

Mr. sc. Vlatka Ivezić

**PROCES INFORMIRANJA I IZVJEŠĆIVANJA MENADŽMENTA –
REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA U BANKAMA**

**INFORMATION PROCESS AND MANAGEMENT BRIEFING –
EMPIRICAL RESULTS OF THE BANKING INQUIRY**

SAŽETAK: U suvremenom poslovnom okruženju raste značenje cjelovitog sustava informiranja i izvješćivanja koji osigurava menadžmentu informacije za pravodoban i učinkovit odaziv na snage i slabosti internog te prilike i opasnosti eksternog okruženja. U ovom radu autorica istražuje razinu i tijek procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta u bankama u Hrvatskoj. Kako se informiranje i izvješćivanje smatra jednim od tradicionalnih zadataka kontrolinga, rezultati su u radu prikazani odvojeno za banke s kontrolingom i banke bez kontrolinga. Rezultati istraživanja pokazuju kako je u bankama u Hrvatskoj proces informiranja i izvješćivanja menadžmenta uglavnom usmjeren na interne izvore informacija te poslove, instrumente i metode koji podržavaju operativno upravljanje. Suvremeniji izvori informacija te instrumenti i metode značajnije su zastupljeni u bankama s kontrolingom.

KLJUČNE RIJEČI: informiranje, izvješćivanje, menadžment, banka, kontroling.

ABSTRACT: In the modern business environment there is an increasing importance of the whole information and reporting system that is ensuring to the management to receive information for the timely and efficient response to the advantages and disadvantages of the internal as well as the opportunities and dangers of the external environment. In this paper, the author is examining the level and the flow of the information process and management briefing in Croatian banks. Since the information and briefing is considered to be one of the traditional controlling tasks, the results in work are separately presented for the banks with controlling and for those without it. The research results show that in Croatia the information process and management briefing is mainly focused on the internal information sources and at the businesses, instruments and methods which are supporting operational management. Modern information sources as well as instruments and methods are more represented in the banks with controlling.

KEY WORDS: information, reporting, management, bank, controlling

1. UVOD

Suvremeno poslovno okruženje u kojem djeluju banke, u prvi plan stavlja potrebu za postojanjem cjelovitog sustava informiranja i izvješćivanja menadžmenta: bez njega menadžment odlučuje "u mraku" prisiljen oslanjati se na vlastito iskustvo ili intuiciju. Takav način odlučivanja rezultira suboptimalnim odlukama što može dovesti do nepopravljivih posljedica na poslovanje banke i njezin opstanak na tržištu. Kontroling danas predstavlja suvremenu poslovnu funkciju koja svoju ulogu stručne potpore menadžmentu ostvaruje prikupljanjem, obradom i distribucijom informacija s ciljem njegova kontinuiranog informiranja i izvješćivanja. Zadaci informiranja i izvješćivanja jedni su od najstarijih izvornih zadataka kontrolinga koje već 1962. godine Financial Executive Institute (FEI)¹ navodi u svom katalogu zadataka. Osim toga, rezultati empirijskih istraživanja u razvijenim tržišnim gospodarstvima visoko pozicioniraju zadatke informiranja i izvješćivanja menadžmenta i određuju ih kao tipično područje zadataka kontrolera. U ovom istraživanju zaokupljaju sljedeća pitanja: Kako je proces informiranja i izvješćivanja menadžmenta organiziran u bankama u Hrvatskoj? Koje poslove obuhvaća? Koji se izvori informacija, instrumenti i metode koriste u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta? Koji su problemi s kojima se susreću banke u procesu? Koje se osobne karakteristike, znanja i sposobnosti očekuju od nositelja poslova? Pruža li menadžment u bankama odgovarajuću podršku procesu informiranja i izvješćivanja? Koje su sličnosti i razlike procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta u bankama s kontrolingom i u bankama bez kontrolinga?

2. ISTRAŽIVANJE PROCESA INFORMIRANJA I IZVJEŠĆIVANJA MENADŽMENTA U BANKAMA U HRVATSKOJ

2.1. Ciljevi i metode istraživanja

Osnovni cilj istraživanja² je dobivanje slike o razini i tijeku procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta u bankama te identifikacija onih čimbenika koji se percipiraju kao ključni za njegov uspjeh. Realizacija osnovnog cilja uvjetovana je realizacijom sljedećih podciljeva:

- identifikacija osnovnih karakteristika banke (broj zaposlenih, tržište na kojem banka pretežno djeluje, iznos aktive, broj proizvoda i usluga koje nudi, stil vođenja, kompleksnost okoline u kojoj posluje, vlasnička struktura)
- identifikacija organizacijskih aspekata informiranja i izvješćivanja menadžmenta (organizacija prema funkcijskom području, broj zaposlenih, hijerarhijski položaj)
- identifikacija procesnih aspekata informiranja i izvješćivanja menadžmenta (izvori informacija, poslovi, instrumenti i metode, standardi, pravila i procedure, problemi)

¹ Utemeljen je 1931. godine kao "Controller Institute of America" da bi 1962. godine u SAD-u i Kanadi imao 5.000 članova. Iste godine promijenio je naziv u Financial Executive Institute (FEI).

² U radu je prikazan dio rezultata istraživanja u cijelosti obrađenih u magistarskom radu „Kontroling u bankama kao funkcija potpore menadžmentu“, Ekonomski fakultet Zagreb, 2003.

- identifikacija karakteristika, znanja i sposobnosti zaposlenih na poslovima informiranja i izvješćivanja menadžmenta
- identifikacija odnosa menadžmenta prema informiranju i izvješćivanju.

Hipoteze istraživanja procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta u bankama u Hrvatskoj su sljedeće:

1. u bankama u Hrvatskoj dominantno postoji kontroling u funkcionalnom, a ne u institucionalnom smislu
2. u bankama u Hrvatskoj još uvijek dominira plan i analiza u odnosu na kontroling kao funkcija potpore menadžmentu u upravljanju
3. pretpostavlja se kako menadžment u bankama ne pruža dovoljnu podršku formiranju i razvoju ove poslovne funkcije
4. u bankama u Hrvatskoj prevladava organizacija funkcije informiranja i izvješćivanja menadžmenta u okviru više funkcijskih područja.

Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika poslanog bankama u razdoblju od travnja do studenog 2002. godine. Do kraja studenog pristiglo je 25 ispunjenih anketnih upitnika što predstavlja stopu povrata 52,1%.

Anketni upitnik je bio usmjeren prema menadžmentu ili zaposlenima onog organizacijskog dijela banke koji obuhvaća poslove informiranja i izvješćivanja menadžmenta neovisno o tome radi li se o odjelu za kontroling, plan i analizu, računovodstvo, upravljačko računovodstvo ili neki drugi organizacijski dio koji obuhvaća navedene poslove. Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću statističkog programskog paketa za obradu kvantitativnih i kvalitativnih podataka SPSS 9,0.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Organizacija procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta ovisi o veličini banke te kompleksnosti poslovnog okruženja u kojem banka djeluje. Veličina banke određuje se s aspekta različitih kriterija, kao: broj zaposlenih, tržište na kojem banka pretežito djeluje, veličina aktive, broj proizvoda i usluga koje nudi i sl. Kao kriterij veličine, najčešće se uzima broj zaposlenih u banci (tablica 1):

Tablica 1. Broj zaposlenih u banci

Redni broj	Broj zaposlenih	Ukupno banke (%)
1.	do 20 zaposlenih	8,0%
2.	od 21 do 50 zaposlenih	4,0%
3.	od 51 do 100 zaposlenih	16,0%
4.	od 101 do 500 zaposlenih	52,0%
5.	od 501 do 1000 zaposlenih	8,0%
6.	više od 1000 zaposlenih	12,0%
Ukupno:		100,0%

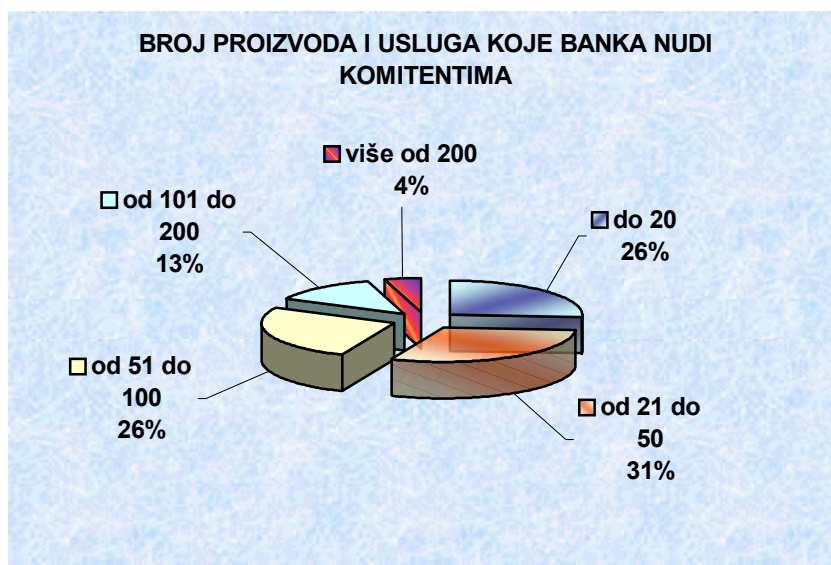
Od banaka koje su sudjelovale u istraživanju prema broju zaposlenih prevladavaju srednje velike i velike banke: od 101 do 500 zaposlenih ima 52,0%, dok više od 501 zaposlenog ima 20,0% banaka.

Najveći broj banaka, njih 48,0% djeluje pretežito na nacionalnom tržištu (područje cijele Hrvatske), dok na regionalnom tržištu (Dalmacija, Slavonija, Istra) djeluje 28,0% banaka. Preostalih 24,0% banaka pretežito djeluje na lokalnom tržištu.

Prema veličini aktive struktura banaka je sljedeća: iznos aktive do 5 milijardi kuna ima 68,0% banaka, od 5 do 10 milijardi kuna 16,0%, dok preostalih 16,0% banaka ima iznos aktive veći od 10 milijardi kuna.

Uzimajući u obzir broj proizvoda i usluga koje banka nudi kupcima, rezultati istraživanja su sljedeći (slika 1):

Slika 1. Broj proizvoda i usluga koje banka nudi kupcima



Broj proizvoda i usluga jedan je od kriterija veličine banke, ali i pokazatelj njezine interne kompleksnosti. Rastom broja proizvoda i usluga raste i potreba za koordinacijom i integracijom unutar banke. Poslovna praksa u razvijenim tržišnim gospodarstvima potvrđuje kako potreba za objedinjavanjem zadataka informiranja i izvješćivanja menadžmenta u okviru jedne poslovne funkcije raste proporcionalno s rastom banke. U bankama s velikim brojem zaposlenih te velikim brojem proizvoda i usluga javlja se potreba za integracijom i koordinacijom poslovnih informacija različitih organizacijskih dijelova te za njihovom standardiziranom prezentacijom menadžmentu.

Stil vođenja predstavlja jednu od determinanata razvoja procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta.

S obzirom na stil vođenja koji prevladava, odgovoreno je ovako (tablica 2):

Tablica 2. Stil vođenja

Redni broj	Stil vođenja	Ukupno banke (%)
1.	demokratski	36,0%
2.	između demokratskog i autokratskog	36,0%
3.	autokratski	28,0%
	Ukupno	100,0%

Prevladavajuće demokratski stil vođenja (36,0%), ali i stilovi između demokratskog i autokratskog (36,0%), kao što su savjetodavni, kooperativni ili participativni stil vođenja, osiguravaju preduvjete daljnjeg razvoja procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta. Takvi stilovi vođenja omogućuju stvaranje ozračja međusobne suradnje: menadžer uvažava znanje i vještine nositelja poslova u procesu informiranja i izvješćivanja, potiče prijateljsku komunikaciju, pruža mu potrebnu podršku i daje povratnu informaciju o učinjenom.

Na pitanje kako ocjenjuju okolinu u kojoj djeluju, banke su odgovorile sljedeće (tablica 3):

Tablica 3. Kompleksnost okoline

Redni broj	Kompleksnost okoline	Ukupno banke (%)
1.	izrazito kompleksna	44,0%
2.	kompleksna	48,0%
3.	srednje kompleksna	8,0%
	Ukupno	100,0%

Rezultati prema kojima banke uglavnom ocjenjuju okolinu u kojoj posluju kao kompleksnu (48,0%) ili izrazito kompleksnu (44,0%), ne iznenađuje ako se zna da je u posljednjih desetak godina bankarski sektor u Hrvatskoj izložen pritisku stalnih promjena i prilagođavanja. Ulazak stranog kapitala te okrupnjavanje i konsolidacija banaka doprinosi visokom stupnju konkurentnosti te potiče banke na uvođenje novih i jeftinijih proizvoda i usluga. Takvi rezultati ukazuju na činjenicu da su banke svjesne jake konkurencije i brzih promjena u okruženju. Rezultati istodobno pokazuju kako percepcija kompleksnosti i turbulentnosti poslovnog okruženja nije povezana s kriterijem veličine: velike i srednje banke jednako kao i male banke ocjenjuju okolinu u kojoj djeluju kao izrazito kompleksnu ili kompleksnu.

3.1. Organizacijski aspekti informiranja i izvješćivanja menadžmenta

U istraživanju procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta posebno su važni njegovi organizacijski aspekti o kojima uvelike ovisi tijek i uspjeh samog procesa.

Poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta su u 58,4% banaka smješteni u okviru više različitih funkcijskih područja. U 20,8% banaka navedeni su poslovi organizirani centralizirano u okviru jednog funkcijskog područja pod vodstvom jednog menadžera, dok su u preostalih 20,8% banaka oni organizirani kombinirano, tj. obavljaju se u više funkcijskih područja i objedinjuju u jednom "matičnom" području.

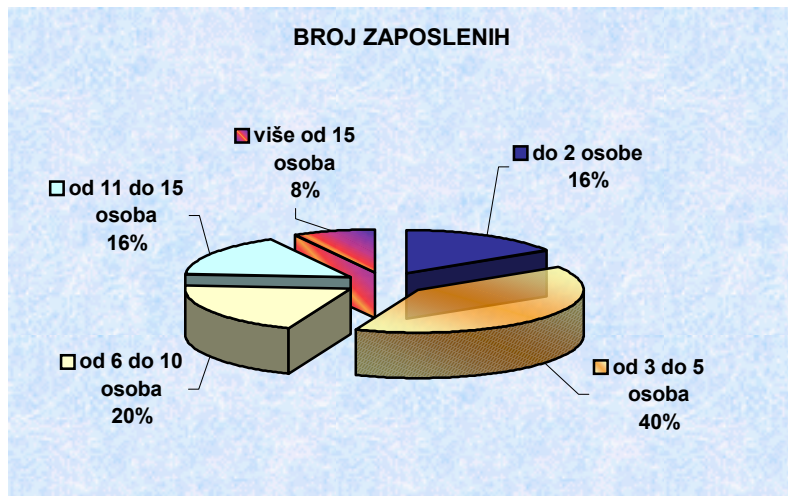
S obzirom na hijerarhijsku razinu funkcijskog/funcijskih područja na kojoj su smješteni poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta odgovoreno je sljedeće (tablica 4):

Tablica 4. Hijerarhijska razina na kojoj su smješteni poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta

Redni broj	Hijerarhijska razina	Ukupno banke (%)
1.	Druga (voditelj funkcijskog područja odgovoran je upravi odnosno vrhovnom menadžmentu)	76,0%
2.	Treća (voditelj funkcijskog područja odgovoran je direktoru sektora odnosno menadžmentu više razine)	32,0%
3.	Četvrta (voditelj funkcijskog područja odgovoran je direktoru direkcije odnosno menadžmentu srednje razine)	4,0%

Dobiveni rezultati, prema kojima je funkcijsko područje u okviru kojeg su organizirani poslovi informiranja i izvješćivanja smješteni na drugoj hijerarhijskoj razini i direktno podređeni upravi, podudaraju se s teorijom i poslovnom praksom u razvijenim tržišnim gospodarstvima koja naglašava potrebu da su navedeni poslovi smješteni na višoj hijerarhijskoj razini i bliže korisniku informacija. Što je funkcijsko područje u kojem su organizirani poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta na nižoj hijerarhijskoj razini odnosno udaljenije od vrhovnog menadžmenta, to je veća njegova podređenost i ograničenost u obavljanju aktivnosti te manja mogućnost za njegov uspjeh.

Na pitanje o broju zaposlenih na poslovima informiranja i izvješćivanja menadžmenta odgovoreno je ovako (slika 2):

Slika 2. Struktura zaposlenih na poslovima informiranja i izvješćivanja menadžmenta

U bankama u Hrvatskoj na poslovima informiranja i izvješćivanja menadžmenta najčešće radi od 3 do 5 zaposlenih i to uglavnom s visokom stručnom spremom. Postojeći broj zaposlenih 76,0% banaka smatra zadovoljavajućim, dok 24,0% smatra da je on premalen u odnosu na zahtjeve i rezultate koji se očekuju.

Na pitanje u okviru kojeg/kojih funkcijskih područja su organizirani poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta odgovoreno je sljedeće (tablica 5):

Tablica 5. Organizacija poslova informiranja i izvješćivanja menadžmenta prema funkcijskom području

Red.br.	Funkcijsko područje	Ukupno banke (%)
1.	Kontroling	52,0%
2.	Računovodstvo	52,0%
3.	Plan i analiza	48,0%
4.	Riznica	36,0%
5.	Upravljačko računovodstvo	28,0%
6.	Financijska kontrola	16,0%
7.	Druga funkcijska područja	12,0%
8.	Razvoj	8,0%

Rezultate treba promatrati u "svjetlu" prethodnih koji pokazuju da 58,4% banaka ima poslove informiranja i izvješćivanja menadžmenta organizirane u okviru više funkcijskih područja. Osim kontrolinga (52,0%) kao najčešća funkcijska područja gdje su organizirani poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta navode se računovodstvo (52,0%) te plan i analiza (48,0%), koja predstavljaju tradicionalna mjesta integracije i "skladištenja"

informacija namijenjenih menadžmentu. S obzirom da rezultati ukazuju na činjenicu kako 52,0% anketiranih banaka ima neki od oblika organizacije kontrolinga neovisno o tome radi li se o odjelu, službi, direkciji ili sektoru, ovo pitanje predstavlja kriterij podjele uzorka na banke s kontrolingom i banke bez kontrolinga.

Od 25 banaka, njih 13 odnosno 52,0% je odgovorilo kako su poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta organizirani u odjelu kontrolinga. Banke s kontrolingom imaju pretežito od 101 do 500 zaposlenih (53,8%), djeluju na nacionalnom (46,2%) i lokalnom tržištu (46,2%), imaju iznos aktive do 5 milijardi kuna (69,3%), ocjenjuju okolinu u kojoj djeluju kao kompleksnu (61,5%) ili izrazito kompleksnu (38,5%) te najčešće nude kupcima od 51 do 100 proizvoda (33,3%). Kako se informiranje i izvješćivanje menadžmenta u razvijenim tržišnim gospodarstvima smatra jednim od temeljnih, tradicionalnih zadataka kontrolinga, rezultati istraživanja u nastavku prikazani su odvojeno za banke s kontrolingom i banke bez kontrolinga.

3.2. Procesni aspekti informiranja i izvješćivanja menadžmenta

Identifikacija izvora informacija prvi je korak u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta. Posebno je važno gdje se nalazi izvor potrebnih informacija i kakva je njegova dostupnost: brz i jednostavan pristup izvorima informacija od presudnog je značenja za uspjeh procesa. Na pitanje koji se izvori informacija koriste u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta, odgovoreno je sljedeće (tablica 6):

Tablica 6. Izvori informacija u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta

Red.br.	Izvori informacija	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Računovodstvo	92,3%	100,0%
2.	Kontroling	84,6%	-
3.	Riznica	84,6%	50,0%
4.	Prodaja	69,2%	41,7%
5.	Plan i analiza	69,2%	75,0%
6.	Vanjski izvori informacija	61,5%	33,3%
7.	EOP	53,8%	58,3%
8.	Marketing	38,5%	33,3%
9.	Financijska kontrola	38,5%	33,3%
10.	Upravljačko računovodstvo	38,5%	16,7%
11.	Razvoj	30,8%	-
12.	Drugi izvori informacija	-	8,3

Računovodstvo se navodi kao najčešći izvor informacija u bankama: ono osigurava informacije o prošlim i sadašnjim poslovnim događajima, ali ne pruža odgovarajuće informacije za strateško usmjeravanje u budućnost. Značenje koje banke pridaju planu i analizi u procesu informiranja menadžmenta, može se protumačiti činjenicom da odjel

plana i analize tradicionalno predstavlja mjesto strukturiranja podataka u cjelovitu informaciju menadžmentu u domaćoj poslovnoj praksi. Relativno niska zastupljenost suvremenijih izvora informacija poput prodaje, marketinga, razvoja i vanjskih izvora informacija upućuje na dominantu internu usmjerenost procesa informiranja i izvješćivanja u bankama u Hrvatskoj. Ovakva struktura izvora informacija nije odgovarajuća u uvjetima visoke kompleksnosti poslovnog okruženja te može rezultirati donošenjem poslovnih odluka koje nisu u skladu sa zahtjevima i potrebama tržišta. Suvremeniji izvori informacija koji osiguravaju informacije usmjerene prema donošenju strateških odluka menadžmenta, zastupljeniji su u bankama s kontrolingom. Istodobno ove banke visoko pozicioniraju kontroling kao izvor informacija u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta.

Složenost i širina procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta vidljiva je u brojevima i opsegu poslova koji obuhvaćaju te instrumente i metode kojima se koriste. Na pitanje o poslovima koje obuhvaća informiranje i izvješćivanje menadžmenta, odgovoreno je ovako (tablica 7):

Tablica 7. Poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta

Red.br.	Poslovi	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Planiranje	92,3%	91,7%
2.	Izrada bilanci	84,6%	83,3%
3.	Praćenje realizacije planova	76,9%	83,3%
4.	Predlaganje korektivnih mjera	76,9%	50,0%
5.	Utvrđivanje odstupanja	69,2%	66,7%
6.	Izrada metodologija i procedura planiranja	69,2%	75,0%
7.	Analiza i obračun troškova	69,2%	100,0%
8.	Suradnja pri definiranju strateških ciljeva	69,2%	66,7%
9.	Osiguranje transparentnosti rezultata prema menadžmentu	61,5%	50,0%
10.	Oblikovanje, održavanje i razvijanje informacijskog sustava, sustava planiranja i izvješćivanja	53,8%	50,0%
11.	Predlaganje mjera za unapređenje poslovanja	53,8%	50,0%
12.	Koordinacija i integracija poslovnih aktivnosti u okviru banke	46,2%	33,3%
13.	Povezivanje stručnih znanja više različitih područja	38,5%	33,3%
14.	Ostalo	7,7%	8,3%

Rezultati istraživanja pokazuju da u poslovnoj praksi banaka u Hrvatskoj, neovisno o tome imaju li odjel kontrolinga ili ne, dominiraju operativni poslovi u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta kao što su planiranje, analiza i obračun troškova, izrada bilance te praćenje i realizacija planova. Od dominantno računovodstvenih poslova banke navodi se samo izrada bilance što proizlazi iz činjenice da su poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta u bankama u Hrvatskoj, uz kontroling, najčešće djelomično ili u cijelosti smješteni i u okviru računovodstva.

Suvremeniji poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta, kao što su suradnja pri definiranju strateških ciljeva, osiguranje transparentnosti rezultata poslovanja prema menadžmentu, predlaganje mjera za unapređenje poslovanja, oblikovanja, održavanje i razvijanje informacijskih sustava, sustava planiranja i izvješćivanja, koordinacija i integracija poslovnih aktivnosti u okviru banke te povezivanje stručnih znanja više različitih funkcijskih područja, iako još uvijek polagano, sve više prodiru u poslovnu praksu banaka u Hrvatskoj. Rastuća važnost navedenih poslova proizlazi iz činjenice da oni osiguravaju informacije potrebne menadžmentu za dugoročno strateško pozicioniranje banke na turbulentnom tržištu.

Na pitanje o instrumentima i metodama informiranja i izvješćivanja menadžmenta odgovoreno je ovako (tablica 8):

Tablica 8. Instrumenti i metode informiranja i izvješćivanja menadžmenta

Red.br.	Instrumenti i metode	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Pokazatelji poslovanja	84,6%	100,0%
2.	Analiza planiranog i realiziranog	84,6%	100,0%
3.	Analiza troškova i učinaka	69,2%	83,3%
4.	Točka pokrića	53,8%	8,3%
5.	Portfolio matrica tržišnog rasta i udjela	46,2%	8,3%
6.	Usporedba s najboljima na tržištu	46,2%	25,0%
7.	Strategijska bilanca	46,2%	41,7%
8.	Izračun doprinosa pokriću	46,2%	-
9.	SWOT analiza	30,8%	16,7%
10.	Balanced Scorecard	30,8%	16,7%
11.	Analiza životnog ciklusa	15,4%	-

Prema učestalosti korištenja pojedinih instrumenata i metoda u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta u bankama u Hrvatskoj prevladavaju operativni instrumenti, kao što su pokazatelji poslovanja, analiza planiranog i realiziranog te analiza troškova i učinaka. Međutim rezultati istraživanja upućuju na razliku u primjeni instrumenata i metoda između banaka s kontrolingom i banaka bez kontrolinga. Tako banke s odjelom kontrolinga imaju veći udio u primjeni strategijskih instrumenata i metoda poput portfolio matrice tržišnog rasta i udjela, SWOT analize, izračuna doprinosa pokriću, analize životnog ciklusa te suvremenih instrumenata i metoda kao što su Balanced Scorecard i usporedba s najboljima na tržištu. Ovi rezultati upućuju na zaključak kako funkcija kontrolinga potiče

uvođenje i razvoj strategijskih i suvremenih instrumenata i metoda u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta.

Postojanje standarda, pravila i procedura određuje stupanj formalizacije procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta.

Tablica 9. Standardi, pravila, procedure informiranja i izvješćivanja menadžmenta

Red.br.	Standardi/pravila/procedure	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Ima i to u pisanom obliku	69,2%	50,0%
2.	Ima, ali nepisane	15,4%	33,3%
3.	Nema	7,7%	8,3%
4.	Nemam informaciju	7,7%	8,3%

Veći udio standarda, pravila i procedura u pisanom obliku kod banaka s kontrolingom, u odnosu na banke bez kontrolinga, ukazuje na direktan doprinos kontrolinga većoj razini formalizacije ovoga procesa.

Organiziranost procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta kao i njegov daljnji razvoj ovisi i o problemima s kojima se susreće. Problemi ograničavaju rezultate i uspjeh procesa informiranja i izvješćivanja te onemogućavaju brzu i efikasnu dostavu informacija menadžmentu u procesu odlučivanja. U nastavku je prikazan katalog problema koje navode ispitanici s obzirom na učestalost pojavljivanja (tablica 10).

Tablica 10. Problemi informiranja i izvješćivanja menadžmenta

Red. br.	Problemi	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Neadekvatna informatička podrška	30,8%	75,0%
2.	Nepostojanje šifriranih standarda, evidencija i analitika između organizacijskih dijelova	30,8%	33,3%
3.	Dislociranost izvora informacija	23,1%	33,3%
4.	Nedovoljna informiranost zaposlenih o važnosti informiranja i izvješćivanja	23,1%	33,3%
5.	Nepostojanje centralne poslovne funkcije informiranja i izvješćivanja	7,7%	16,7%
6.	Nepostojanje povratne informacije od menadžmenta	7,7%	8,3%
7.	Nepostojanje standarda informiranja i izvješćivanja na razini banke	7,7%	41,7%
8.	Nedostatak podrške menadžmenta	-	8,3%

Rezultati istraživanja pokazuju kako banke tek "stidljivo" navode probleme s kojima se susreću u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta. Problemi navedeni u katalogu mogu se podijeliti u dvije kategorije: jednu kategoriju čine problemi tehničke i organizacijske prirode, dok drugu kategoriju određuju problemi u odnosu između nositelja procesa informiranja i izvješćivanja s jedne strane i menadžmenta s druge strane. Tehnički i organizacijski problemi, kao što su neadekvatna informatička podrška te nepostojanje šifriranih standarda, evidencija i analitika između organizacijskih dijelova banke, navode se kao najčešći. Banke bez kontrolinga, za razliku od banaka koje imaju odjel kontrolinga, naglašavaju i problem nepostojanja standarda informiranja i izvješćivanja na razini banke. To ne iznenađuje ako se zna da je ovaj problem posebno naglašen u okviru integrirajuće i koordinirajuće uloge procesa informiranja kada se prikupljaju i obrađuju informacije različitih funkcijskih područja što predstavlja jedan od temeljnih zadataka funkcije kontrolinga. Problemi koji se temelje na odnosu s menadžmentom, kao što su nepostojanje povratne informacije od menadžmenta i nedostatak podrške menadžmenta, nalaze se na začelju liste s obzirom na učestalost pojavljivanja u procesu informiranja i izvješćivanja. Treba naglasiti kako niti jedna banka s kontrolingom kao problem ne navodi nedostatak podrške menadžmenta.

3.3. Karakteristike, znanja i sposobnosti zaposlenih na poslovima informiranja i izvješćivanja menadžmenta

Uspjeh provođenja procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta bitno ovisi o osobnim karakteristikama, znanju i sposobnostima nositelja procesa. To potvrđuju i rezultati istraživanja prema kojima sve anketirane banke smatraju kako poslovi informiranja i izvješćivanja zahtijevaju odgovarajuća stručna znanja i sposobnosti.

Na pitanje o osobnim karakteristikama koje su važne u obavljanju poslova informiranja i izvješćivanja menadžmenta, odgovoreno je ovako (tablica 11):

Tablica 11. Osobne karakteristike nositelja procesa informiranja i izvješćivanja

Red.br.	Osobne karakteristike	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Sklonost timskom radu	100,0%	66,7%
2.	Kreativnost	84,6%	75,0%
3.	Sistematičnost	69,2%	100,0%
4.	Odgovornost	69,2%	66,7%
5.	Motiviranost	61,5%	41,7%
6.	Orijentiranost prema ciljevima	61,5%	33,3%
7.	Marljivost	61,5%	41,7%
8.	Točnost	61,5%	91,7%
9.	Komunikativnost	61,5%	25,0%
10.	Inicijativa	53,8%	41,7%
11.	Želja za učenjem	53,8%	41,7%
12.	Kooperativnost	38,5%	41,7%
13.	Dinamičnost	38,5%	25,0%
14.	Druge osobne karakt.	-	8,3%

Banke s kontrolingom, kao najznačajnije osobne karakteristike nositelja poslova u procesu informiranja i izvješćivanja, ocjenjuju sklonost timskom radu (100,0%) i kreativnost (84,6%). Navedene osobne karakteristike, uz motiviranost, inicijativu, želju za učenjem i sl., predstavljaju suvremenije karakteristike nositelja poslova u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta. Radi se o onim osobnim karakteristikama koje podržavaju izvođenje suvremenijih poslova, poput osiguranja transparentnosti rezultata poslovanja prema menadžmentu, predlaganja mjera za unapređenje poslovanja, oblikovanje, održavanje i razvijanje informacijskih sustava, sustava planiranja i izvješćivanja, koordinacija i integracija poslovnih aktivnosti u okviru banke, povezivanje stručnih znanja više različitih funkcijskih područja i sl. Banke bez kontrolinga, kao najznačajnije osobne karakteristike nositelja poslova u procesu informiranja i izvješćivanja ocjenjuju sistematičnost (100,0%) i točnost (91,7%). Ove osobne karakteristike, osim orijentiranosti prema ciljevima, dinamičnosti i sl., predstavljaju one karakteristike koje se vežu uz izvršavanje operativnih poslova informiranja i izvješćivanja. Važno je naglasiti kako i kod banaka bez kontrolinga raste značenje osobnih karakteristika koje podržavaju suvremenije poslove u procesu, što upućuje na zaključak da su banke svjesne potrebe daljnjeg razvoja i važnosti osobnih karakteristika nositelja procesa kao glavnih akceleratora razvoja procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta u budućnosti.

Širina potrebnih znanja nositelja poslova u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta upućuje na zaključak o složenosti i zahtjevnosti navedenih poslova. Na pitanje o znanjima potrebnim za obavljanje poslova informiranja i izvješćivanja, odgovoreno je sljedeće (tablica 12):

Tablica 12. Potrebna znanja nositelja procesa informiranja i izvješćivanja

Red.br.	Potrebna znanja	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Znanje rada na osobnom računalu (Word, Excel)	92,3%	83,3%
2.	Znanje iz područja plana i analize	84,6%	100,0%
3.	Poznavanje bankovnih propisa	84,6%	91,7%
4.	Znanje stranog jezika	76,9%	25,0%
5.	Znanje računovodstva	69,2%	83,3%
6.	Dodatna informatička znanja – rad s bazama podataka	61,5%	58,3%
7.	Ostala specijalistička znanja	53,8%	41,7%

Neovisno o tome imaju li kontroling ili ne, banke najčešće navode sljedeća potrebna znanja nositelja poslova u procesu informiranja i izvješćivanja: znanje rada na osobnom računalu (Word, Excel), znanje iz područja plana i analize te poznavanje bankovnih propisa. Potreba za znanjem rada na osobnom računalu, ali i dodatnim informatičkim znanjima, rezultat su velike količine informacija te predstavljaju *conditio sine qua non* suvremenog poslovanja. Banke koje nemaju kontroling, osim ostalih znanja, naglašavaju i važnost znanja računovodstva. Ovi se rezultati mogu objasniti činjenicom što su poslovi informiranja i izvješćivanja u bankama, koje nemaju odjel kontrolinga, često smješteni upravo u okviru računovodstva.

Na pitanje o sposobnostima potrebnim za obavljanje poslova informiranja i izvješćivanja menadžmenta, odgovoreno je ovako (tablica 13):

Tablica 13. Potrebne sposobnosti nositelja procesa informiranja i izvješćivanja

Red. br.	Potrebne sposobnosti	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Sposobnost sagledavanja banke kao cjeline	100,0%	91,7%
2.	Analitičke	100,0%	83,3%
3.	Sposobnost sagledavanja veze između banke i okoline	69,2%	66,7%
4.	Komunikacijske	61,5%	33,3%
5.	Organizacijske	46,2%	16,7%
6.	Sposobnosti brzog donošenja odluke	46,2%	25,0%
7.	Pregovaračke	38,5%	-
8.	Druge sposobnosti	7,7%	-

Rezultati istraživanja potrebnih sposobnosti nositelja poslova u procesu informiranja i izvješćivanja uglavnom se podudaraju kod banaka s odjelom kontrolinga i banaka bez kontrolinga. Činjenica da se sposobnost sagledavanja banke kao cjeline najčešće doživljava kao ključna, može se protumačiti integrirajućom i koordinirajućom ulogom procesa informiranja i izvješćivanja u okviru čega se prikupljaju, obrađuju i distribuiraju informacije različitih funkcijskih područja. Uočljiva je i visoka važnost koja se pridaje analitičkim sposobnostima nositelja procesa. Sposobnost sagledavanja veze između banke i okoline naglašava važnost eksterne usmjerenosti procesa informiranja i izvješćivanja u odnosu na postojeću dominantno internu usmjerenost.

3.4. Odnos menadžmenta prema informiranju i izvješćivanju

Proces informiranja i izvješćivanja mora osigurati strukturiranje podataka u relevantnu i učinkovitu informaciju te dostavu informacije pravoj osobi u pravo vrijeme. Radi se o dvosmjernom odnosu između menadžmenta i nositelja poslova u procesu informiranja i izvješćivanja, što potvrđuju i rezultati: 96,0% ispitanika smatra kako uspjeh procesa nije moguć bez podrške menadžmenta.

Na pitanje o zadovoljstvu menadžmenta razinom informiranja i izvješćivanja, odgovoreno je ovako (tablica 14):

Tablica 14. Zadovoljstvo menadžmenta razinom informiranja i izvješćivanja

Red. br.	Zadovoljstvo menadžmenta	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Zadovoljan je	76,9%	25,0%
2.	Ne mogu odrediti	15,4%	58,3%
3.	Nije zadovoljan	7,7%	16,7%

Dobiveni rezultati pokazuju kako je čak u 76,9% banaka s kontrolingom menadžment zadovoljan razinom informiranja i izvješćivanja, dok istodobno taj udio u bankama koje nemaju kontroling čini tek 25,0%. Istodobno zabrinjava značajan udio ispitanika (58,3%) koji nisu mogli odrediti razinu zadovoljstva menadžmenta u bankama bez kontrolinga: rezultati pokazuju kako gotovo u svakoj drugoj banci ne postoji odgovarajuća povratna informacija od menadžmenta o zadovoljstvu postojećim procesom informiranja i izvješćivanja, što predstavlja jedan od glavnih ograničavajućih faktora njegovu daljnjem razvoju.

Na pitanje o ocjeni podrške koju menadžment pruža informiranju i izvješćivanju, odgovoreno je sljedeće (tablica 15):

Tablica 15. Podrška koju menadžment pruža informiranju i izvješćivanju

Red. br.	Podrška menadžmenta	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Velika	46,2%	16,7%
2.	Izrazito velika	30,8%	8,3%
3.	Dovoljna	23,0%	66,7%
4.	Nedovoljna	-	8,3%

Rezultati istraživanja, prema kojima 77,0% banaka s kontrolingom ocjenjuje podršku menadžmenta kao veliku ili izrazito veliku, ukazuje na činjenicu da se proces informiranja i izvješćivanja u ovim bankama odvija uglavnom bez većih problema i ograničenja, a kada se ona eventualno i pojave uklanjaju se uz potporu menadžmenta. Međutim ocjena podrške menadžmenta kao dovoljne u 66,7% banaka bez kontrolinga, upozorava da u tim bankama postoji prostor za daljnja poboljšanja i veću uključenost menadžmenta u smjeru uklanjanja postojećih problema i ograničenja te lakšeg i efikasnijeg odvijanja samog procesa. Podrška menadžmenta ocijenjena je kao nedovoljna u 8,3% banaka bez kontrolinga što upućuje na zaključak o nedovoljno razvijenoj svijesti menadžmenta u navedenim bankama o važnosti procesa informiranja i izvješćivanja čiji uspjeh u velikoj mjeri determinira i uspjeh menadžmenta. Činjenicu da se u bankama s kontrolingom podrška menadžmenta pretežito ocjenjuje kao velika ili izrazito velika, treba promatrati i u svjetlu spoznaje da je za uvođenje i razvoj kontrolinga, čiji je jedan od osnovnih zadataka informiranja i izvješćivanje, neophodna podrška menadžmenta.

Na pitanje o potrebi organizacije poslova informiranja i izvješćivanja u odjelu kontrolinga, odgovoreno je ovako (tablica 16):

Tablica 16. Organizacija poslova informiranja i izvješćivanja u odjelu kontrolinga

Red. br.	Organizacija poslova u odjelu kontrolinga	Banke s kontrolingom (%)	Banke bez kontrolinga (%)
1.	Trebaju biti organizirani u odjelu kontrolinga	69,2%	50,0%
2.	Ne trebaju biti organizirani u odjelu kontrolinga	15,4%	16,7%
3.	Ne znam	15,4%	33,3%

U bankama s kontrolingom prevladava ocjena kako poslovi informiranja i izvješćivanja trebaju biti organizirani u odjelu kontrolinga (69,2%). Ovakva struktura odgovora pokazuje da je kontroling opravdao svoje postojanje odnosno omogućio veću učinkovitost poslova informiranja i izvješćivanja organiziranih u okviru navedene funkcije. Značajan postotak ispitanika koji niti negiraju niti potvrđuju potrebu za organizacijom poslova informiranja i izvješćivanja u okviru kontrolinga, ukazuje kako još uvijek u znatnom broju banaka postoji nedovoljno poznavanje prednosti ove poslovne funkcije i njezinih učinaka na razinu informiranja menadžmenta. Istodobno rezultati prema kojima 50,0% banaka bez kontrolinga ocjenjuje kako poslovi informiranja i izvješćivanja trebaju biti organizirani u odjelu kontrolinga, upućuje na zaključak kako se u budućnosti uvođenje i razvoj ove poslovne funkcije može očekivati i u nekim bankama koje do sada nisu imale kontroling.

4. ZAKLJUČAK

Banke koje su sudjelovale u istraživanju imaju pretežito od 101 do 500 zaposlenih (52,0%), djeluju na nacionalnom tržištu (48,0%), imaju iznos aktive do 5 milijardi kuna (68,0%) te uglavnom ocjenjuju okolinu u kojoj djeluju kao kompleksnu (48,0%) ili izrazito kompleksnu (44,0%). Poslovi informiranja i izvješćivanja u većini banka organizirani su u okviru više funkcijskih područja (58,4%) i to najčešće u okviru kontrolinga (52,0%), računovodstva (52,0%) i plana i analize (48,0%). Poslovi informiranja i izvješćivanja u većini banaka u Hrvatskoj smješteni su na drugoj hijerarhijskoj razini (76,0%). Takav se položaj smatra "prirodnim" s obzirom da se vrhovni menadžment potvrđuje kao glavni korisnik informacija koje tu nastaju.

Procesni aspekti informiranja i izvješćivanja menadžmenta istraživani su u slijedu upoznavanja informacijskog kruga koji započinje identifikacijom i osiguravanjem potrebnih izvora informacija, nastavlja se uvođenjem i razvojem metoda i tehnika njihove obrade, a završava dostavljanjem potrebnih informacija njihovim glavnim korisnicima – menadžmentu. Od izvora informacija prevladava računovodstvo koje predstavlja tradicionalni izvor informacija o prošlim i sadašnjim poslovnim događajima, dok su suvremeniji izvori informacija poput prodaje, marketinga, razvoja i vanjskih izvora informacija slabije zastupljeni. Razlike u strukturi izvora informacija vidljive su između banaka s kontrolingom i banaka bez kontrolinga: korištenje suvremenijih izvora informacija naglašenije je u bankama koje imaju odjel kontrolinga.

U katalogu poslova informiranja i izvješćivanja menadžmenta dominiraju operativni poslovi, kao što su planiranje, analiza i obračun troškova, izrada bilance te praćenje i

realizacija planova. Prevladavajuće operativni poslovi ne isključuju u cijelosti suvremenije poslove u procesu poput suradnje pri definiranju strateških ciljeva, osiguravanju transparentnosti rezultata poslovanja prema menadžmentu, predlaganja mjera za unapređenje poslovanja, koordinacije i integracije poslovnih aktivnosti u okviru banke i povezivanje stručnih znanja više različitih funkcijskih područja koji imaju sve značajniji udio u poslovnoj praksi banaka u Hrvatskoj.

Dominacija operativnog nad stratejskim i suvremenim vidljiva je i kod instrumenata i metoda: najčešće se koriste operativni instrumenti, kao što su analiza planiranog i realiziranog, pokazatelji poslovanja i analiza troškova i učinaka. Prevladavajuće operativni instrumenti ne isključuju u cijelosti stratejske i suvremene, poput portfolio matrice tržišnog udjela, SWOT analize, analize životnog ciklusa proizvoda, usporedbe s najboljima na tržištu i Balanced Scorecard koji imaju veću zastupljenost u bankama s kontrolingom u odnosu na banke bez kontrolinga.

Proces informiranja i izvješćivanja menadžmenta uglavnom je formaliziran o čemu govori značajan postotak banaka koje imaju standarde, pravila i procedure u pisanom obliku. U odnosu na banke bez kontrolinga, banke s kontrolingom imaju naglašeniju tendenciju formalizacije ovoga procesa.

Unatoč dominantno operativnim poslovima i instrumentima, kod poželjnih osobnih karakteristika, znanja i sposobnosti, dominiraju one koje podržavaju realizaciju suvremenijih poslova i metoda. Ovo upućuje na zaključak da su banke svjesne potrebe daljnjeg razvoja, od operativnog i prema prošlosti usmjerenog procesa, prema stratejskom i budućnosti usmjerenim aktivnostima.

Odnos menadžmenta prema informiranju i izvješćivanju istraživan je u vezi sa zadovoljstvom menadžmenta procesom informiranja i izvješćivanja te podrškom koju menadžment pruža navedenom procesu. Rezultati istraživanja ukazuju na razliku između banaka s kontrolingom i banaka bez kontrolinga: zadovoljstvo menadžmenta procesom informiranja i izvješćivanja te podrška koju menadžment pruža navedenom procesu naglašenija je u bankama s kontrolingom u odnosu na banke bez kontrolinga.

Rezultati prema kojima su u 52,0% banaka poslovi informiranja i izvješćivanja menadžmenta smješteni u okviru kontrolinga, potvrđuju da je kontroling, iako se radi o relativno mladoj poslovnoj funkciji kod nas, sve češće prisutan u poslovnoj praksi banaka u Hrvatskoj. Banke s kontrolingom visoko pozicioniraju kontroling kao izvor informacija u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta, imaju značajniji udio u strukturi korištenja suvremenijih izvora informacija kao i stratejskih i suvremenih instrumenata i metoda te omogućuju visok stupanj formalizacije navedenog procesa. Poseban naglasak banke s kontrolingom stavljaju na podršku menadžmenta koja se većinom ocjenjuje kao velika ili izrazito velika: to potvrđuje i činjenica da u listi problema ove banke uopće ne navode nedostatak podrške menadžmenta.

Dominantno operativan krug procesa informiranja i izvješćivanja menadžmenta, tipičan za poslovnu praksu banaka u Hrvatskoj, koji započinje od izvora informacija, nastavlja se preko poslova i završava instrumentima i metodama koje se koriste u procesu, ne odgovara potrebama i zahtjevima glavnih korisnika informacija – vrhovnog menadžmenta. Kompleksno poslovno okruženje u kojem posluju banke, podržava suvremenije izvore, poslove i instrumente procesa informiranja i izvješćivanja koje menadžmentu osiguravaju informacije neophodne za strateško usmjeravanje i vođenje banke u budućnosti. Ograničenja i nedostaci postojećeg procesa otvaraju prostor uvođenju i razvoju kontrolinga, kao poslovne funkcije koja menadžmentu osigurava potrebne informacije. Kontroling doprinosi

većoj razini organizacije procesa te jasnijem i preciznijem definiranju informacijskih potreba menadžmenta odnosno u konačnici povećanju uspješnosti poslovanja banke u cjelini. Odgovori prema kojima najveći broj ispitanika smatra kako poslovi informiranja i izvješćivanja trebaju biti organizirani u odjelu kontrolinga, potvrđuju da se u procesu informiranja i izvješćivanja menadžmenta od kontrolinga traži i očekuje puno.

LITERATURA

1. Horvath, P: Controlling, Vahlen, München, 1991.
2. Ivezić, V.: Kontroling u bankama kao funkcija potpore managementu, magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2003.
3. Osmanagić Bedenik, N: Kontroling: Abeceda poslovnog uspjeha, Školska knjiga, Zagreb, 1998.
4. Weber, J: Einführung in das Controlling, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1993.