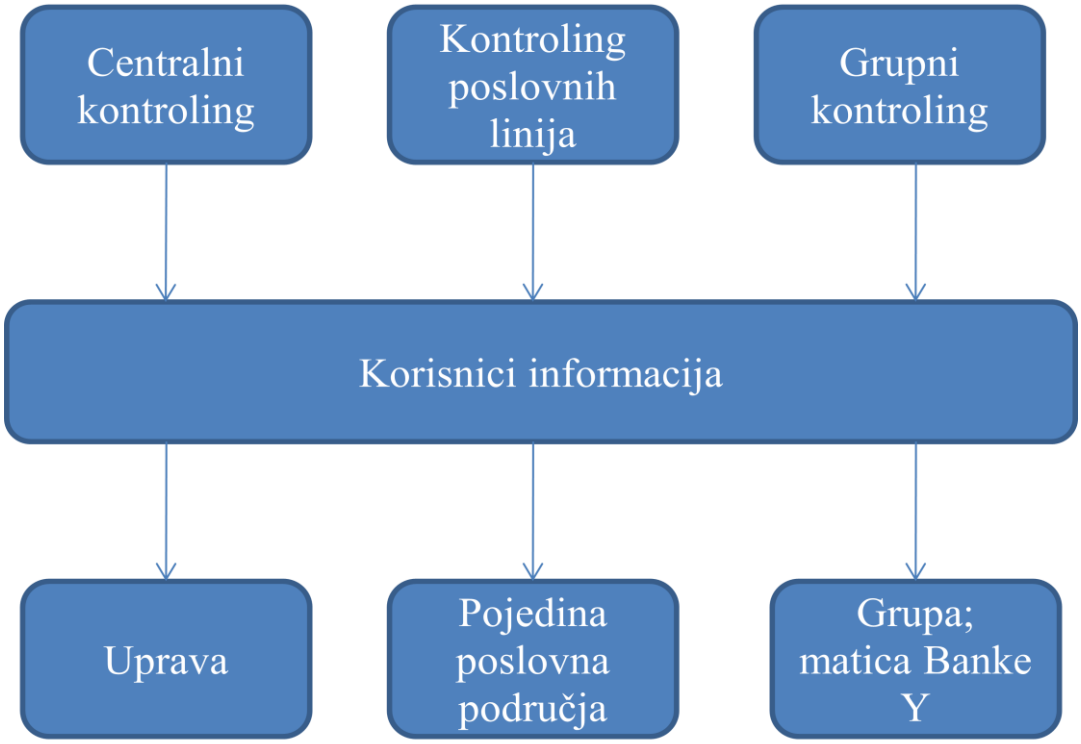
1) Centralni kontroling
2) Kontroling poslovnih linija
3) Grupni kontroling.

Centralni kontroling usmjeren je na izvješćivanje Uprave banke o financijskom poslovanju i odgovoran je za upravljanje procesom strateškog i operativnog planiranja za Banku Y.

Kontroling poslovnih linija orijentiran je na uže segmente poslovanja te izrađuje interna izvješća za pojedina područja poslovanja u svrhu analize ostvarenja plana i pružanja kvaliteetnih informacija za donošenje poslovnih odluka.

Grupni kontroling izvješćuje kontroling matice Banke Y o financijskom poslovanju Grupe te koordinira proces strateškog i operativnog planiranja za Grupu i radi izračun profitabilnosti poslovnih jedinica i proizvoda.

Ilustracija 9: Korisnici informacija Banke Y



Izvor: izrada autora

4.4.3. Organizacija i karakteristike kontrolinga u Banci Y

Odjel kontrolinga u Banci Y organizacijski pripada Sektoru financija, Direkciji kontrolinga i regulatornog izvještavanja.

Djelatnici u kontrolingu moraju jako dobro poznavati bankarstvo, kao i ekonomiju u cjelini. Poželjno je bazično poznavanja makroekonomskih pojmova te računovodstvenih propisa. Poslovi u kontrolingu se isprepliću s ostalim odjelima te se usko surađuje s tim istim odjelima kako bi informacije koje idu u izvještaje bile što brže i ekonomičnije obrađene. Analitičnost i sklonost matematičkom razmišljanju, logici i povezivanju činjenica i događaja nužna je za pojedinca kako bi uspješno obavljao aktivnosti kontrolinga. S obzirom na prirodu posla i dodirnih točaka, kontroling usko surađuje s računovodstvom.

Kao što je prije navedeno, rade se analize okruženja te se samim time detaljno prate unutarnji i vanjski čimbenici koji utječu na poslovanje Banke Y. Time se omogućava precizno definiranje događaja koje se događaju na tržištu, a koje je ključno pratiti da bi se objasnio neki događaj koji se desio na pojedinoj stavci izvještaja. Prati se profitabilnost proizvoda, odnosno usluga koje Banka Y nudi, profitabilnost klijenata i profitabilnost poslovnih područja. Prilikom toga se vrši alokacija direktnih i indirektih operativnih troškova.

Ne postoji priručnik za planiranje nego se posao kontrolera uči kroz iskustvo, ali postoje procedure i radne upute koje se mogu koristiti po potrebi. Interni sustav kontrole i izvještavanje se radi na mjesečoj bazi, uspoređujući zadane veličine s dobivenima. Isto tako, definiraju se konkretne ciljane veličine za poslovnu godinu, zato jer je takva priroda izrade izvještaja. U izvještaju mora biti definiran konkretan broj, ne izvještavaju se „okvirne“ jedinice.

U Banci Y postavljen je model ključnih pokazatelja uspješnosti u kojem kontroling zauzima bitnu ulogu u dijelu definiranja planskih vrijednosti i praćenju vršenja istih, kao i davanja općih smjernica u kontekstu bitnih smjerova kojima bi se trebalo ići i ciljeva poslovanja. Jedan od tih pokazatelja je cost-income ratio.

Troškovi se detaljno prate na mjesečnoj bazi izradom analize operativnih troškova po prirodnim vrstama i nositeljima odgovornosti. Takvim praćenjem troškova prate se događaji koji su potaknuli trošak i mogu se donositi odluke o nužnosti samog troška.

Postoji razvijen sustav nagrađivanja, napredovanja, obrazovanja i oblikovanja karijera. Najčešće se koriste kombinacije materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja, pošto je nagrađivanje isto stavka za koju se izrađuje budžet te postoji budžetsko ograničenje.

4.5. Komparativna usporedba analiziranih banaka

Komparativnom usporedbom analiziranih banaka sistematski će se proučiti odnosi, sličnosti i razlike Banke X i Banke Y prema sljedeća tri parametra: ključne funkcije kontrolinga, podaci i korisnici podataka te organizacija i karakteristike kontrolinga.

Ključne funkcije kontrolinga

U Banci X i Baci Y, ključne funkcije kontroliga su jednake. I jedna i druga Banka imaju dvojaku funkciju kontrolinga – izvještavanje i planiranje. Izvještavanje je usmjereno na tijela koja donose odluke te su obje banke usmjerene na izvještavanje financijskijh rezultata Upravi, Nadzornom odboru, Hrvatskoj narodnoj banci i vlasnicima, odnosno matici. Dobiveni financijski rezultati se uspoređuju s planiranim financijskim rezultatom i prethodnim razdobljima. Planiranje je usmjereno k izradi budžeta i operativnom planiranju kako bi se analizirala uspješnost poslovanja.

Podaci i korisnici podataka

U obje Banke koristi se skladište podataka (data warehouse) s obzirom da se prilikom izrade izvještaja dolazi do vrlo opsežnih i analitički zahtjevnih podataka koje je potrebno selektirati, grupirati i potom dodati pojedinim stavkama na izvještaju. Isto tako, vrlo je uska suradnja s IT-jem u obje Banke s obzirom na kompleksnost podataka, a alat koji se najviše koristi, uz interno razvijene aplikacije, je Excel. Također, formati izvještaja su starndardizirani i strukturirani, a korisnici podataka (barem ona ciljana skupina) su top menadžment, direktori poslovnih područja i matica.

Organizacija i karakteristike kontrolinga

Posao kontrolinga u obje Banke isprepliće se s mnogim odjelima, tako da postoji suradnja između kontrolinga i drugih odjela unutar Banke, posebice računovodstva. Zaposlenici koji rade u kontrolingu moraju biti izuzetno analitični i dobro poznavati bankarstvo te pratiti promjene na tržištu kako bi se njihov posao obnašao adekvatno i točno. Prate se činitelji okruženja i mjeri se profitabilnost poslovnih područja i profitabilnost proizvoda. Postavljeni su ključni pokazatelji uspješnosti koji se izračunavaju iz bilance i računa dobiti i gubitka, a isto tako, prate se troškovi na mjesečnoj bazi kako bi se utvrdilo koji su troškovi nužni kako bi se optimizirao trošak. U obje Banke prisutan je model nagrađivanja zaposlenika.

Sljedeća tablica će ilustrativno prikazati zaključke donesene usporedbom analiziranih banaka radi lakšeg shvaćanja.

Ilustracija 10: Komparativna usporedba analiziranih banaka

	Banka X	Banka Y
Ključni zadaci kontrolinga	Izvještavanje tijela koji donose odluke Izrada procjena i planova Planiranje budžeta Analiza profitabilnosti	Izvještavanja tijela koji donose odluke Strateško i operativno Analize uspješnosti poslovanja Analiza profitabilnosti
Podaci i korisnici podataka	Podaci se izvlače iz skladišta podataka Interno azvijene aplikacije + Excel Korisnici informacija su top menadžment, direktori poslovnih područja i matica	Podaci se izvlače iz osnovnog sustava banke Interno razvijene aplikacije + Excel Data warehouse Korisnici informacija su djelatnici centralnog

	Banaka	kontrolinga, kontrolinga poslovnih linija i grupnog kontrolinga
Organizacija i karakteristike kontrolinga	Suradnja s drugim odjelima, posebice odjelom računovodstva Praćenje činitelja okruženja Mjerenje profitabilnosti Sustav nagrađivanja zaposlenika	Suradnja s drugim odjelima, posebice odjelom računovodstva Model ključnih pokazatelja uspješnosti Mjerenje profitabilnosti Sustav nagrađivanja zaposlenika

Izvor: izrada autora

4.6. Tendencije daljnjeg razvoja

Razvoj kontrolinga u Republici Hrvatskoj uvjetovan je brojnim čimbenicima. Neke od tih čimbenika možemo izdvojiti kao ključne, a to su doprinos uspješnosti poslovanja, institucionalni okvir i dinamika poslovnog okruženja.

Najviše utjecaja u 21. stoljeću ima dinamika poslovnog okruženja. Digitalizacijom i tehnološkom transformacijom, banke moraju pratiti ritam koji nameće tržište. Trenutni ekonomski rast će osnažiti banke da gravitiraju prema digitalizaciji, koja će im omogućiti da iskoriste mogućnosti koje im ona nudi.

Excel tablice i data warehouses mogu se zamijeniti naprednom tehnologijom, koja će automatski strukturirati nestrukturirane podatke u baze svrsishodnih informacija i te informacije onda dinamički i interaktivno plasirati kontroleru. Automatizacijom tih procesa, zaposlenici unutar odjela kontrolinga u banci moći će se više fokusirati da rade analize koje donose dodatnu vrijednost bankama, a manje konsolidacijom izvještaja i usklađivanjem s računovodstvenim standardima.

4.7. Ograničenja istraživanja

Iako rezultati istraživanja jasno potvrđuju teorijski dio obrađen u ovome radu, ipak treba imati na umu određena ograničenja samog istraživanja.

Prvo ograničenje odnosi se na uzorak istraživanja. Istraživanje je provedeno u dvije hrvatske poslovne banke, a u Republici Hrvatskoj je trenutno aktivno njih dvadeset, što dovodi do

zaključka da veličina uzorka korištena ipak nije dovoljna za iznošenje konkretnih činjenica, nego tek za izvođenje indikativnih zaključaka.

Drugo ograničenje odnosi se na nedostatak prethodnih istraživanja ovakvoga tipa u području kontrolinga na konkretnim primjerima u poslovnim bankama, stoga pitanja koja su postavljena intervjuiranim stranama nisu mogla biti uspoređena s nijednim drugim radom i modificirana na temelju analize prethodnih radova, a zbog tog je i otežana i interpretacija rezultata istraživanja.

5. ZAKLJUČAK

Globalno gledajući, banke su oduvijek bile važne institucije financijskog poslovanja. Banka predstavlja posrednika između onih koji posjeduju određena sredstva i onih kojima ta sredstva trebaju. Isto tako, one pridonose ekonomskom rastu i razvoju te je bez njih moderno društvo nezamislivo. Pojavom konkurencije, banke su se morale prilagoditi novim trendovima te sukladno tome ponuditi svojim korisnicima nove proizvode i usluge, pritom imajući na umu da moraju poštivati regulative koje im je propisala Hrvatska narodna banka. Kroz razvoj i rast banaka, stvorila se potreba za uvođenjem nove funkcije vođenja – kontrolinga.

Zbog novonastalog tržišta, koje je uvelike dinamično te se događaju brze tehnološke promjene, kontroling u bankama je donio jednu novu dodanu vrijednost koja se dosad nije mjerila, a to je efikasnost i efektivnost poslovanja i prilagođavanju promjenama. Kontroling je funkcija vođenja koja za glavni cilj ima koordinaciju procesa, a time se menadžment rasterećuje u procesu planiranja i definiranja ciljeva.

Kontroling u bankama je vrlo bitna funkcija menadžmenta. Kontroling pomaže menadžmentu banke suočiti se s novim izazovima i trendovima, stoga je neminovno da je uspješnost institucije uvelike ovisna o efikasnosti kontrolinga. Procesi kontrolinga u bankama su implementirani upravo zato kako bi se olakšalo planiranje, a time su devijacije u planu odmah uočljive i odmah se mogu poduzeti korektivne akcije. Samim time, razlika između očekivanih rezultata i stvarih rezultata je svedena na minimum. Kroz taj proces planiranja, kontroling pomaže postići cilj svake organizacije, pa tako i banke, a to je maksimizirati profit uz minimizaciju troškova. Također, menadžment kroz proces kontrolinga pomaže uspješno alocirati resurse tamo gdje su potrebni, a to poboljšava zadovoljstvo zaposlenika jer znaju da će njihov rad biti zadovoljavajuć i da će moći doprinijeti rastu banke.

Može se zaključiti kako je kontroling bitan i neodvojiv dio menadžmenta banke. Uspješno proveden, kontroling potpomaže ostvarenju ciljeva banke, osigurava da se izvještavanje radi u skladu sa standardima, povećava efikasnost i zadovoljstvo zaposlenika, osigurava disciplinu u radu te smanjuje potrebu za supervizijom te na kraju krajeva, osigurava bolje planiranje i smanjenje troškova u budućim razdobljima.

LITERATURA

1. Allen, F., Carletti, E., Gu, X. (2014) *The Oxford Handbook Of Banking: The Roles of Banks in Financial Systems.* 2nd edition. United States of America, New York: Oxford University Press
2. Bičić, S. (2015) *Strateška analiza.* Diplomski rad. Pula: Fakultet za ekonomiju i turizam Dr. Mijo Mirković
3. Buble, M. et al (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
4. Cuc, S. (2009) Balanced scorecard and the management instruments complementarity. *The Annals of The "Ştefan cel Mare"* [online], vol. 9 no 2 (10). Dostupno na: ResearchGate
5. Flores, B. i Clay Whybark D. (1986) Multiple Criteria ABC Analysis. *International Journal of Operations & Production Management* [online], vol. 6, no. 3. Dostupno na: Emerald Insight
6. Gonan Božac, M. (2008) SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike. *Economic research – Ekonomska istraživanja* [online], vol. 21 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
7. Gregurek M., Vidaković N. (2011) *Bankarsko poslovanje*. Zagreb: RRiF plus
8. Gregurek M., Vidaković N. (2013) *Bankarsko poslovanje*. Zagreb: EFFECTUS studij financije i pravo – visoko učilište, Zagreb
9. Hrvatska narodna banka (2019). *Bilten o bankama* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - Bilten o bankama
10. Hrvatska narodna banka. (2015). *Druge monetarne financijske institucije: Kreditne institucije* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - statistički podaci
11. Hrvatska narodna banka. (2015). *Temeljne funkcije* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - Temeljne funkcije
12. Hrvatska narodna banka. (2015). *Temeljne funkcije: supervizija – regulativa* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - Regulativa
13. Hrvatska narodna banka. (2015). *Temeljne funkcije: supervizija – osnove i ciljevi* [online]. Zagreb: Hrvatska narodna banka. Dostupno na: Hrvatska narodna banka - Supervizija
14. Ivezić, V. (2004) Organizacija kontrolinga u bankama. *Suvremeno poduzetništvo*, br. 5/2004

15. Jakelić, D. (2013) Uloga kontrolinga u središnjem bankarstvu i kriterij učinkovitosti kontrolinga. *Ekonomski pregled* [online], vol. 64 no. 4. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
16. Kontroling Kognosko (2016). Praćenje trendova u kontrolingu [online]. Zagreb: Kontroling Kognosko. Dostupno na: Kognosko kontroling
17. Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S. i Jović, I. (2012) Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. *Oeconomica Jadertina,* 1/2012
18. Krešić, M. (2015) *Kontroling u bankama.* Diplomski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
19. Leko, V. (2012) *Financijske institucije i tržišta: pomoćni materijali za izučavanje.* Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
20. Mamić Sačer, I. et al (2008) *Analiza financijskih izvještaja.* 2. prošireno izdanje. Zagreb: Masmedia
21. Maričić, D. (2009) *Upravljanje kvalitetom.* Završni rad. Zagreb: Fakultet strojarstva i brodogradnje
22. Merchant, K. (1982) The Control Function of Management. *Summer 1982* [online], vol. 23, no 4. Dostupno na: MIT Sloan Management Review
23. Meter, M. (2017) *Kontroling u praksi: instrumenti kontrolinga* [online]. Zagreb: Poslovna učinkovitost. Dostupno na: Poslovna učinkovitost - Instrumenti kontrolinga
24. Mishkin, F.S i Eakins, S. G. (2005) *Financijska tržišta i institucije.* Četvrto izdanje. Zagreb: Mate
25. Mrvičin, K. (2018) *Stambene štedionice u Republici Hrvatskoj*. Završni rad. Pula: Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković
26. Mull, J. (2015) *Banking, finance and accounting - concepts, methodologies, tools and application: Efficiency of Banking Services*. Hershey, Pennsylvania: Business Science Reference
27. Narodne novine (2002) *Zakon bankama.* Zagreb, Narodne novine d.d., NN 84/2002
28. Narodne novine (2013) *Zakon o kreditnim institucijama.* Zagreb, Narodne novine d.d., NN 159/2013.
29. Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha.* 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Školska knjiga
30. Osmanagić Bedenik, N. et al. (2010) *Kontroling između profita i održivog razvoja.* Zagreb: M.E.P.

31. Pavković, A. (2004) Instrumenti vrednovanja uspješnosti poslovnih banaka. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* [online], vol. 2 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
32. Petrlić, A. (2013) Kontrola kao funkcija učinkovitijeg controllinga. Diplomski rad. Rijeka: Ekonomski fakultet Rijeka
33. Pevec, D. (2017) *Kotroling nije interna revizija* [online]. Zagreb: Alpha Capitalis. Dostupno na: Alpha Capitalis - Kontroling nije interna revizija
34. Renko, F. (2000) Mogućnost primjene modela „Balanced Scorecard“ na području financijskih institucija: primjer iz hrvatske poslovne prakse. *Ekonomski pregled* [online], vol. 51 no. 11-12. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
35. Rupčić, N. i Datković, A. (2013) Kontroling – pretpostavka djelotvornog rada menadžmenta. *Praktični menadžment* [online], vol. 4 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
36. Tušek, B. i Sever, S. (2007) Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – empirijsko istraživanje. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* [online], vol. 5 no. 1. Dostupno na: Hrčak - Portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
37. Weihrich, H. i Koontz, H, (1994) *Menadžment.* Zagreb: Mate

POPIS TABLICA

Tablica 1: Bilanca poslovne banke 6
Tablica 2. Popis banaka u Republici Hrvatskoj 7
Tablica 3: Usporedni prikaz obilježja kontrolinga i interne revizije 19
Tablica 4: Shema SWOT analize 22
Tablica 5: Pokazatelji likvidnosti 26
Tablica 6: Pokazatelji zaduženosti 27
Tablica 7: Pokazatelji aktivnosti 28
Tablica 8: Pokazatelji ekonomičnosti 29
Tablica 9: Pokazatelji profitabilnosti 29
Tablica 10: Ogledni pregled pitanja korištenih u istraživanju 32

POPIS ILUSTRACIJA

Ilustracija 1: Kreditne institucije u Republici Hrvatskoj 3
Ilustracija 2: Pregled broja banaka u periodu od 2015. do 2019. 8
Ilustracija 3: Područja odgovornosti Hrvatske narodne banke 10
Ilustracija 4: Ključni pokazatelji poslovanja banaka, na dan 31.12.2018. 13
Ilustracija 5: Balanced Scorecard 24
Ilustracija 6: Primarni zadaci kontrolinga u Banci X 34
Ilustracija 7: Korisnici informacija Banke X 36
Ilustracija 8: Primarni zadaci kontrolinga u Banci Y 39
Ilustracija 9: Korisnici informacija Banke Y 40
Ilustracija 10: Komparativna usporedba analiziranih banaka 43

APPENDIX

Analiza financijskih pokazatelja na primjeru poduzeća Solaris d.d. u razdoblju od 2015. do 2017. za kolegij „Analiza financijskih izvještaja“

Solaris d.d. 2015.-2017..xls