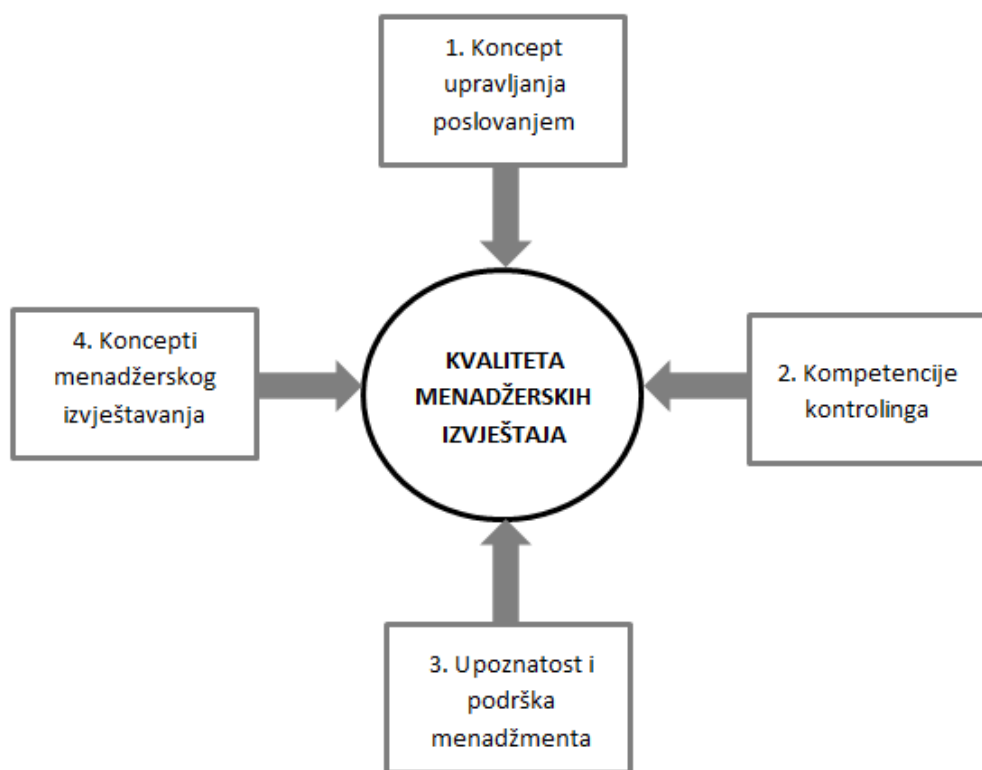


ULOGA KONTROLINGA U UNAPREĐENJU MENADŽERSKIH IZVJEŠTAJA U OSIGURANJU

Uvod

Društva za osiguranje u suvremenim konkurentnim uvjetima poslovanja za uspješno poslovanje odnosno donošenje kvalitetnih poslovnih odluka trebaju raspolagati kvalitetnom informacijskom podlogom financijskih i nefinancijskih podataka, na temelju kojih je moguće izraditi korisne menadžerske izvještaje. Aktivnosti prikupljanja, analiziranja, spremanja i izvještavanja poslovnih informacija za donošenje poslovnih odluka, u pravilu, u poduzeću provodi funkcija kontrolinga.

Da bi se izradili kvalitetni menadžerski izvještaji, i omogućila njihova iskoristivost u praksi u kontekstu donošenja boljih poslovnih odluka, potrebno je da budu ispunjeni određeni preduvjeti, koji se mogu grupirati u četiri grupe:



Slika 1. Preduvjeti za izradu kvalitetnih menadžerskih izvještaja

Konkretnije, da bi poduzeće efektivno i efikasno moglo upravljati svojim poslovanjem, potrebno je prije svega postojanje jasne koncepcije poslovanja; postojanje kompetentne funkcije kontrolinga u društvu; upoznatost menadžmenta s koristima koje donosi postojanje funkcije kontrolinga u društvu, i njegova podrška u radu kontrolinga, kao i samo poznavanje te u praksi korištenje suvremenih koncepata menadžerskog izvještavanja.

1. Koncept upravljanja poslovanjem

Da bi se u potpunosti omogućila praktična iskoristivost informacijske podloge, potrebno je osigurati sljedeće preduvjete u društvu za osiguranje¹:

1. izraditi, usvojiti i predstaviti jasno strateško usmjerenje društva (*strateško određenje*),
2. osigurati jasno definiranje sadržaja poslovnih procesa, njihove određenosti i povezanosti (*procesna određenost i povezanost*),
3. strukturirati i implementirati poslovni informacijski sustav (*suvremeni poslovni informacijski sustav*),
4. definirati relevantne instrumente za upravljanje poslovnim rezultatom (*kontrolling instrumenti*) i
5. implementirati informatičke alate za efikasnije i efektivnije izvještavanje i upravljanje poslovanjem (*analitički poslovni alati*).

Sveobuhvatnim i kontinuiranim strateškim određenjem i prilagođavanjem aktivnosti poslovanja poduzeća ostvaren je temeljni preduvjet za kvalitetno definiranje i integraciju poslovnih procesa u poduzeću, a sustavnim strukturiranjem poslovnog informacijskog sustava osigurava se informacijska podloga potrebna za implementaciju i korištenje instrumenata koji pridonose učinkovitijem upravljanju poslovnim rezultatom poduzeća. U kontekstu navedenog koncepta, kvalitetna informatička infrastruktura i podrška nezaobilazni su faktori uspjeha, u prvome redu kod skladištenja podataka, a potom i primjenom informatičkih alata – ponajprije alata poslovne inteligencije odnosno specijaliziranih alata za podršku poslovnom analiziranju i donošenju poslovnih odluka.

2. Kompetencije kontrolinga

U suvremenim uvjetima poslovanja, obilježenim sve izrazitijim utjecajem krize i inicijativama konkurencije, sve češće se nameću ozbiljna pitanja – Može li biti gore?, Kada možemo očekivati bolje?, a potom i pitanja na koja je najteže odgovoriti – Što će se događati na tržištu naših proizvoda odnosno usluga?, te hoćemo li moći uspješno odgovoriti na poslovne izazove?

U odgovoru na ova pitanja, i ostvarenju poslovnog uspjeha, mogu pomoći kontroleri - partneri menadžmenta. To nikako nije osoba koja sve kontrolira (kontroler≠kontrolor), nego osoba koja pomaže menadžeru da na učinkovit način upravlja poslovanjem - pomažući menadžmentu da očuva i eventualno poveća postojeću vrijednost poslovanja.²

Međunarodna skupina za controlling (International Group of Controlling – IGC) definirala je misiju kontrolera na sljedeći način³:

„Kontroleri kao partneri menadžmenta pružaju bitan doprinos održivom uspjehu organizacije. Kontroleri:

¹ Usporedi: Meter, M. (2012) *Utjecaj računovodstvenog informacijskog sustava na upravljanje poslovnim rezultatom*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 63.

² Meter, M. (2010) *Kontrolling - savjetodavna i partnerska funkcija menadžmenta*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/392-kontrolling-savjetodavna-i-partnerska-funkcija-menadzmenta>, pristupljeno 29.09.2014.

³ International Group of Controlling (IGC) (2013): *Misija kontrolera*, hrvatski prijevod, Dostupno na: <http://www.kontrolling-portal.eu/index.php/korisni-sadrzaji-za-kontrolling/misija-kontrolera>, pristupljeno 29.09.2014.

1. oblikuju i prate menadžerski proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja, tako da svaki donositelj odluke može djelovati u skladu s usvojenim ciljevima,
2. brinu se za savjestan odnos prema budućnosti, čime se omogućuje iskorištavanje prilika i upravljanje rizicima,
3. integriraju pojedinačne organizacijske ciljeve i planove u odgovarajuću cjelinu,
4. razvijaju i održavaju kontroling sustave. Kontroleri osiguravaju kvalitetu podataka i informacije koje su relevantne za odlučivanje.
5. su obvezani da djeluju kao ekonomska savjest za dobrobit cijele organizacije.“

Prema „Temeljnim načelima kontrolinga“ kontroling je određen kao upravljačka aktivnost, što znači da je vođen ciljevima i teži usmjeravanju svih odluka prema postizanju tih ciljeva. S time dobivaju središnje značenje aktivnosti planiranja i kalkulacija, kao i kontrole i upravljanja. To vrijedi i za svaku pojedinačnu upravljačku odluku i za rukovođenje poduzeća u cjelini (upravljanje poslovanjem poduzeća).⁴

Da bi se navedeni preduvjeti mogli uspješno provesti, bitno je da kontroler (kontroling), koji uobičajeno koordinira takav proces, posjeduje odgovarajuće kompetencije⁵:



Slika 2. Ključne kompetencije kontrolera

U svakodnevnom radu, kako bi mogli obavljati svoj posao sukladno s najvišim standardima struke, poslovne učinkovitosti, kontroleri moraju imati razvijene određene kompetencije, koje su detaljnije navedene u nastavku⁶:

- **stručne kompetencije** (*financijsko računovodstvo, troškovno računovodstvo, menadžersko računovodstvo, poslovanje poduzeća/poslovni procesi poduzeća, projektni menadžment, poslovno planiranje, instrumenti strategijskog kontrolinga, instrumenti operativnog kontrolinga, investicije i financiranje, upravljanje rizicima u poslovanju, interno izvještavanje, informatička rješenja i alati za poslovnu analizu, poznavanje stranih jezika*)
- **osobne kompetencije** (*samosvijest, samopouzdanje, samomotivacija, samodisciplina, proaktivnost*)
- **socijalne kompetencije** (*empatija, asertivnost, suradnja, utjecajnost, konstruktivno rješavanje*)

⁴ International Group of Controlling (IGC), Internationaler Controller Verein (ICV) (2012): *Temeljna načela kontrolinga*, hrvatski prijevod, Dostupno na: <http://www.kontroling-portal.eu/korisni-sadrzaji-za-kontroling/temeljna-nacela-kontrolinga>, pristupljeno 29.09.2014.

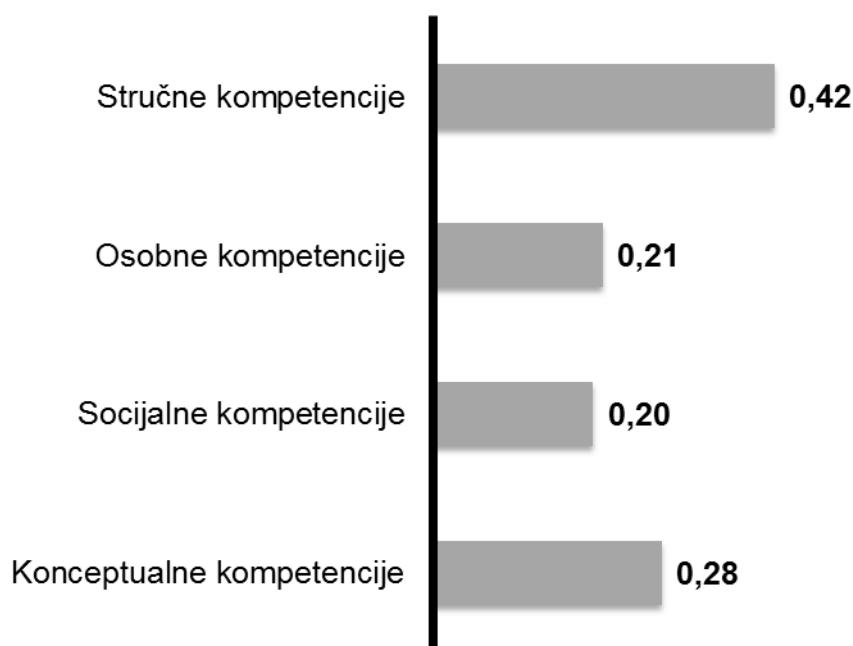
⁵ Ibid

⁶ Meter, M., Pureta, T. (2013) *Istraživanje profila kompetencija kontrolera i financijskih stručnjaka u hrvatskim poduzećima*, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb

konflikata)

- **konceptualne kompetencije** (*planiranje radnih zadataka, prioritizacija, sagledavanje šire slike, kreativnost, strukturiranost u izlaganju, razumijevanje problema i donošenje odluka, fokusiranost*).

Rezultati istraživanja provedeni u hrvatskim poduzećima pokazuju vrlo visoke vrijednosti razvijenih kompetencija, međutim s potrebom njihovih daljnjih unapređivanja, a najviše kod stručnih kompetencija. U nastavku su pokazane razlike između razvijenih i zahtijevanih kompetencija kod ispitanika (korištena je Likertova skala s ocjenama od 1 do 5; 1 – najniža ocjena, 5 – najviša ocjena, a razlike predstavljaju raspon između zahtijevanih i razvijenih kompetencija – tj. potrebu njihova unapređivanja)⁷:



Slika 3. Potrebe razvoja kompetencija kod kontrolera i finansijskih stručnjaka u hrvatskim poduzećima

3. Upoznatost i podrška menadžmenta

Uvođenje odnosno unapređenje funkcije kontrolinga u poduzeće redovito ima sva obilježja projektnog zadatka pa mu je na taj način nužno i pristupiti – izraditi projektni plan uvođenja odnosno unapređenja kontrolinga, pri čemu je potrebno definirati potrebne resurse, aktivnosti i ciljeve.

Primjena metodologije projektnog menadžmenta je neizostavna, pogotovo kada se uzme u obzir činjenica da je riječ o „vrlo osjetljivom projektu“, čiji su temeljni ciljevi:

- osigurati transparentnost poslovanja
- alocirati i disperzirati odgovornost za donošenje poslovnih odluka te samim time i
- (re)definirati sustav (ne)nagrađivanja,

što sve skupa možda i neće naići na odobravanje i potporu svih ključnih osoba u poduzeću, te je zbog toga nužna podupirateljska (sponzorska) uloga najvišeg menadžmenta⁸.

⁷ Ibid

⁸ Meter, M. (2011) *RENT-A-CONTROLLER usluga poslovnog savjetovanja*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/489-rent-a-controller-usluga-poslovnog-savjetovanja>, pristupljeno 29. 9. 2014.

Za kvalitetan doprinos kontrolinga poslovanju pomaže sama prihvaćenost kontrolera u poduzeću, ali i njegova stručnost te proaktivnost u (u)poznavanju poslovnih procesa i njihovoj međudjelnoj (i teritorijalnoj) povezanosti. Takvim pozicioniranjem kontrolera može doći do generiranja novih ideja koje mogu biti iznenađujuće, tj. visokovrijedne za cijelo poslovanje (*engl. serendipity*). Uloga kontrolinga mora biti proaktivna i strateški orijentirana, a nedovoljno dobro analizirani prijedlozi rješenja vrlo rijetko daju dugoročno kvalitetna i održiva rješenja. Tih činjenica menadžment treba biti svjestan i zbog toga strpljiv, a kontroling učinkovit, proaktivan i kreativan u traženju rješenja.⁹

Nadalje, organizacijsko pozicioniranje kontrolinga u poduzeću, kroz koji se na svojevrsan način ogleda odnos menadžmenta prema njegovoj ulozi, ali i mogućnostima utjecaja na poslovanje.

Najčešći su organizacijski oblici kontrolinga u poduzećima, sa svojim prednostima i nedostacima: štabno, linijski odnosno (de)centralizirano organiziran kontroling, a jedan je od mogućih, i u poslovnoj praksi sve popularniji, alternativni način organiziranja kontrolinga u poduzeću angažiranjem vanjskog kontrolera (Rent-a-Controller usluga poslovnog savjetovanja) – čime je moguće premostiti jaz između trenutačnih mogućnosti i dostupnog znanja te ciljeva koji se žele postići funkcijom kontrolinga u poduzeću, pri čemu je takvo rješenje organiziranja kontrolinga u aktualnoj situaciji sve više postaje ekonomska nužnost, a sve manje organizacijska iluzija.

U pravilu način organiziranja kontrolinga u poduzeću ovisi o mnogo čimbenika – veličini poduzeća, ciljevima poduzeća, raspoloživom praktičnom znanju o kontrolingu, razvojnoj fazi kontrolinga u poduzeću te percepciji menadžmenta o ulozi kontrolinga u poduzeću.¹⁰

4. Koncepti menadžerskog izvještavanja

Poslovni podaci predstavljaju organizacijski resurs koji omogućuje efikasno odvijanje poslovnih procesa, potporu pri donošenju poslovnih odluka i generiranju poslovnih koristi za poduzeće, ali isto je tako pritom bitno uzeti u obzir da su redovito potrebna značajna ulaganja u informatičku infrastrukturu i aktivnosti pripreme informacija, stoga je nužno kritički promatrati njihovu neto vrijednost u kontekstu korištenja u poslovanju poduzeća.¹¹

Da bi informacije bile korisne u procesu donošenja poslovnih odluka, moraju imati određena kvalitativna obilježja. Pojednostavljeno rečeno, informacije koje nastanu u unutarnjoj odnosno vanjskoj okolini poduzeća, određenim se postupcima prikupljaju, analiziraju, pohranjuju te prezentiraju odnosno prosljeđuju zainteresiranim stranama. Pritom je vrlo važno uzeti u obzir činjenicu da ako informacije u sustav uđu s nedovoljnom razinom kvalitete, da će i njihov doprinos poslovnom odlučivanju biti manji (*engl. GIGO – Garbage In Garbage Out*).

Postoje različiti pristupi za vrednovanje kvalitativnih obilježja poslovnih informacija, a kao najčešće navođene dimenzije kvalitete podataka, koje mogu biti predmet razmatranja pri osiguravanju kvalitativnih obilježja informacija, ističu se:¹² točnost, potpunost, pravodobnost i konzistentnost. Dok primjerice s obzirom na doprinos procesu donošenja poslovnih informacija Vaassen, E. H. J. razlikuje kvalitetu podataka prema:¹³

- *ekonomičnosti* i
- *efektivnosti*, u kojoj dodatno razlikuje:
 - pouzdanost podataka (ispravnost i potpunost) te
 - relevantnost (točnost, pravodobnost i razumljivost).

⁹ Meter, M. (2011) *Uloga kontrolinga u krizi*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/484-uloga-kontrolinga-u-krizi>, pristupljeno 29. 9. 2014.

¹⁰ Meter, M. (2011) *RENT-A-CONTROLLER usluga poslovnog savjetovanja*, op. cit.

¹¹ Even, A. i Shankaranarayanan, G. (2010) *Utility cost perspectives in data quality management*, Journal of Computer Information Systems, 50 (2), str. 127. – 135.

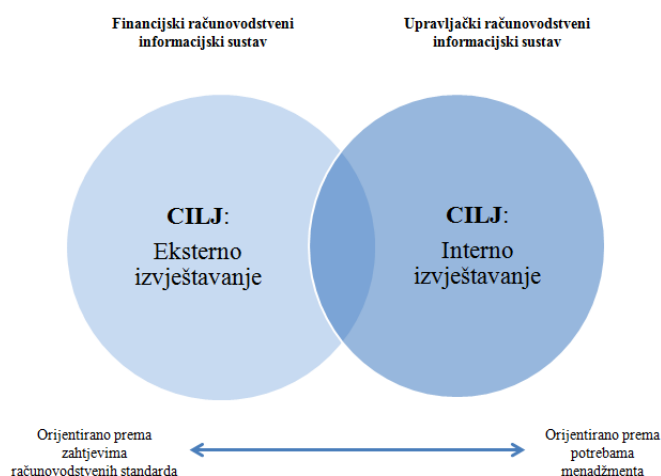
¹² Guillet, F. i Hamilton, H. J. (2007) *Quality Measures in Data Mining*, Berlin: Springer-Verlag, str. 106. – 107.

¹³ Vaassen, E. H. J. (2002) *Accounting Information Systems: A Managerial Approach*, London: John Wiley & Sons, str. 187.–189.

Obilježje ekonomičnosti vrlo je važno u kontekstu isplativosti stvaranja informacije, tj. odgovora na pitanje je li trošak njena stvaranja veći od koristi koje će polučiti njeno korištenje, a naravno da bi informacija mogla biti korištena za takvu svrhu, potrebno je da posjeduje obilježja pouzdanosti i da je relevantna za poslovnu odluku (kategorija obilježja efektivnosti).

Raspoložive informacije koje posjeduju potrebna kvalitativna obilježja imaju pozitivan učinak kod menadžmenta na informiranje, interpretaciju i komunikaciju povezanu s poslovnim procesima, što pridonosi i određivanju poboljšanog strateškog usmjerenja poslovanja poduzeća,¹⁴ a način njihova predstavljanja, odnosno pojašnjenje tako da budu razumljivi krajnjim korisnicima te da na eksplicitan način upućuju na aktivnosti koje treba poduzeti je, nakon aktivnosti prikupljanja, organiziranja i spremanja, vrlo važna determinanta njene korisnosti u poslovanju.¹⁵

Poslovne informacije koje su evidentirane za potrebe izvještavanja eksternih korisnika (financijsko računovodstvo) također se u jednom dijelu preklapaju s korištenim odnosno evidentiranim informacijama za interne korisnike, što je moguće prikazati kao na slici 4.:¹⁶



Slika 4. Djelokrug računovodstvenog informacijskog sustava

Financijske izvještaje subjekta, osim eksternih korisnika, koristi i menadžment, tj. interni korisnici jer im pomažu pri planiranju, odlučivanju i kontroli. Osim temeljnih financijskih izvještaja, menadžmentu su potrebne i dodatne upravljačke i financijske informacije te menadžment može samostalno odrediti oblik i sadržaj takvih dodatnih informacija kako bi zadovoljio vlastite potrebe za potrebnim informacijama.¹⁷ S obzirom na postojanje potrebe slobodnog određivanja oblika i sadržaja izvještaja za interne korisnike, obilježja odnosno zahtjevi koji se postavljaju pred računovodstvo za menadžere suprotni su onima financijskog računovodstva¹⁸:

- nije obvezno po zakonu
- neformalizirano

¹⁴ Heidmann, M. et al (2008) *Exploring the Role of Management Accounting Systems in Strategic Sensemaking*, Information Systems Management, 25 (3), str. 244.–257.

¹⁵ Grimes, S. (2007) *Breakthrough Analysis: Make Your Data Tell a Story*, Dostupno na: <http://www.intelligententerprise.com/showArticle.jhtml?articleID=196602724>, pristupljeno 30. 9. 2014.

¹⁶ Boockholdt, J. L. (1993) *Accounting Information Systems: Transaction Processing and Controls*, Boston: Irwin, str. 5.–6.

¹⁷ Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (2007), Zagreb: RRiF, str. 5.

¹⁸ Belak, V. (1995) *Menadžersko računovodstvo*, Zagreb: RRiF Plus, str. 9.

- utemeljeno na podacima i izvješćima iz financijskog računovodstva, ali i na procjenama i svim ostalim relevantnim informacijama koje ne mogu biti dokumentirane
- ističe brzinu informacija
- uključuje buduće događaje
- usmjerenje na sadašnjost i budućnost
- oblikuje se po slobodnom izboru
- usmjereno prema menadžerima i najčešće nije dostupno vanjskim strankama pa čak ni dioničarima
- razdoblja izvješćivanja su bilo koja razdoblja po potrebi
- objekti izvješća su tvrtka i svi njeni ustrojstveni dijelovi, proizvodne linije, smjene, razne vrste aktivnosti itd.

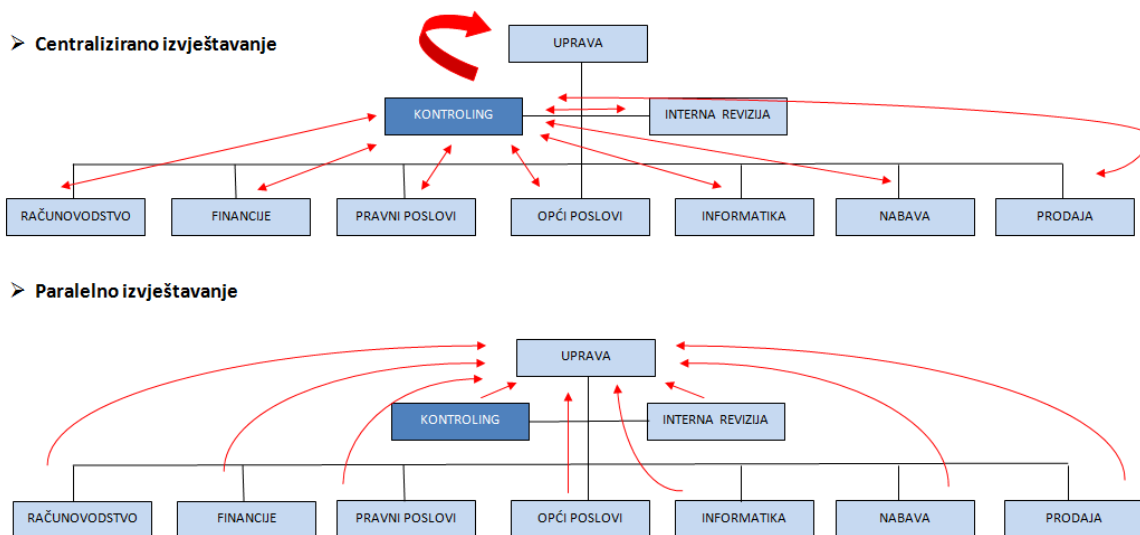
Sličnu klasifikaciju obilježja menadžerskog računovodstava navode i Oliver, M. S. i Horngren, C. T.¹⁹, a dodatno upućuju na:

- *troškovnu efikasnost* – gdje bi koristi od upotrebe informacija iz menadžerskih izvještaja trebale premašivati troškove izrade samih izvještaja te
- *organizacijsko ponašanje* – podsjećajući da menadžerski izvještaji odnosno odluke donesene na temelju njih mogu znatno utjecati na ponašanje zaposlenika, a do utjecaja na ponašanje zaposlenika dolazi u trenutku utvrđivanja odgovornosti za ostvarene rezultate. Ako se primjerice u društvu za osiguranje u prodaji uspjeh utvrđuje na temelju troškovne efikasnosti, prodajni menadžer može korištenjem pristupa koji ne stvara dugoročni odnos s klijentom i jeftinije (neiskusnije) radne snage postići kratkoročno pozitivne rezultate, a u dužem će roku takav pristup, smanjenom kvalitetom odnosa s klijentom, utjecati na pad prodaje odnosno profita. Zbog toga je pri donošenju odluka na temelju menadžerskih izvještaja potrebno također uzeti u obzir kakav će to utjecaj imati na ponašanje zaposlenika i na krajnji rezultat poslovanja poduzeća.

Osim rizika pojavljivanja troškovne neefikasnosti pri samoj izradi menadžerskih izvještaja, dodatni izvor neefikasnosti može se pojaviti kod paralelnog umjesto centraliziranog (troškovno efikasnijeg) načina izvještavanja kao što je prikazano na slici 5..²⁰

¹⁹ Oliver, M. S. i Horngren, C. T. (2010) *Managerial Accounting*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ), str. 4.

²⁰ Prilagođeno prema Waniczek, M. (2009) *Richtig berichten – Managementreports wirksam gestalten*, Wien: Linde Verlag Wien, str. 31.



Slika 5. Centralizirano i paralelno izvještavanje

Funkcija kontrolinga odnosno računovodstveno-financijska funkcija u poduzeću, ako je organizacijska struktura poduzeća tako postavljena, treba biti posredna točka pri izvještavanju vrhovnog menadžmenta o aktivnostima pojedinih poslovnih područja poduzeća. Dva su osnovna razloga za centralizirano naspram paralelnog izvještavanja; prvi razlog odnosi se na već spomenuto postizanje troškovne efikasnosti ako je jedna funkcija u poduzeću zadužena za izvještavanje vrhovnog menadžmenta u unaprijed određenoj formi internih izvještaja, načinu i terminima izvještavanja, a drugi razlog odnosi se na posjedovanje odgovarajućih kompetencija kod takve funkcije za interno izvještavanje.

S obzirom na nužnost uzimanja u obzir dimenzije resursne zahtjevnosti te mogućnosti i ograničenja pri korištenju menadžerskih izvještaja, u tablici 1. obrađeni su i izrađena je sistematizacija osnovnih obilježja i mogućih kritičnih točaka za pojedine vrste menadžerskih izvještaja (standardnih i ad hoc te statičkih i dinamičkih)²¹:

STANDARDNI MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI	AD HOC MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI
➤ Osnovna obilježja ▪ <i>Ponavljajući</i> - izrada i dostavljanje izvještaja stalno se ponavlja ▪ <i>Jednoobrazni</i> - izvještaji imaju jednoobraznu strukturu sadržaja ▪ <i>Vremenski određeni</i> - raspored izrade odnosno rokovi dostavljanja su unaprijed određeni ▪ <i>Unaprijed određeni primatelji</i> - popis primatelja je unaprijed određen i relativno stabilan ➤ Moguće kritične točke ▪ <i>Razumljivost</i> - zbog stalnog ponavljanja izvještaja menadžeri dobro razumiju	➤ Osnovna obilježja ▪ <i>Prilagođeni</i> - izvještaji su prilagođeni individualnim zahtjevima ▪ <i>Razložni</i> - postoji točno određeni razlog njihove izrade ▪ <i>Individualni</i> - inicijalno se uglavnom dostavljaju izravnom individualnom naručitelju ▪ <i>Resursno zahtjevni</i> - zbog nestandardiziranosti zahtjeva i postupka izrade su zahtjevni ➤ Moguće kritične točke ▪ <i>Korištenje</i> - manji broj korisnika

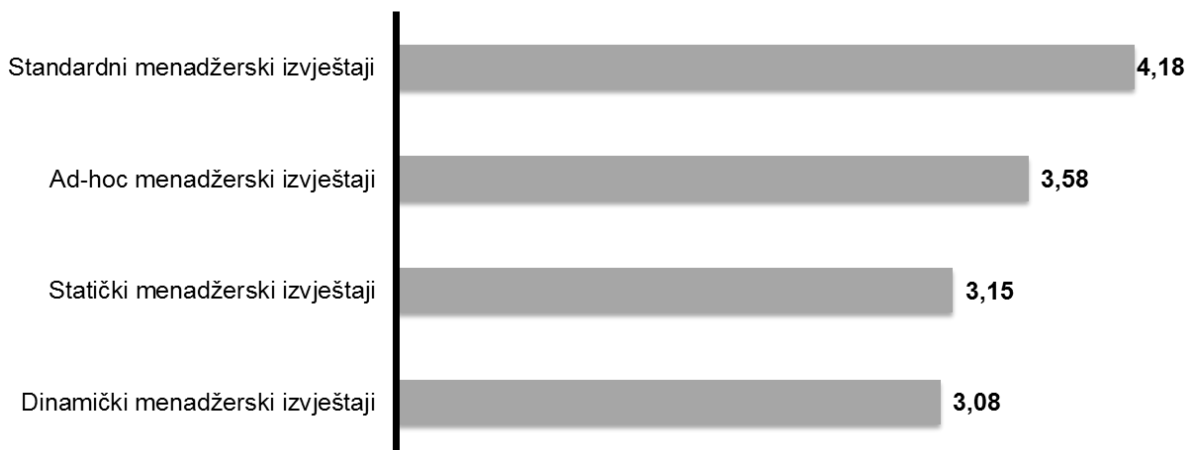
²¹ Prilagođeno prema Ibid, str. 22. – 26.

izvještaje ▪ <i>Automatizacija</i> – mogućnost automatizacije ponavljajućih procesa ▪ <i>Raspoloživost</i> - zbog unaprijed zadanih termina raspoloživost izvještaja je unaprijed određena	izvještaja ▪ <i>Tehnički preduvjeti</i> - zahtjevnost pripreme izvještaja zbog nestandardiziranosti upita i žurnosti ▪ <i>Raspoloživost</i> - zahtijevana raspoloživost resursa za pripremu, doradu i pojašnjavanje sadržaja izvještaja
STATIČKI MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI ➤ Osnovna obilježja ▪ <i>Učestalost korištenja</i> - statički izvještaji učestalije su korišteni menadžerski izvještaji ▪ <i>Zadanost</i> - podaci su u izvještajima zadani i ne postoji mogućnost daljnjeg analiziranja ▪ <i>Pojavnost</i> - pojavljuju se kao tiskani ili elektronički dokumenti (pdf dokumenti, zaključani/zaštićeni xls dokumenti) ➤ Moguće kritične točke ▪ <i>Izgled vs. korisnost izvještaja</i> - mogućnost atraktivnijeg prikazivanja za statičke izvještaje; nemogućnost postavljanja logičkih upita na sadržaj izvještaja ▪ <i>Transparentnost</i> - nemogućnost holističkog sagledavanja poslovanja, te stoga nemogućnost učinkovitog korištenja instrumenata kontrolinga ▪ <i>Dodatni izvještaji</i> - zbog statičnosti izvještaja mogući zahtjevi za izradom odnosno dostavljanjem dodatnih izvještaja	DINAMIČKI MENADŽERSKI IZVJEŠTAJI ➤ Osnovna obilježja ▪ <i>Raspoloživost</i> - raspoloživost većeg opsega podataka i mogućnost višedimenzionalnog pogleda ▪ <i>Promjenjivost</i> - mogućnost izmjene parametara/podataka i njihove simulacije ▪ <i>Korisnost</i> - dinamički menadžerski izvještaji redovito zamjenjuju više statičkih izvještaja ➤ Moguće kritične točke ▪ <i>Kompleksnost</i> - zbog više raspoloživih mogućnosti za korištenje i analizu izvještaja često je potrebna podrška/edukacija krajnjim korisnicima izvještaja ▪ <i>Izgled izvještaja</i> - ograničene mogućnosti prilagodbe krajnjeg izgleda izvještaja ▪ <i>Pouzdanost</i> - s obzirom na raspoložive mogućnosti izmjene izvještaja, mogući su previdi u njihovoj izradi odnosno interpretaciji

Tablica 1. Osnovna obilježja i moguće kritične točke menadžerskih izvještaja

Prema provedenom istraživanju u hrvatskim poduzećima, postoji značajan prostor za poboljšanje razine učestalosti korištenja pojedinih vrsta menadžerskih izvještaja, a posebno dinamičkih (korištena je Likertova skala s ocjenama od 1 do 5; 1 – najniža ocjena, 5 – najviša ocjena).²²

²² Meter, M., Pauković, M. (2013) *Korištenje menadžerskih izvještaja u hrvatskim poduzećima*, Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje, Zagreb



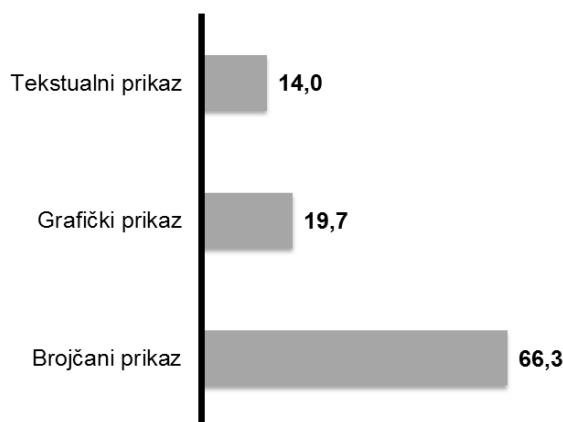
Slika 6. Srednje vrijednosti razine učestalosti korištenja pojedinih vrsta menadžerskih izvještaja

Uobičajen način prikazivanja poslovnih informacija u menadžerskom izvještaju sastoji se od tri dijela:

1. **Brojčani prikaz** (*najčešće obuhvaća prikazivanje poslovnih informacija u obliku tablica prikazivanjem apsolutnih i relativnih brojki*),
2. **Grafički prikaz** (*najčešće obuhvaća prikazivanje poslovnih informacija u obliku površinskih grafikona (npr. jednostavni, dvostruki i razdijeljeni stupci, strukturni stupci, proporcionalni strukturni krugovi i polukrugovi), linijskih grafikona i kartograma (npr. dijagramske karte, statističke karte, piktogrami)*),
3. **Tekstualni prikaz** (*najčešće obuhvaća prikazivanje poslovnih informacija u obliku tekstualnog prikaza uvažavajući određena pravila (npr. HICHERT®SUCCESS RULES, TEXT RULES®)*).

Grafički prikazi mogu na mnogo lakši i korisniku prihvatljiviji način predložiti određenu problematiku nego što to mogu tablični i tekstualni prikazi.

Rezultati istraživanja provedenog u hrvatskim poduzećima upućuju na činjenicu da postoji značajan prostor za unapređenje korištenja grafičkog prikazivanja u menadžerskim izvještajima (prosječno je zastupljen sa samo 19,7 posto u cijelom menadžerskom izvještaju).²³



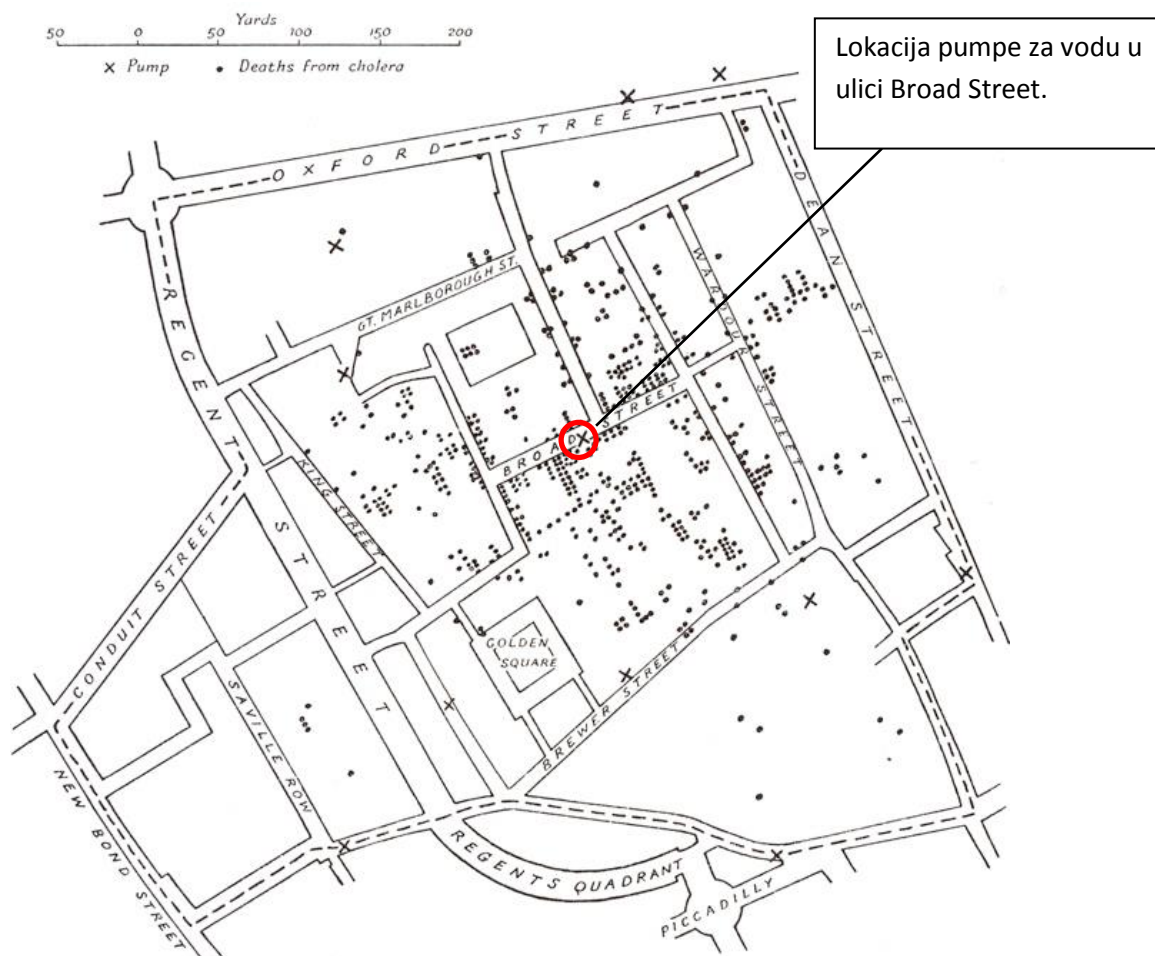
Slika 7. Prosječni postotak zastupljenosti pojedinih načina prikazivanja poslovnih informacija u menadžerskim izvještajima

²³ Ibid

Povijest vizualizacije podataka stara je više od 400 godina. Mnogi su si znanstvenici, liječnici i inženjeri već tada postavljali pitanja o vizualnom predstavljanju podataka. Čak je i Louis XVI., francuski kralj, fasciniran dijagramima Williama Playfaira rekao: „[...] Oni [dijagrami] govore sve jezike i vrlo su jasni te ih je lako razumjeti.“ Dijagrami jasno i jednostavno odgovaraju na sva složena pitanja. Stoga bi se oni u poslovnoj komunikaciji trebali češće i ispravno primjenjivati.²⁴

Neki stariji primjeri dobro znanih grafičkih prikaza renomiranih autora nalaze se u nastavku.

- **John Snow (1813.–1858.)** je bio britanski liječnik i predvodnik u prihvaćanju anestezije i medicinske higijene. Smatra se jednim od utemeljitelja epidemiologije zbog svog rada o praćenju izvora kolere u Sohou u Engleskoj 1854. godine.



Korištenje mape, s točkama za prikaz epidemioloških podataka, dovelo je do otkrivanja izvora epidemije kolere. Mapa grafički prikazuje smrtnost oko ulice Broad Street u Londonu u rujnu 1854. godine.

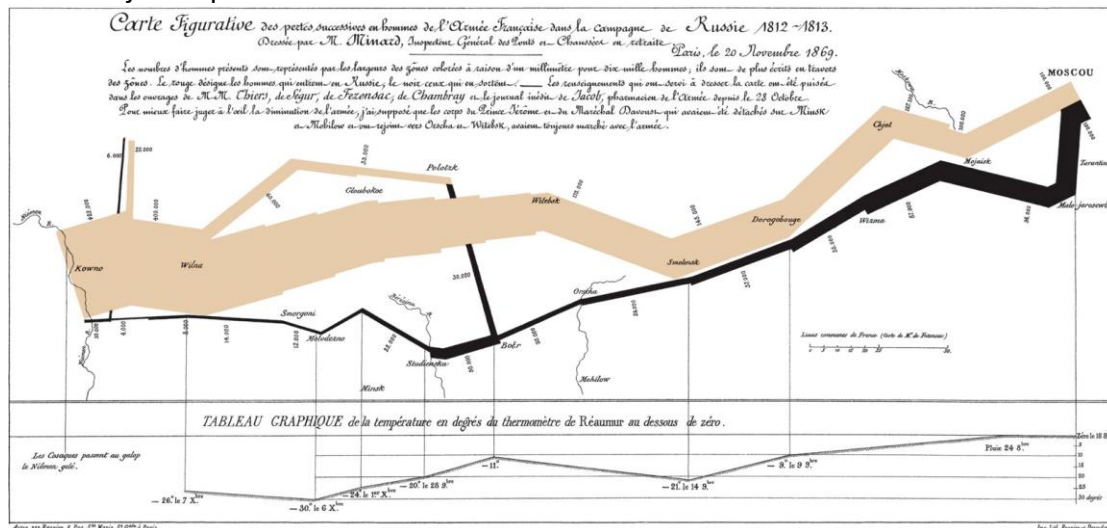
Svaka točka na mapi predstavlja jednu osobu koja je umrla od kolere, a križići predstavljaju lokacije pumpi za vodu.

²⁴ Griesfelder, R. (2014) *DIZAJN POSLOVNIH INFORMACIJA (BUSINESS INFORMATION DESIGN) – profesionalno strukturirani grafički prikazi i tablice*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/828-dizajn-poslovnih-informacija-profesionalno-strukturirani-graficki-prikazi-i-tablice>, pristupljeno 2. 10. 2014.

„... 8. rujna, prema Snowovom hitnom zahtjevu, korištenje pumpe za vodu u Broad Streetu je spriječeno, i pojavljivanje novih slučajeva oboljelih od kolere na tom je području trenutačno gotovo prestalo...”

- **Charles Joseph Minard (1781.–1870.)** je bio francuski građevinski inženjer poznat po svojim izumima u području informacijske grafike.

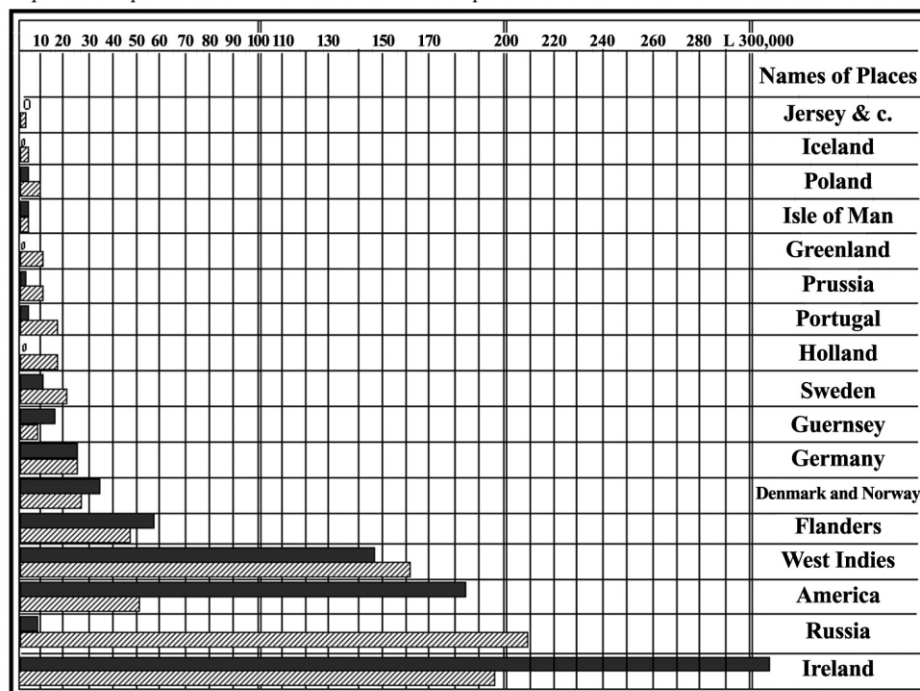
Minardov grafički prikaz Napoleonovog marša na Moskvu (naziva se „najboljim grafičkim prikazom ikada izrađenim“ – Edward R. Tufte). „Debljina“ linija prikazuje veličinu vojske (od 442.000 u 1812. do 10.000 u 1813. godini – vremenska dimenzija), a na prikazu je uz spomenute dimenzije i prikaz geografskih pozicija, smjera kretanja te kretanje temperature.



- **William Playfair (1759.–1823.)** je bio inženjer i politički ekonomist, a smatra se utemeljiteljem grafičkih metoda za statistiku. Izumio je četiri vrste dijagrama: 1786. godine linijski grafikon i stupičasti grafikon za prikaz ekonomskih podataka, a 1801. godine tortni dijagram i kružni dijagram koji se koristi za prikazivanje odnosa između dijela i cjeline.

Plata 157

Exports and Imports of SCOTLAND to and from different parts for one Year from Christmas 1780 to Christmas 1781.



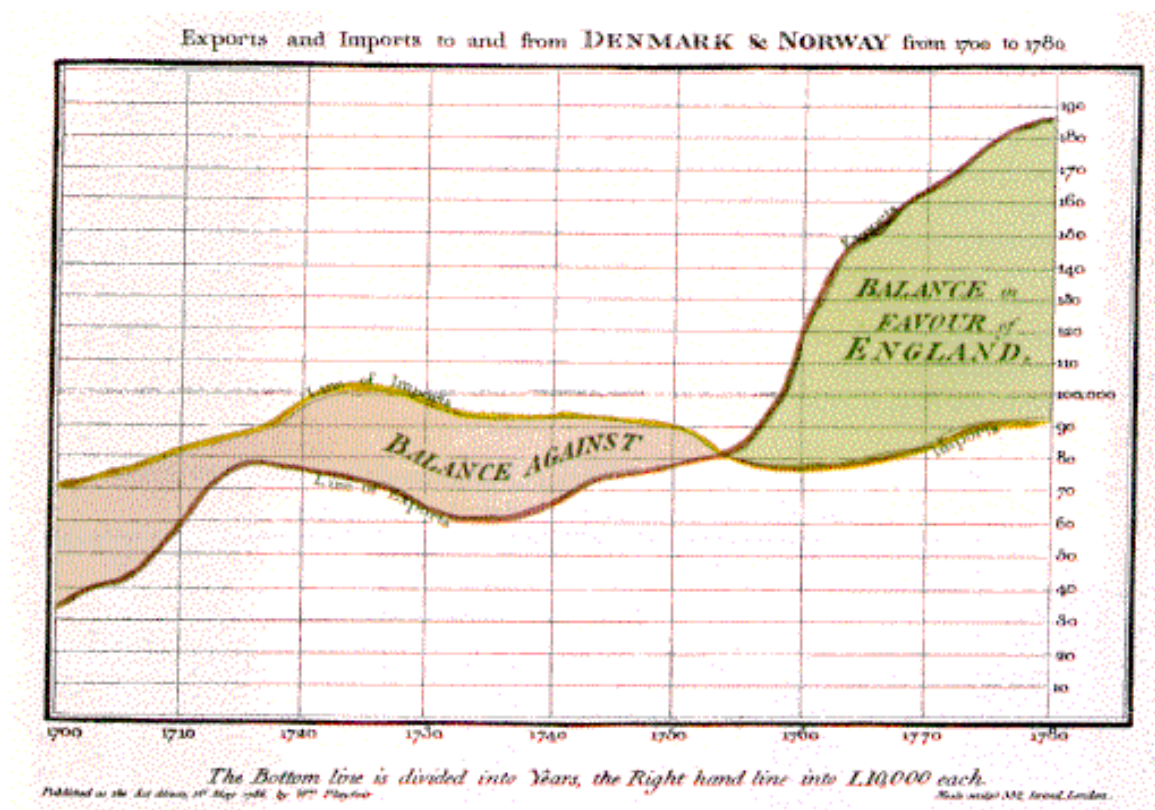
The Upright divisions are Ten Thousand Pounds each. The Black Lines are Exports.

Published as the act directs, June 7th, 1786 by Wm. Playfair

Neele sculp. 352 Strand, London

Prvi poznati stupičasti dijagram na kojem je prikazan uvoz i izvoz, sortiran prema volumenu, u Škotsku i iz nje od Božića 1780. do Božića 1781. godine za 17 država.

Jedan od poznatijih njegovih grafičkih prikaza je i prikaz engleskog izvoza i uvoza u Dansku i iz nje te u Norvešku i iz nje od 1700. do 1780. godine, s istaknutim pozitivnim i negativnim saldom.



Od suvremenih eksperata u području dizajna poslovnih informacija posebno se mogu istaknuti Edward R. Tufte, Stephen Few, Roman Griesfelder i Rolf Hichert.

S obzirom na to da analiza radova cijenjenih autora prelazi okvire ovog rada te da u europskom području najznačajniji autoritet predstavlja prof. dr. Rolf Hichert, u nastavku su navedene najbitnije sastavnice njegova koncepta.

HICHERT®SUCCESS RULES – Pravila za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija, sadrže 119 pravila poznatog SUCCESS koncepta koji je razvio prof. dr. Rolf Hichert, a koja su najbitnija za uspješnu poslovnu komunikaciju, izvještavanje i prezentiranje. Dobra komunikacija temelji se na jasnim pravilima te HICHERT®SUCCESS RULES pružaju međunarodno prepoznati standard za profesionalno poslovno izvještavanje i poslovnu komunikaciju, koja je nužna za učinkovito i uspješno donošenje odluka.

HICHERT®SUCCESS RULES – Pravila za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija nalaze se u sedam grupa pravila (**SUCCESS**):

SAY (hrv. izrecite)

UNIFY (hrv. unificirajte)

CONDENSE (hrv. sažmite)

CHECK (hrv. provjerite)

ENABLE (hrv. omogućite)

SIMPLIFY (hrv. pojednostavnite)

STRUCTURE (hrv. strukturirajte)

Jednostavni vizualni prikazi pravila potpomažu uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija te pridonose znatno boljem razumijevanju i prenošenju važnih informacija donositeljima poslovnih odluka i ostalim zainteresiranim stranama.²⁵

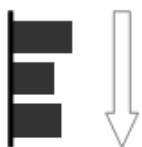
HICHERT®SUCCESS RULES predstavljaju i temeljno ishodište za razvoj IBCS-a (International Business Communication Standards), čiji je začetnik također prof. dr. Rolf Hichert.

5. Primjeri unapređenja menadžerskih izvještaja u osiguranju

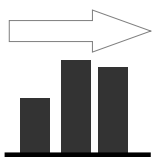
Kod sastavljanja, a potom i dostavljanja menadžerskih izvještaja, vrijedi neprikosnoveno izbjegavanje načela „više je bolje“. Menadžeri vrlo često kronično pate od nedostatka vremena za čitanje opsežnih poslovnih izvještaja pa je preporučljivo na jednostavan i sažet način prikazati najvažnije informacije o poslovanju poduzeća. Za kontrolera je svakako zahtjevnije i odgovornije izraditi takav menadžerski izvještaj jer osim što za takav izvještaj treba utrošiti znatno više resursa, ako se istodobno želi izraditi i kvalitetan izvještaj, na taj se način također izlaže riziku da neke važne informacije o poslovanju izostavi. U konačnici korisnost menadžerskih izvještaja ponajprije je određena mogućnošću korištenja njihova sadržaja u donošenju poslovnih odluka, a tome u velikoj mjeri pridonosi preglednost i istaknutost važnih informacije te ponuđeni prijedlozi kontrolera za unapređenje poslovanja.²⁶

Načelo prepoznavanja je najvažniji kriterij za brzo razumijevanje dijagrama. Ako se isti sadržaj ponovno vizualizira na drugi način, onda to dovodi do dodatnog truda i troška u identifikaciji promatranih veličina. Neki dijagrami su jednako zahtjevni za razumijevanje kao i sadržaj koji je potrebno razumjeti, tako da se događa da se pri njihovom korištenju bavimo više njegovim formalnim značajkama nego samim sadržajem. Jedan je od vrlo važnih načela standardiziranosti korištenje boja. Profesionalno izrađeni dijagrami lišeni su boja i u njima se koriste definirani sivi tonovi s jasnim značenjem. Na temelju te činjenice, točno određene boje mogu se koristiti za isticanje važnih činjenica. Među njih spadaju odstupanja (npr. OST – PLAN) koja se prikazuju crvenom i zelenom bojom.

Osim toga, u standardiziranosti pomaže dosljedno korištenje, i u svim svojim varijacijama, triju vrsta dijagrama:²⁷



Dijagrami razmjera sadrže kategorije koje se promatraju postavljene na vertikalnu os. One idu od vrha prema dnu (primjer: stupičasti dijagram) te prikazuju razmjere među usporedivim kategorijama.

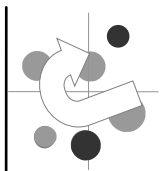


Dijagrami razvoja sadrže kategorije koje su postavljene na horizontalnu os. Oni idu slijeva nadesno (primjer: stupičasti dijagram, linijski dijagram) i prikazuje razvoj mjernih vrijednosti tijekom vremena.

²⁵ Hichert, R. (2013) HICHERT®SUCCESS RULES - Pravila za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija, <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/izdavastvo/912-poster-success-rules>, pristupljeno 3. 10. 2014.

²⁶ Meter, M. (2013) *Izrada i korištenje menadžerskih izvještaja u praksi*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/476-menadzerski-izvjestaji-u-praksi>, pristupljeno 3. 10. 2014.

²⁷ Griesfelder, R. (2014) *STANDARDIZIRATI IZGLEDE IZVJEŠTAJA da se mogu koristiti na efikasan i efektivan način*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/915-standardizirati-izglede-izvjestaja-da-se-mogu-koristiti-na-efikasan-i-efektivan-nacin>, pristupljeno 3. 10. 2014.



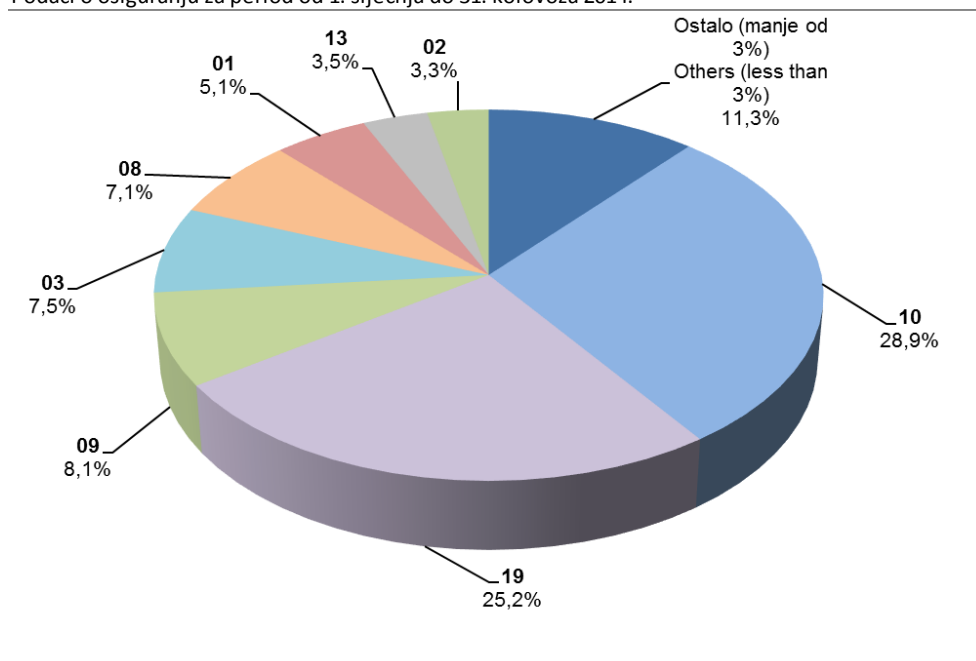
Dijagrami odnosa nemaju osi kategorija, nego su određeni dvjema osima vrijednosti (primjer: portfelja). Oni prikazuju odnos dviju mjera u odnosu na različite kriterije promatranja. Time se omogućuje da međusobni utjecaji i ostale povezanosti budu vidljive.

U nastavku je, radi ilustracije načina mogućeg unapređenja pri izradi i korištenju grafikona, prikazano pet primjera iz industrije osiguranja:²⁸

1. primjer: Korištenje stupičastih umjesto tortnih dijagrama

➤ Izvorni izgled grafikona

Udio bruto zaračunate premije po vrstama osiguranja
Podaci o osiguranju za period od 1. siječnja do 31. kolovoza 2014.

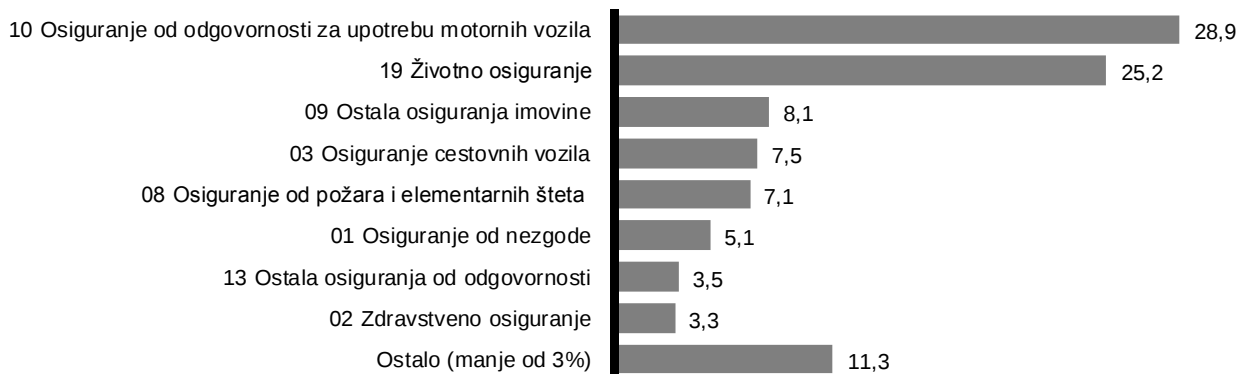


Izvor: HANFA

➤ Prijedlog unapređenja izgleda grafikona

Struktura bruto zaračunate premije po vrstama osiguranja (u %)

Siječanj - kolovoz 2014.



Izvor: HANFA

²⁸ Za ilustracije su korišteni primjeri, predlošci i HICHERT®SUCCESS pravila za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija (www.hichert.com), a navodi se prema odredbama Creative Commons No Derivate Works license CC BY-NC-ND Rolfa Hicherta.

➤ Kratko pojašnjenje unapređenja

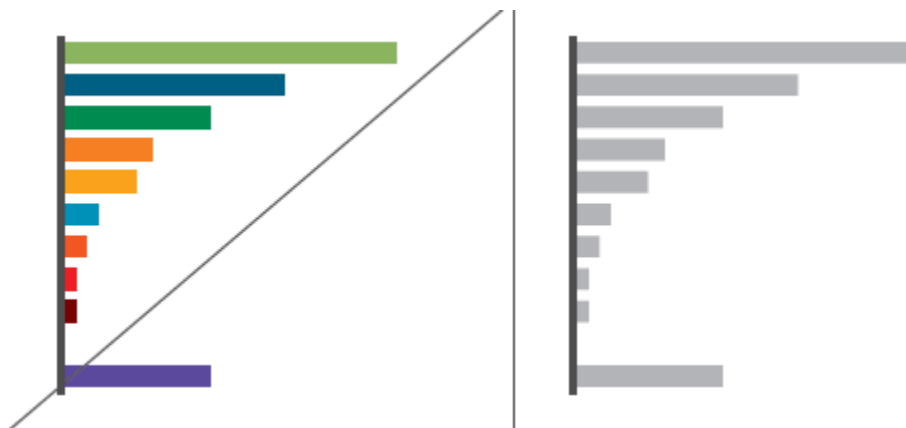
Zbog činjenice da je lakše procjenjivati visinu (odnosno širinu) nego kutove, strukturni krugovi nisu prikladni za uspoređivanje različitih veličina, već je za tu svrhu uputnije koristiti stupičaste grafikone.

Korištenje oznaka (u ovom slučaju vrsta osiguranja), a da se njihov opis nalazi na drugome mjestu, nije ih jednostavno raspoznati te se u dovoljnoj mjeri usredotočiti na samu poruku koja se želi prenijeti grafikonom.

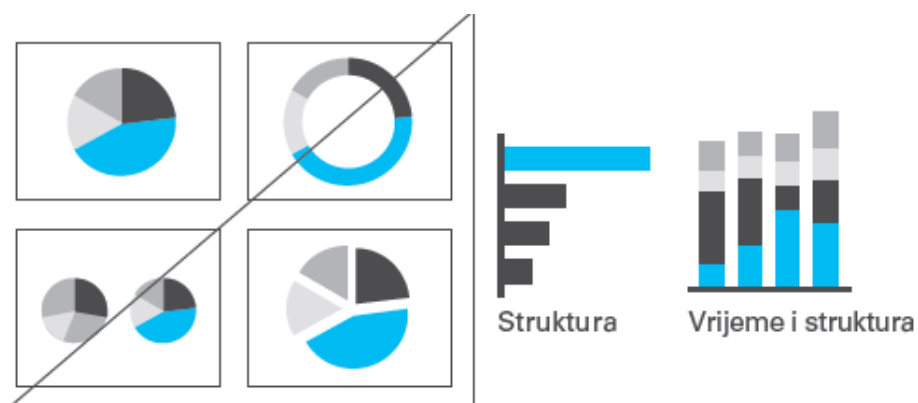
Za razlikovanje pojedinog obilježja, ako su već navedene oznake odnosno naziv (vrste osiguranja), nije potrebno dodatno razlikovanje bojama. Navedeno predstavlja redundantnost, kao i višestruko korištenje „%“ - dovoljno je isto navesti jednom u naslovu grafikona.

Navedena pojašnjenja u suglasju su i sa HICHERT®SUCCESS pravilima za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija:

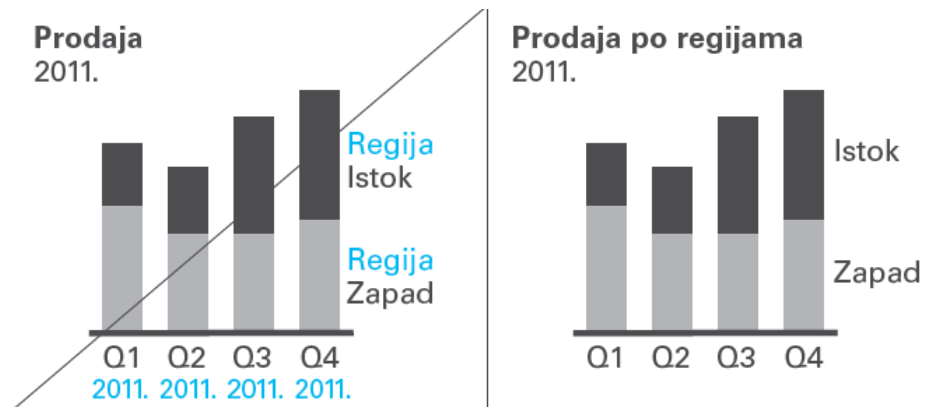
- ✓ Izbjegnite boje koje nemaju značenje



- ✓ Koristite stupičaste dijagrame umjesto tortnih i prstenastih



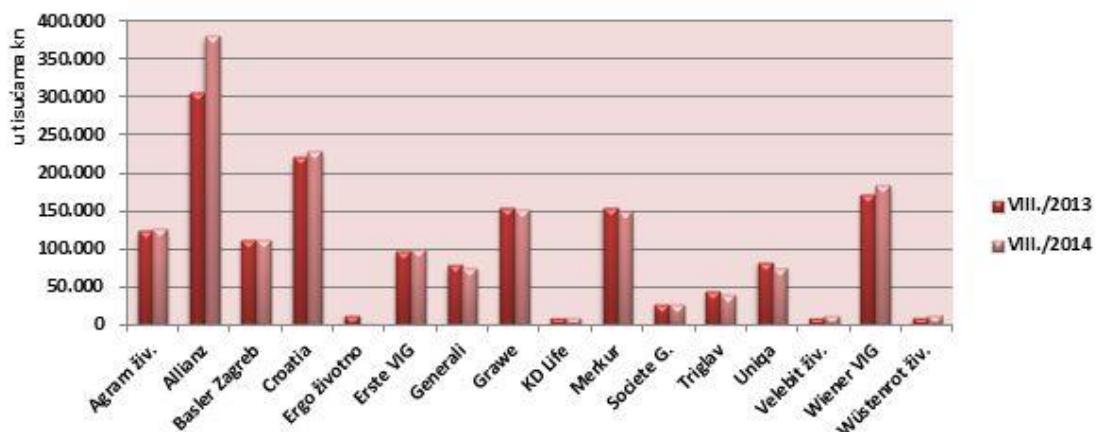
- ✓ Izbjegnite suvišne oznake na osi



2. primjer: Pojednostavljivanje grafičkog prikaza i isticanje poruka

- Izvorni izgled grafikona

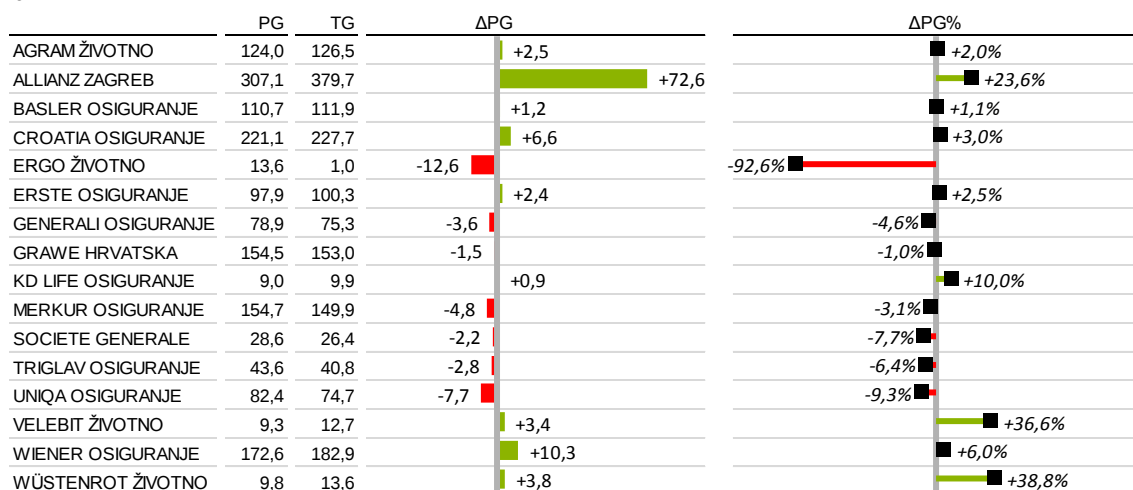
Grafikon Premija životnih osiguranja za siječanj–kolovoz 2014.



Izvor: HUO

- Prijedlog unapređenja izgleda grafikona

Kretanje premije životnih osiguranja I-VIII-2014./2013.
u mil. HRK



Izvor: HUO

➤ Kratko pojašnjenje unapređenja

Jedan je od osnovnih ciljeva vizualizacije podataka prenijeti brzo i točno relevantnu poruku. Kada se ne bi radilo o instituciji, pa se može smatrati neprikladnim da institucija iznosi poruke odnosno zaključke iz podataka, nego se samo izvještavaju statistički podaci – poruka bi ovog grafikona mogla biti „Najveći apsolutni rast premije životnih osiguranja zabilježen je kod Allianz i Wiener osiguranja zbog...“. Navedeni zaključak moguće je izvući zbog načina izračuna odstupanja (apsolutno i relativno) i isticanja odstupanja (zeleni boja – pozitivna odstupanja; crvena boja – negativna odstupanja).

Boje i rešetke na grafikonu ne pridonose boljem razumijevanju i prenošenju informacije te su zbog toga uklonjeni (tzv. engl. „chartjunk“).

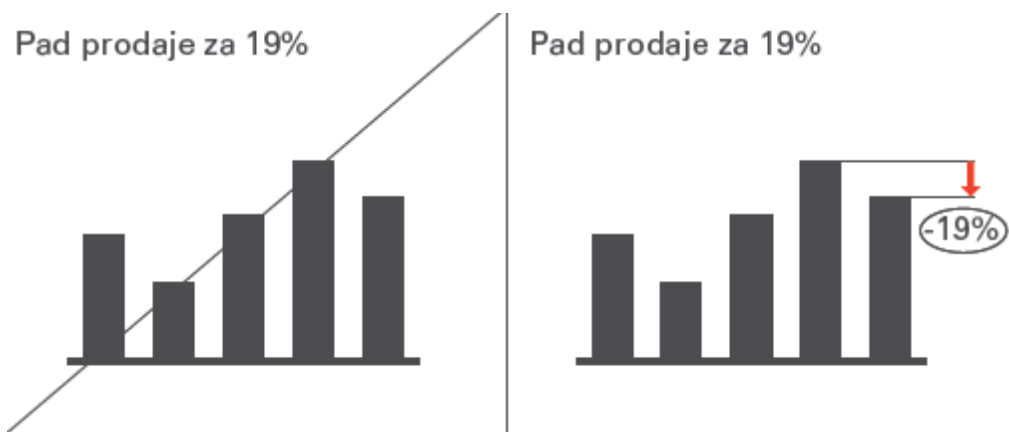
S obzirom na to da je kod svakog društva za osiguranje ostvarena premija veća od 1 mil. kuna, moguće je umjesto prikaza u 000 kuna koristiti skalu u mil. kuna kako bi se sažeo prikaz.

Također su ova pojašnjenja u suglasju i s HICHERT®SUCCESS pravilima za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija:

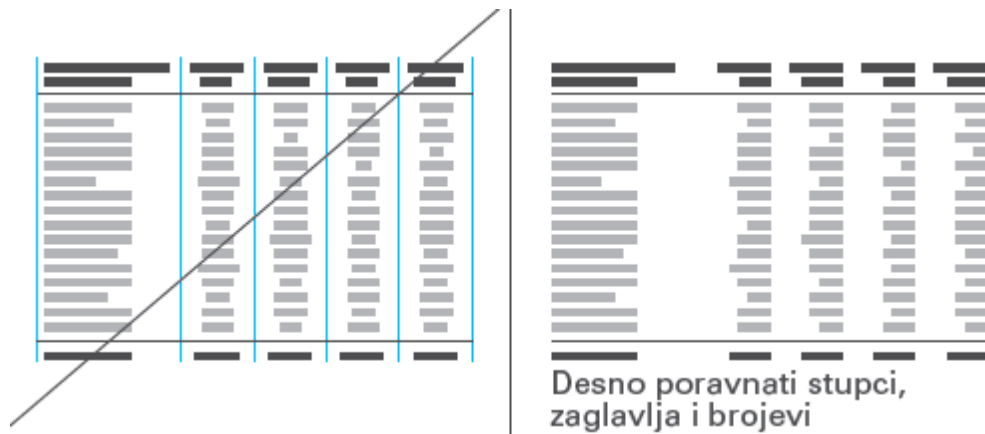
- ✓ Navedite sve elemente naslova: sve dimenzije, mjere i jedinice

Razvoj neto prodaje od siječnja do srpnja 2011. godine Alfa poduzeće [mil. EUR]	Alfa poduzeće Neto prodaja u mil. EUR Sij...Srp 2011.
Profitna marža: U tisućama eura po zaposleniku u diviziji D Ostvarenje i plan u 2011. godini	ABC poduzeće, divizija D Dobit po zaposleniku U tis. EUR 2011. OST, PLAN

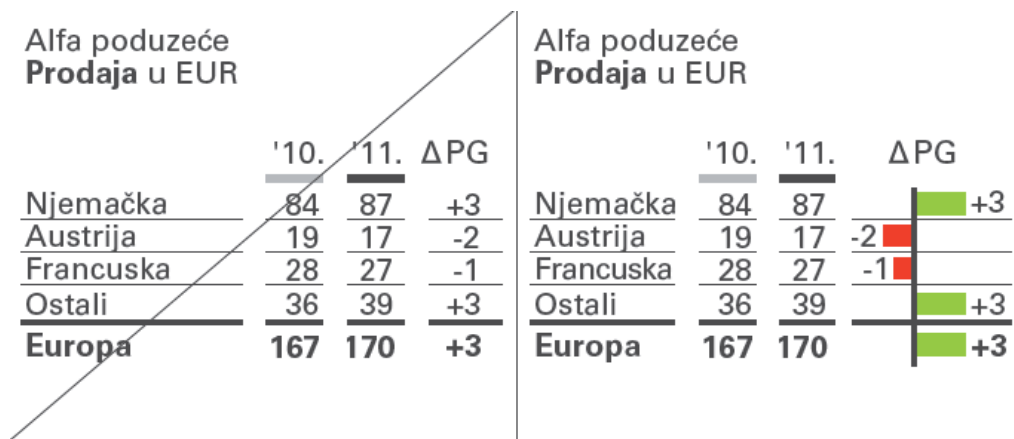
- ✓ Istaknite svoje poruke u dijagramima, tablicama i grafovima



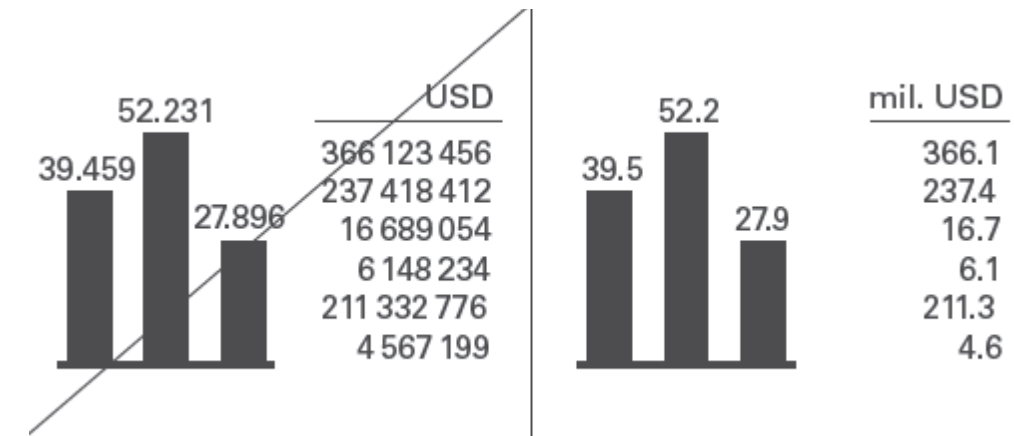
- ✓ Izbjegnite rešetkaste linije u tablicama koje nemaju značenje



- ✓ Prikažite vizualne elemente integrirane unutar tablica

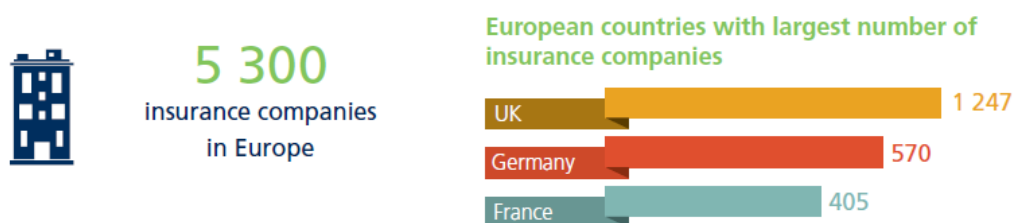


- ✓ Izostavite višeznamenaste brojeve: svedite na 3 znamenke



3. primjer: Korištenje ispravnog skaliranja i sveobuhvatnih struktura

- Izvorni izgled grafikona

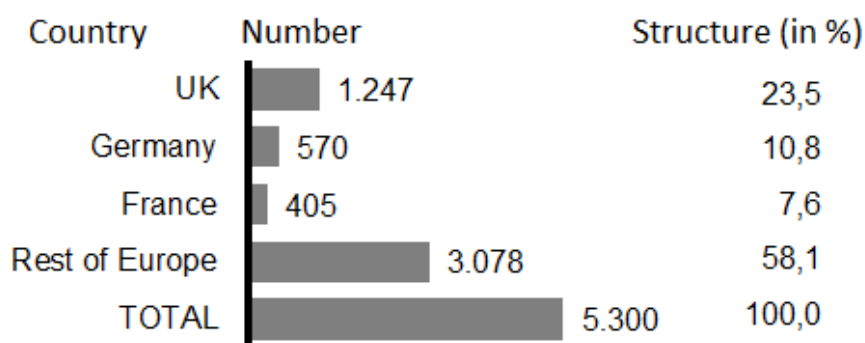


Izvor: Insurance Europe, www.insuranceeurope.eu, Statistics N°48, European Insurance in Figures, February 2014, str. 37.

- Prijedlog unapređenja izgleda grafikona

European countries with largest number of insurance companies

February 2014



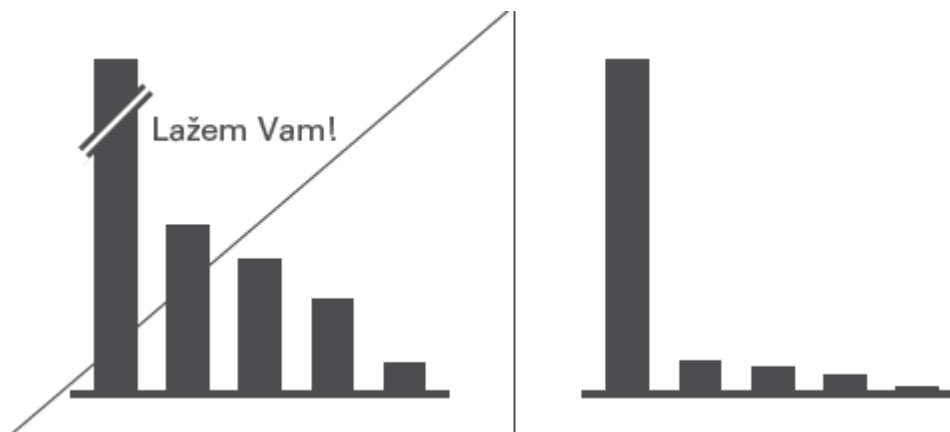
Source: Insurance Europe

- Kratko pojašnjenje unapređenja

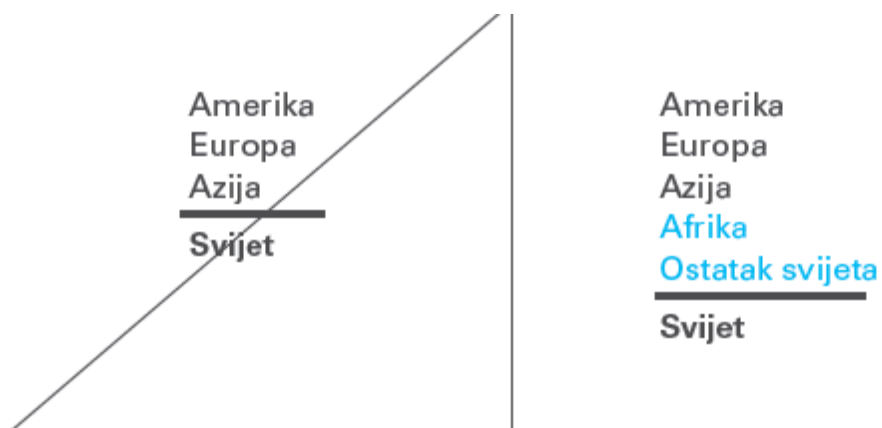
Analizirajući izvorni grafički prikaz, nije vidljiv odnos od gotovo dvostruko većeg broja društava za osiguranje u Velikoj Britaniji u odnosu na Njemačku (broj društava za osiguranje u Velikoj Britaniji je bio 1247, a u Njemačkoj 570), nego je prikazano znatno manje, tj. nije korištena ista skala. Također na prvi pogled nije vidljiva informacija o broju društava u drugim državama, a prikazivanje udjela broja društava za osiguranje u pojedinim državama u odnosu na ukupan broj može pridonijeti lakšem razumijevanju odnosa.

Suglasje pojašnjenja s HICHERT®SUCCESS pravilima za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija navedeno je u nastavku:

- ✓ Koristite odgovarajuću vizualizaciju, ne narušavajte elemente



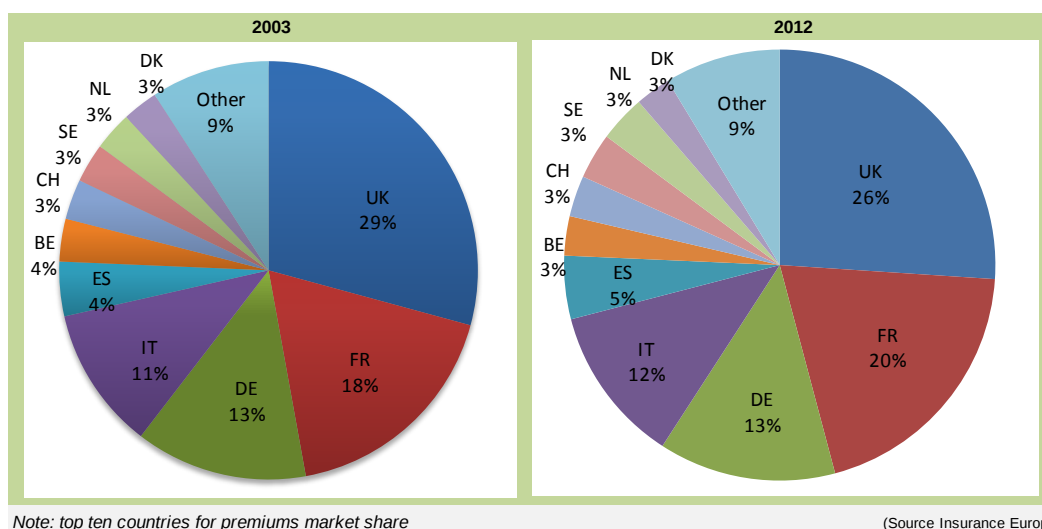
- ✓ Izradite sveobuhvatne strukture u tablicama



4. primjer: Korištenje prikladnog grafikona za usporedbu podataka i jasnoću prikaza

- Izvorni izgled grafikona

Life premiums' market shares by country (at 2007 exchange rates)

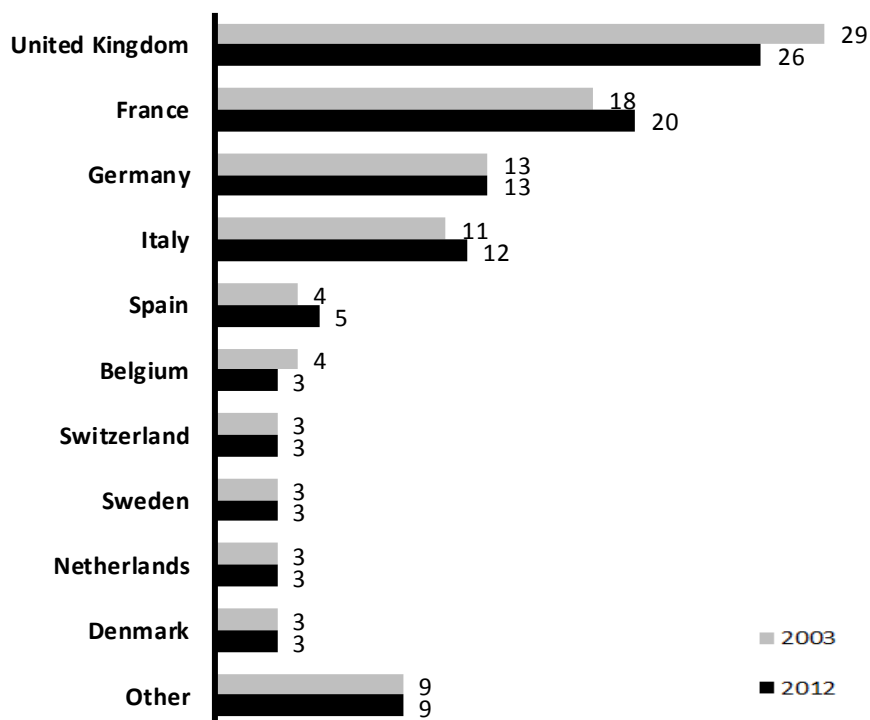


Izvor: Insurance Europe, www.insuranceeurope.eu, Statistics N°49, The European Life Insurance Market in 2012, March 2012, Premiums & contracts

➤ Prijedlog unapređenja izgleda grafikona

Life premiums' market shares by country (at 2007 exchange rates)

Comparison 2012 vs. 2003 in %



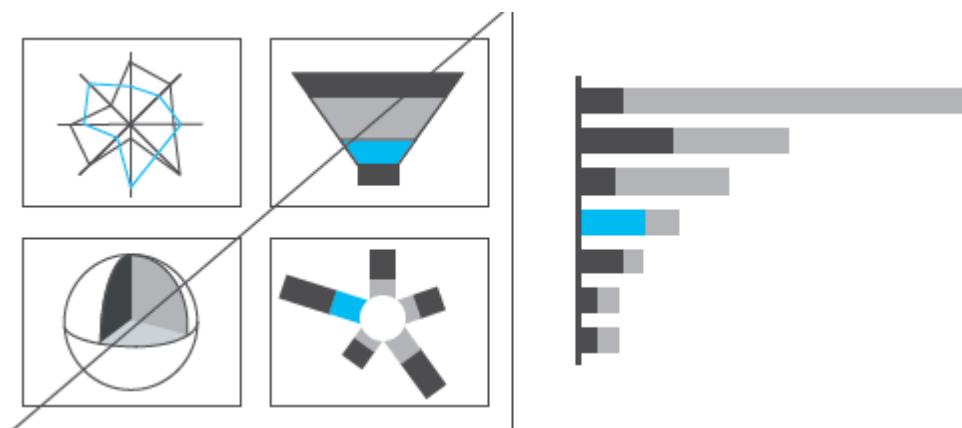
Source: Insurance Europe

➤ Kratko pojašnjenje unapređenja

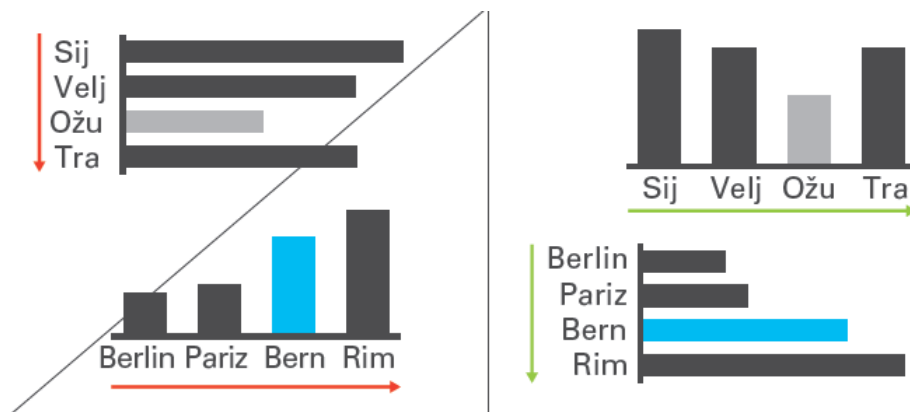
Vrijede ista pojašnjenja kao i za 1. primjer („Stupičasti umjesto tortnih dijagrama“), s dodatkom da je za uspoređivanje (nizova) podataka primjerenije koristiti stupičaste dijagrame (ili linijske grafikone), nego tortne dijagrame.

Pripadajuće HICHERT®SUCCESS pravilo za navedenu situaciju nalazi se u nastavku:

- ✓ Zamijenite strukturne dijagrame koji dovode do nerazumijevanja



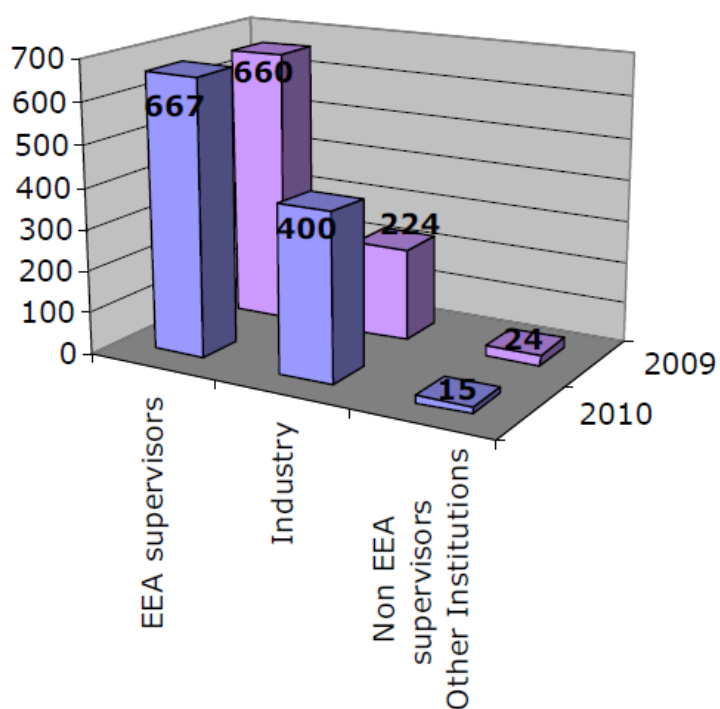
- ✓ Koristite ispravnu vrstu dijagrama za vrijeme i strukturu



5. primjer: Korištenje prikladnog grafikona za usporedbu, jasnoću prikaza i sveobuhvatnost prikaza

- Izvorni izgled grafikona

Number and origin of participants 2009-2010

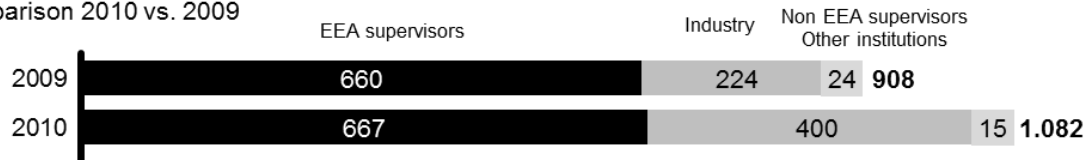


Izvor: EIOPA, <https://eiopa.europa.eu/>, CEIOPS Report on 2009 and 2010 Training Activities, str. 6.

➤ Prijedlog unapređenja izgleda grafikona

Number and origin of participants

Comparison 2010 vs. 2009



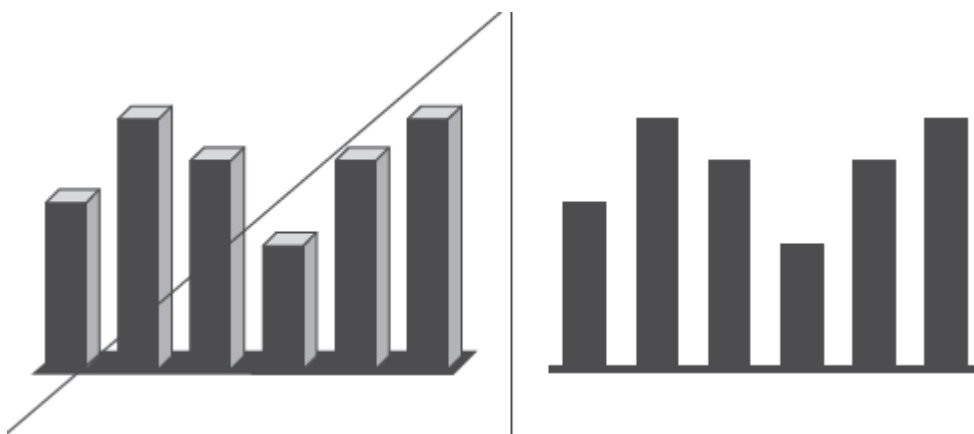
Source: EIOPA

➤ Kratko pojašnjenje unapređenja

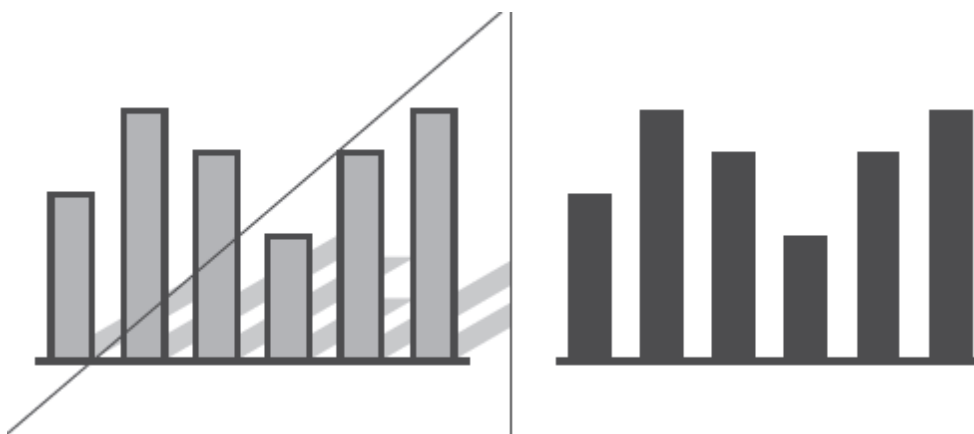
Većina navedenih pojašnjenja može se primijeniti i na ovaj grafički prikaz – potreba uklanjanja „chartjunka“, nedostatak sveobuhvatnog prikaza podataka, teško „prepoznavanje poruke“ itd., a posebno je istaknuto unapređenje grafikonom koji prikazuje jasnu strukturu prema promatranim obilježjima uz istodobno isticanje poruke te sveobuhvatnost grafičkog prikaza.

Za navedeni primjer dodatno je moguće primijeniti sljedeća HICHERT®SUCCESS pravila za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija:

- ✓ Izbjegnite 3D vizualizaciju koja nema značenje



- ✓ Izbjegnite okvire i sjene koje nemaju značenje

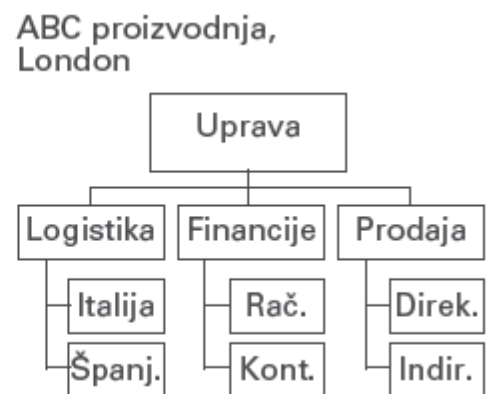
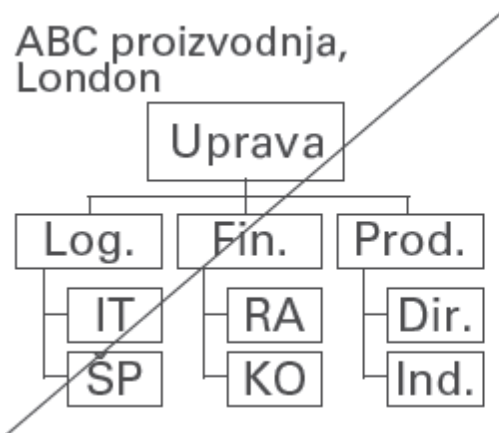


- ✓ Izbjegnite obojane i strukturirane pozadine koje nemaju značenje

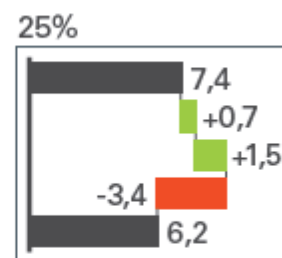
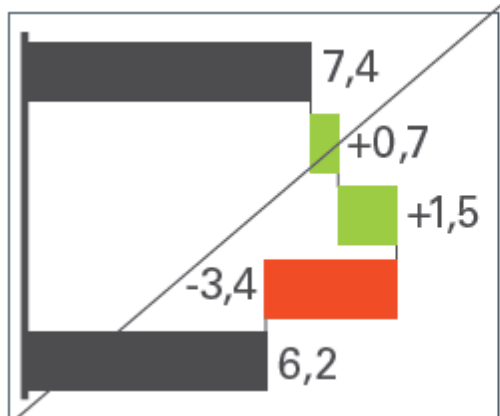
	Prodaja	Dobit
	34 567	321
	22 343	-1 122
	1 231	34
	32 557	-234
	8 990	2 289
	11 887	199

Prodaja	Dobit
34 567	321
22 343	-1 122
1 231	34
32 557	-234
8 990	2 289
11 887	199

- ✓ Koristite male fontove



- ✓ Koristite male dijagrame



Zaključak

Za efektivno i efikasno upravljanje poslovanjem poduzeća potrebno je imati jasnu koncepciju poslovanja, nužno je postojanje kompetentne funkcije kontrolinga u društvu, upoznatost menadžmenta s koristima koje donosi postojanje funkcije kontrolinga u društvu, i njegova podrška u radu kontrolinga, kao i samo poznavanje te u praksi korištenje suvremenih koncepata menadžerskog izvještavanja.

Da bi kontroleri mogli obavljati svoj posao sukladno s najvišim standardima struke, poslovne učinkovitosti i efikasnosti, moraju imati razvijene određene kompetencije: stručne, socijalne, osobne i konceptualne. Prema rezultatima istraživanja provedenim u hrvatskim poduzećima, kontroleri imaju vrlo dobro razvijene kompetencije, međutim isto je tako utvrđena potreba njihova daljnjeg unapređivanja, a najviše u području stručnih kompetencija.

Temeljni ciljevi kontrolinga trebali bi se kretati od osiguravanja transparentnosti poslovanja, preko aktivnosti alociranja i disperziranja odgovornosti za donošenje poslovnih odluka, do samog (re)definiranja sustava (ne)nagrađivanja, za čiju je uspješnu provedbu neizostavna podupirateljska (sponzorska) uloga najvišeg menadžmenta.

Kvalitetni menadžerski izvještaji mogu pomoći donošenju boljih poslovnih odluka, a prema rezultatima provedenog istraživanja o korištenju menadžerskih izvještaja u hrvatskim poduzećima, postoji značajan prostor za poboljšanje razine učestalosti korištenja pojedinih vrsta menadžerskih izvještaja (ovisno o vrsti izvještaja, ocjene se, od maksimalno mogućih 5, kreću između 3,08 i 4,18).

Grafičko prikazivanje odnosno vizualizacija podataka može na mnogo lakši i korisniku prihvatljiviji način prikazati određenu problematiku, nego što to mogu tablični i tekstualni prikazi. Rezultati istraživanja provedenog u hrvatskim poduzećima također upućuju na činjenicu da postoji potreba za unapređenjem korištenja grafičkog prikazivanja u menadžerskim izvještajima (prosječno je zastupljen sa samo 19,7 posto u strukturi izvještaja).

Upoznavanjem i znatno intenzivnijim korištenjem suvremenih koncepata za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija, moguće je znatno unaprijediti poslovnu komunikaciju, izvještavanje odnosno prezentiranje poslovnih događaja, a posljedično i upravljanje poslovanjem.

Popis slika i tablica

Slika 1. Preduvjeti za izradu kvalitetnih menadžerskih izvještaja

Slika 2. Ključne kompetencije kontrolera

Slika 3. Potrebe razvoja kompetencija kod kontrolera i financijskih stručnjaka u hrvatskim poduzećima

Slika 4. Djelokrug računovodstvenog informacijskog sustava

Slika 5. Centralizirano i paralelno izvještavanje

Slika 6. Srednje vrijednosti razine učestalosti korištenja pojedinih vrsta menadžerskih izvještaja

Slika 7. Prosječni postotak zastupljenosti pojedinih načina prikazivanja poslovnih informacija u menadžerskim izvještajima

Tablica 1. Osnovna obilježja i moguće kritične točke menadžerskih izvještaja

Popis korištenih izvora

1. Belak, V. (1995) *Menadžersko računovodstvo*, Zagreb: RRiF Plus
2. Boockholdt, J. L. (1993) *Accounting Information Systems: Transaction Processing and Controls*, Boston: Irwin
3. Even, A. i Shankaranarayanan, G. (2010) *Utility cost perspectives in data quality management*, Journal of Computer Information Systems, 50 (2)
4. Few, S. (2006) *Information Dashboard Design*, Sebastopol: O'Reilly Media
5. Griesfelder, R. (2012) *Text Rules*, St. Gallen: Aspektum
6. Griesfelder, R. (2014) *Business Information Design*, St. Gallen: Aspektum
7. Griesfelder, R. (2014) *DIZAJN POSLOVNIH INFORMACIJA (BUSINESS INFORMATION DESIGN) – profesionalno strukturirani grafički prikazi i tablice*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/828-dizajn-poslovnih-informacija-profesionalno-strukturirani-graficki-prikazi-i-tablice>
8. Griesfelder, R. (2014) *STANDARDIZIRATI IZGLEDE IZVJEŠTAJA da se mogu koristiti na efikasan i efektivan način*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/915-standardizirati-izglede-izvjestaja-da-se-mogu-koristiti-na-efikasan-i-efektivan-nacin>
9. Grimes, S. (2007) *Breakthrough Analysis: Make Your Data Tell a Story*, Dostupno na: <http://www.intelligententerprise.com/showArticle.jhtml?articleID=196602724>
10. Guillet, F. i Hamilton, H. J. (2007) *Quality Measures in Data Mining*, Berlin: Springer-Verlag
11. Heidmann, M. et al (2008) *Exploring the Role of Management Accounting Systems in Strategic Sensemaking*, Information Systems Management, 25 (3)
12. Hichert, R. (2013) *HICHERT®SUCCESS RULES - Pravila za uspješnu izradu poslovnih izvještaja i prezentacija*, <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/izdavastvo/912-poster-success-rules>
13. International Group of Controlling (IGC) (2013) *Misija kontrolera*, hrvatski prijevod, Dostupno na: <http://www.kontrolling-portal.eu/index.php/korisni-sadrzaji-za-kontrolling/misija-kontrolera>
14. International Group of Controlling (IGC), Internationaler Controller Verein (ICV) (2012) *Temeljna načela kontrolinga*, hrvatski prijevod, Dostupno na: <http://www.kontrolling-portal.eu/korisni-sadrzaji-za-kontrolling/temeljna-nacela-kontrolinga>
15. *Međunarodni standardi financijskog izvještavanja* (2007), Zagreb: RRiF
16. Meter, M. (2010) *Kontrolling - savjetodavna i partnerska funkcija menadžmenta*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/392-kontrolling-savjetodavna-i-partnerska-funkcija-menadzmenta>
17. Meter, M. (2011) *RENT-A-CONTROLLER usluga poslovnog savjetovanja*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/489-rent-a-controller-usluga-poslovnog-savjetovanja>

18. Meter, M. (2011) *Uloga kontrolinga u krizi*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/484-uloga-kontrolinga-u-krizi>
19. Meter, M. (2012) *Utjecaj računovodstvenog informacijskog sustava na upravljanje poslovnim rezultatom*, Doktorska disertacija, Split: Ekonomski fakultet Split
20. Meter, M. (2013) *Izrada i korištenje menadžerskih izvještaja u praksi*, Dostupno na: <http://www.poslovnaucinkovitost.eu/korisni-sadrzaji/kolumne/476-menadzerski-izvjestaji-u-praksi>
21. Meter, M., Pauković, M. (2013) *Korištenje menadžerskih izvještaja u hrvatskim poduzećima*, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje
22. Meter, M., Pureta, T. (2013) *Istraživanje profila kompetencija kontrolera i financijskih stručnjaka u hrvatskim poduzećima*, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje
23. Oliver, M. S. i Horngren, C. T. (2010) *Managerial Accounting*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ)
24. *Procesni model kontrolinga - Priručnik za definiranje i oblikovanje procesa kontrolinga* (2014), IGC – International Group of Controlling, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje
25. *Rječnik za kontrolere* (2013), IGC – International Group of Controlling, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje
26. Tufte, Edward R. (1990) *Envisioning Information*, Connecticut: Graphics Press LLC
27. Tufte, Edward R. (1997) *Visual Explanations*, Connecticut: Graphics Press LLC
28. Tufte, Edward R. (2001) *The Visual Display of Quantitative Information*, Connecticut: Graphics Press LLC
29. Tufte, Edward R. (2006) *Beautiful Evidence*, Connecticut: Graphics Press LLC
30. Vaassen, E. H. J. (2002) *Accounting Information Systems: A Managerial Approach*, London: John Wiley & Sons
31. Waniczek, M. (2009) *Richtig berichten – Managementreports wirksam gestalten*, Wien: Linde Verlag Wien

Kratki životopis



dr. sc. Mladen Meter je konzultant i direktor tvrtke Poslovna učinkovitost d.o.o. za poslovno savjetovanje. Posjeduje višegodišnje rukovoditeljsko i specijalističko iskustvo kao zaposlenik (Generali osiguranje, Basler Grupa), kao konzultant (VIG, Croatia osiguranje/Adris Grupa) i trener (Hrvatski ured za osiguranje i brojna društva za osiguranje).

Na specifičnim projektima u industriji osiguranja surađuje s renomiranom konzultantskom kućom iz Njemačke Horvath & Partners.

Magistrirao je 2005. godine na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu, od 2006. godine nosi titulu Certificiranog kontrolera (Certified Controller) Controller Instituta iz Beča, a 2012. doktorirao je na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Također se školovao na IEDC Bled School of Management i drugim brojnim institucijama u Europi.

Završio je HCC program certifikacije za HICHERT®IBCS CERTIFIED CONSULTANT (HCC) 2014. u Konstanzu u Njemačkoj.

Ovlašteni je interni revizor za banke, financijske institucije i informacijske sustave te certificirani konzultant Mreže konzultanata HAMAG Investa za područja: poslovnog planiranja, financija, organizacije i poslovnog upravljanja. Više je godina kao viši predavač predavao na AACSB akreditiranoj poslovnoj školi, a među ostalima predaje i u Njemačkoj na ESB Business School u Reutlingenu. Također vrlo često predaje na otvorenim i in-house edukacijama u Hrvatskoj i inozemstvu.