

XIV NAUČNO STRUČNI SKUP

SISTEM KVALITETA USLOV
ZA USPEŠNO POSLOVANJE I
KONKURENTNOST

ZBORNIK RADOVA



АСОЦИЈАЦИЈА
ЗА КВАЛИТЕТ И

СТАНДАРДИЗАЦИЈУ
СРБИЈЕ



**ASOCIJACIJA ZA KVALITET I STANDARDIZACIJU
SRBIJE,
U SARADNJI SA
LOKALNOM SAMOUPRAVOM GRADA KRUŠEVCA
I UNIJOM POSLODAVACA SRBIJE**

ORGANIZUJU

ČETRANAESTI NAUČNO STRUČNI SKUP

**“SISTEM KVALITETA USLOV ZA USPEŠNO
POSLOVANJE I KONKURENTNOST”**

ZBORNIK RADOVA

Kruševac, 28 – 29.11.2012 godine

Z B O R N I K R A D O V A

Izdavač:

Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije

Za izdavača :

Prof. dr Zoran Punoševac

Tiraž :

150 primeraka

Zbornik uredili :

Prof. dr Zoran Punoševac

Ana Jelenković

Ivan Vesić

ISBN 978-86-909341-5-7

PROGRAMSKI ODBOR

Prof. dr Zoran Punoševac - predsednik
Bratislav Gašić—Gradonačelnik grada Kruševca
Prof. dr Slavko Arsovski
Prof. dr Milan J. Perović
Prof. dr Zora Arsovski
Prof. dr Miloš Arsić
Prof. dr Ratko Uzunović
Prof. dr Miodrag Bulatović
Prof. dr Zdravko Krivokapić
dr Miloš Jelić
Prof. dr Nenad Injac
dr.sc Krešimir Buntak
Vladimir Trajković - direktor Poslovne politike
Zoran Rakić, - Nacionalna služba za zapošljavanje
Vera Božić Trefalt - direktor Uprave za bezbednost i zdravlje na radu

ORGANIZACIONI ODBOR

Prof. dr Zoran Punoševac - predsednik
Ana Jelenković - organizacioni sekretar
dr Jelena Milovanović
dr Bojan Milosavljević
spec. Bratislav Mikarić
Miloš Punoševac
Ivan Vesić

SADRŽAJ

☞ REGIONALNI PRISTUP UNAPREĐENJU KVALITETA SA POSEBNIM OSVRTOM NA TEORIJU OGRANIČENJA <i>Prof.dr Zoran Punoševac</i>	1
☞ UNAPREĐENJE POSLOVANJA I KONKURENTNOSTI – ZADACI DRŽAVE I PRIVREDE <i>Prof.dr Ratko Uzunović</i>	6
☞ POŠTOVANJE, POŠTENJE, PRAVIČNOST – OSOBINE PROVJERIVAČA <i>Prof. dr Zdravko Krivokapić, Jelena Jovanović, Doc. dr Aleksandar Vujović</i>	12
☞ KVALITET – ALAT, METODOLOGIJA, KONCEPT IZLASKA IZ KRIZE <i>Vladimir Simić</i>	18
☞ LIDER SA VIZIJOM U ORGANIZACIJI KOJA UČI <i>Prof.dr Slavko Arsovski, doc.dr Srđan Nikezić</i>	24
☞ NEKI PRINCIPI NADZORA TRŽIŠTA U EU <i>Leon Kos, dr Ratko Uzunović</i>	38
☞ UTJECAJ SUSTAVA MOTIVIRANJA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI KVALITETNO UPRAVLJANIH ORGANIZACIJA <i>dr sc. Krešimir Buntak, Ivana Droždek univ.spec.oec</i>	44
☞ KVALITET KAO FAKTOR KONKURENTSKIH PREDNOSTI <i>Sladana Vujičić, mr Dragica Jovančević, mr Dušan Cogoljević</i>	50
☞ NEKI NOVI POGLEDI NA MENADŽMENT ZDRAVLJEM I BEZBEDNOŠĆU NA RADU I KVALITET ŽIVOTA <i>Olga Cvetanović</i>	56
☞ WCM MODEL ODRŽAVANJA I PARADIGME KVALITETA <i>Prof.dr Miodrag Bulatović, mr Dušan Đurović</i>	60
☞ JEDAN DRUGAČIJI PRISTUP INTEGRISANIM SISTEMIMA <i>dr. Nenad, Injac</i>	66
☞ ODRŽIVI USPJEH – MERA USPJEŠNOSTI INOVACIJA <i>Doc. dr Aleksandar Vujović, Prof. dr Zdravko Krivokapić, Jelena Saković</i>	72
☞ MODULARIZACIJA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA KVALITETA <i>Prof.dr Milan Krstić, dr Ana Skorup, mr Ivan Krstić</i>	81
☞ INTEGRIRANI SISTEMI UPRAVLJANJA TEMELJENI NA PAS 99:2012 <i>dr sc. Zdenko Adelsberger</i>	87
☞ ULOGA PROVERA U PROCESU UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM <i>Prof dr Jugoslav Radulović</i>	93
☞ SAVREMENI PRAVNI OKVIR ZAŠTITE MORALNOG INTEGRITETA ZAPOSLENIH <i>Prof.dr Nataša Tanjević, prof.dr Vesna Čilerdžić, prof.dr Gordana Gavrić</i>	101
☞ SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM U PODRUČJU JAVNE I PRIVATNE SIGURNOSTI <i>dr.sc Ivan Nađ</i>	106
☞ UTJECAJ USPOSTAVE PROFITNIH CENTARA I SUSTAVA INTERNIH KONTROLA NA POVEĆANJE KVALITETE UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM <i>Ivana Droždek univ.spec.oec, dr sc. Krešimir Buntak, Davor Grgurević</i>	111
☞ KONTINUALNO POBOLJŠANJE POSLOVNIH PROCESA KOMPANIJE PRIMJENOM ALATA KVALITETA <i>Pavle K. Popović</i>	118

☞	INFORMACIONI SISTEM PROCENE RIZIKA I KONTROLE JAVNIH NABAVKI U ZDRAVSTVENOM SISTEMU REPUBLIKE SRBIJE, PMSS (PUBLIC MEDICAL SUPPLY SYSTEM)	
	<i>Marko Matić dipl.ecc, dr Ljubinka Radosavljević, mr Ana Trajković, Marko Radosavljević</i>	125
☞	MESTO I ULOGA VRHOVNOG LIDERA U INTEGRISANIM SISTEMIMA MENADŽMENTA	
	<i>mr Jovan Davidović</i>	130
☞	ALTERNATIVNI IZVORI ENERGIJE KAO JEDAN OD ODGOVORA NA ULTIMATUM POTREBE SMANJENJA KLIMATSKIH PROMENA	
	<i>Ljiljana Popović, Radmila Radenković</i>	136
☞	AUDIT INTEGRIRANIH SUSTAVA UPRAVLJANJA PREMA STANDARDU PAS 99:2012 POMOĆU SOFTVERA AUDIT MAN	
	<i>Dejan Adelsberger</i>	139
☞	DEKOMPOZICIJA I METRIKA IZRADE PLANA POSLOVANJA ORGANIZACIJE SA ASPEKTA KVALITETA	
	<i>mr Radoica Milunović</i>	145
☞	POSTUPAK UVOĐENJA SISTEMA MENADŽMENTA BEZBEDNOŠĆU HRANE U JKP VODOVOD KRUŠEVAC	
	<i>Ivan Savović, Snežana Tadić, Slavica Mrfat Vukelić</i>	151
☞	UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE KROZ STANDARDIZACIJU I UPRAVLJANJE RIZIKOM	
	<i>mr Nenad Komazec, dr Miloš Arsić</i>	158
☞	ANALIZE ULOGE I ZNAČAJA SUBJEKATA BEZBEDNOSTI SAOBRAĆAJA U LOKALNOJ SAMOUPRAVI	
	<i>dr Miloš Arsić, doc.dr Radoljub Tomić, mr Nenad Komazec</i>	166
☞	RIZIK I ENERGETSKA EFIKASNOST U RUDARSTVU I ENERGETICI	
	<i>dr Slobodan Radosavljević, Milan Radosavljević, Jovana Radosavljević, Marina Milovanović ...</i>	172
☞	SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM U REPUBLIČKOM FONDU ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	
	<i>dr. Marica S. Bašić, Iva M.Lukić, Tijana D. Jovanović, Živana C. Ilić</i>	179
☞	RAZVOJ I UPRAVLJANJE PROCESIMA	
	<i>mr Marko Radović</i>	187
☞	MENADŽMENT ZNANJA - UČENJE NA DALJINU I KLASIČNO UČENJE	
	<i>spec. Bratislav Mikarić, mr Dušan Trajković, prof.dr Bojan Milosavljević.....</i>	194
☞	INTERNA KONTROLA KVALITETA U LABORATORIJU ZA ISPITIVANJE VODA NA PRIMERU ODREĐIVANJA ALUMINIJUMA	
	<i>Irena Vidović, Nenad Kostić</i>	200
☞	PRIMENA SWOT ANALIZE ZA UNAPREĐENJE POSLOVANJA	
	<i>Prof.dr Petar Nikšić, spec. Dragan Vujović</i>	206
☞	MENADŽMENT KVALITETOM U PRIVATNOM BIZNISU	
	<i>Marina Milovanović, dr Slobodan Radosavljević, Blaženko Pršić, Jovana Radosavljević,.....</i>	212
☞	SISTEM KVALITETA I STALNO UNAPREĐENJE U NEFORMALNOM OBRAZOVANJU ODRASLIH	
	<i>mr Ljiljana Dimitrijević, M.sc Nenad Marčetić.....</i>	218
☞	INTEGRISANJE DVA MENADŽMENT SISTEMA U REPUBLIČKOM FONDU ZA ZDRAVSTVENO OSIGURANJE	
	<i>dr Marica S. bašić, Branislav M. Pribanović, Saša V. Šljivančanin, Ivana S. Stanković</i>	222
☞	PRINCIPI PROCENE RIZIKA U OBLASTI BEZBEDNOSTI I ZDRAVLJA NA RADU	
	<i>dr Slobodan Radosavljević, Milan Radosavljević, Jovana Radosavljević, Marina Milovanović...</i>	229

☞	PROCESNI PRISTUP U RADU DOMOVA ZDRAVLJA	
	<i>Biljana Milivojević, Sanja Lukić.....</i>	235
☞	PROMENA KLIMATSKIH KARAKTERISTIKA U STANDARDNIM PERIODIMA NA TERITORIJI REPUBLIKE SRBIJE	
	<i>dr Jelena Milanović, Radmilo Lazarević, Marković Lj. Sanja</i>	241
☞	FINANSIJSKO PLANIRANJE U FUNKCIJI KVALITETA	
	<i>mr Radoica Milunović</i>	247
☞	ISPITIVANJE OSPOSOBLJENOSTI LABORATORIJA PUTEM MEĐULABORATORIJSKIH POREĐENJA	
	<i>Nenad Kostić.....</i>	252
☞	AKREDITACIJA METROLOŠKE LABORATORIJE – DOPRINOS IZGRADNJI INFRASTRUKTURE KVALITETA	
	<i>Milan Panić.....</i>	257
☞	UTICAJ CE ZNAKA NA GRAĐEVINSKE PROIZVODE	
	<i>mr Katarina Kanjevac Milovanović</i>	261
☞	MENADŽMENT MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA	
	<i>dr Goran Arizanović, prof.dr Ljubodrag Đorđević.....</i>	267

UTJECAJ USPOSTAVE PROFITNIH CENTARA I SUSTAVA INTERNIH KONTROLA NA POVEĆANJE KVALITETE UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

**Ivana Droždek¹,
Krešimir Buntak²
Davor Grgurević³**

Rezime: Razumjeti sadašnje i buduće potrebe tržišta, te znati ih ispuniti, zadatak je svake uspješne ekonomije. Da bi poduzeća uvijek bila u koraku s razvojem suvremene ekonomije ona nastoje organizacijski, tehnološki i informatički preorijentirati svoje poslovanje u cilju povećanja učinkovitosti poslovanja poduzeća. Adekvatno uspostavljen sustav internih kontrola doprinosi učinkovitijem i efikasnijem poslovanju, olakšava pronalaženje eventualnih problema, djelujući kao upozoravajući signal, a profitni centri, kao jedan od oblika organizacijske strukture poduzeća, pomažu da poduzeće putem takve organizacije ostvari što jasniju podjelu poslova i odgovornosti, čime se također lakše detektiraju i pronalaze mjesta koja unutar organizacije uzrokuju štetu i stvaraju probleme. Upravo međusobnom interakcijom djeluju ka povećanju učinkovitosti poslovanja.

Ključne riječi: sustav internih kontrola, profitni centri, učinkovitost poslovanja, menadžment i upravljanje

1. UVOD

Rad obrađuje pretpostavke i teorijske postavke za izgradnju i primjenu sustava internih kontrola te profitnih centara u poduzeću, koji su u funkciji poboljšanja kvalitete upravljanja organizacijom. Kao temeljni razlozi organiziranja i razvoja sustava internih kontrola uobičajeno se ističu efikasno korištenje resursa poduzeća, te općenito pružanje podrške i pomoći poduzeću u ostvarivanju unaprijed postavljenih ciljeva. Upravo je zbog potrebe upravljanja poduzećem i kontrole aktivnosti, bitno uspostaviti određeni nadzor nad poslovanjem poduzeća koji će osigurati stabilnost poslovanja, ali i ostvarivanje postavljenih ciljeva. Uz sustav internih kontrola, potrebno je uspostaviti odgovarajuću organizacijsku strukturu koja će udovoljiti svim zahtjevima na tržištu, s ciljem učiniti poduzeće prepoznatljivim na tržištu i osigurati mu prednost pred drugima. Stoga, profitni centri kao jedan od oblika organizacijske strukture poduzeća mogu osigurati poduzeću prednost na tržištu, a time i obilježja konkurentnosti. Cilj rada je analizirati karakteristike, značaj i važnost sustava internih kontrola i organizacije utemeljene na profitnim centrima, odnosno pokazati da oblikovanje i korištenje profitnih centara može utjecati na povećanje kvalitete upravljanja organizacijom i osigurati njegovu konkurentsku prednost na tržištu. Ključnu ulogu i doprinos u povećanju poslovne izvrsnosti također ima adekvatno uspostavljen sustav internih kontrola koji će pravovremeno i na odgovarajući način prepoznati probleme, te mogućnost pogrešaka i prijevara u profitnim centrima svesti na minimum. Metode istraživanja koje će se primijeniti u radu su deskriptivna metoda kojom će se vršiti pojmovno opisivanje i definiranje pojmova, te će se izvršiti analiza studije slučaja. Istraživačka hipoteza rada glasi: uspostava kvalitetnog sustava internih kontrola i profitnih centara, direktno utječe na povećanje kvalitete upravljanja organizacijom.

2. PROFITNI CENTRI – RESTRUKTURIRANJE U FUNKCIJI POVEĆANJA KVALITETE POSLOVANJA

Oblikovanje ili dizajniranje organizacije poduzeća, odnosno izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća, predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću; u protivnom će struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se poduzeće nalazi usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sustava.⁴ Kod

¹Ivana Droždek, univ.spec.oec., Veleučilište u Varaždinu, ivana.drozdek@velv.hr

²dr.sc. Krešimir Buntak, Medijsko sveučilište, kresimir.buntak@inet.hr

³Davor Grgurević, MUP RH, Zagreb, davor.grgurevic@gmail.com

⁴Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. : op. cit. pod 8, str. 669, citirano prema Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Informator, Zagreb, 1999.god., :, op. cit. str 147.

izgradnje organizacijske strukture poduzeća ne bi se smjelo izgubiti iz vida da je organizacijska struktura poduzeća rezultat djelovanja mnogobrojnih čimbenika organizacije, te upravo ti čimbenici u najvećoj mjeri utječu na poduzeće i određuju njegovu organizacijsku strukturu. Možemo reći da je proces uspostave nove organizacije u poduzeću kojom se želi postići nova dodatna kvaliteta poslovanja, proces zamjene i usavršavanja postojeće organizacijske strukture. Današnju modernu organizaciju karakterizira promjena, a ne stalnost, pa je stoga fleksibilnost najvažnija karakteristika organizacije današnjice. Ono što je zapravo najvažnije kod izgradnje organizacijske strukture poduzeća jest to da se izgradi kvalitetna organizacijska struktura. Ta kvalitetna organizacijska struktura mora osigurati: 5 ostvarivanje ciljeva organizacije, optimalnu podjelu rada u organizaciji a posebno onih zadataka koji se dodjeljuju menadžerima, punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji, efikasnu uporabu svih raspoloživih resursa, fleksibilnost organizacije, jasno alociranje odgovornosti, racionalnu uporabu kvalifikacija, iskustva i specijalističkih znanja, zaposleni moraju raditi u efikasnim timovima i mora se zasnivati na adekvatnom sustavu informacija i komunikacija. Reorganizacija je s vremena na vrijeme potrebna svim organizacijama ako se žele prilagoditi promjenama okoline.⁶ Cilj reorganizacije poduzeća je adaptirati ili modificirati postojeću strukturu da bi postala djelotvorna u postizanju svojih ciljeva, ali bez mijenjanja njezinih izvornih značajki. Jedna od mogućih reorganizacija unutra poduzeća je formiranje različitih oblika unutarnjih organizacijskih jedinica. Svaka ta unutarnja organizacijska jedinica u poduzeću, kojom rukovodi menadžer koji je odgovoran za njezine poslovne aktivnosti, naziva se centar odgovornosti. 7 Centri odgovornosti se javljaju kao organizacijsko rješenje za efikasno vođenje poduzeća koje djeluju na više proizvodnih i tehnoloških područja i više specifičnih tržišnih uvjeta. Centri odgovornosti predstavljaju, uvjetno rečeno, blaži oblik restrukturiranja, te predstavljaju relativno jednostavno rješenje uspostave jasnijeg sustava kontrole (odgovornosti) u poduzeću a da se bitno ne promijeni način funkcioniranja organizacije. Svrha formiranja centara odgovornosti ogleda se u tome što oni kontroliraju uvijek tamo gdje je nešto potrebno kontrolirati kao i da kontroliraju sve što je potrebno kontrolirati. Zapravo se primjenom organizacije po modelu centara odgovornosti postiže povećanje učinkovitosti organizacijskih jedinica što dovodi do povećanja efikasnosti cjeline sustava.

3. OSTVARIVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA ORGANIZIRANJEM PROFITNIH CENTARA I USPOSTAVOM SUSTAVA INTERNIH KONTROLA

Imati konkurentsku prednost znači biti bolji od drugih poduzeća na tržištu i ostvarivati bolje rezultate od konkurencije. S obzirom da konkurencija jača u svim industrijama, da se ubrzavaju proizvodni procesi, da se tehnologija neprestano mijenja i usavršava, ostvariti održivu konkurentsku prednost na tržištu danas je pravo umijeće. Pa stoga konkurentnost poduzeća postaje ključno pitanje u današnjim uvjetima poslovanja: kako zapravo biti bolji od drugih poduzeća. Iz tog razloga poduzeća danas moraju biti operativno djelotvorna i vrhunski produktivna, odnosno fleksibilna, inovativna i kontinuirano usavršavati svoje poslovanje. Definiranje i ustrojavanje optimalne organizacijske strukture podrazumijeva uspostavu njezine strukture, sistema i procedura, uspostavu procesa, sustava nagrađivanja, informacijskog sustava i sustava kontrola. Uz odgovarajuću organizacijsku strukturu potrebno je uspostaviti adekvatan sustav kontrole. Kontrola treba biti uspostavljena na način da je sveobuhvatna. Što znači da ne smije biti usredotočena na jedan ili mali broj područja, jer poduzeća imaju maksimalnu korist od sustava internih kontrola ukoliko ona prati različite aspekte poslovanja.⁸ Polazna osnova u cjelokupnom konceptu internog nadzora je interna kontrola, tj. sustav internih kontrola. „Interne kontrole čine metode i postupci ugrađeni u organizaciju poduzeća a usvojeni od menadžmenta, kako bi osigurali neometano djelovanje svih poslovnih funkcija poduzeća.“⁹ Kombinacija sustava internih kontrola i profitnih centra kao jedna od mogućnosti organizacijske strukture poduzeća, mogu osigurati poduzeću prednost na tržištu a time i obilježja konkurentnosti. Kao temeljni motiv za formiranje organizacijske strukture kroz profitne centre je svakako efikasnija kontrola troškova, prihoda i profita.

⁵ R. B. Kemball – Cook prema M. Babiću: *Osnovni organizacije*, Svjetlost, Sarajevo, 1985., str.71., citirano prema Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, : Informator, Zagreb, 1999. god., op. cit. str 151.

⁶ Philip Sadler: op. cit. pod 12., str 135/136., citirano prema Sikavica, P., Novak, M. (1999) : *Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, : Informator, Zagreb, 1999. god., op. cit. str 565.

⁷ Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Informator, Zagreb, 1999. god., op. cit. str 288

⁸ Certo, S. C., Certo, S. T., op.cit., str.495, citirano prema Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008 god., op. cit., str.782

⁹ Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G. : *Internal Auditing*, Pitman Publishing, London, 1993., p 50., citirano prema Gulin, D., Tušek, B., i Žager, L.: *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*, HZRF, Zagreb, 2004., op. cit., str.95

Ujedno je osnovni motiv i cilj takvog ustrojstva povećanje ovlasti menadžera profitnih centara uz povećanu odgovornost za profit i postizanje maksimalne pokretljivosti sredstava između profitnih centara. Upravo i zbog toga što promatranje ukupnog rezultata poduzeća ne pruža dovoljno mogućnosti za utvrđivanje gdje se javljaju problemi i kako se poslovanje može unaprijediti, upravo podjela na profitne centre pruža veće mogućnosti kontrole i motivacije.¹⁰ Menadžeri profitnih centara, koji su odgovorni za ostvarenje određene razine profita, konstantno će tražiti načine kako da poboljšaju svoje poslovanje, tj. poslovanje profitnog centra kojim rukovode.¹¹ Od profitnih centara se očekuje, ne samo da realiziraju robu ili usluge uz minimum troškova, nego da tu robu ili usluge i plasiraju (prodaju) s usmjerenjem na maksimalizaciju profita. Uloga menadžera profitnih centara je ključna u postizanju efikasnosti i efektivnosti poduzeća. Zbog toga se često ističe da poduzeća uspijevaju ili posustaju u realizaciji svojih ekonomskih funkcija na razini centara odgovornosti, a posebno na razini profitnih centara. Osnovna pretpostavka uvođenja profitnih centara u organizaciju i upravljanje poduzećem je ta da se na taj način može povećati efikasnost organizacijskih jedinica što može osigurati povećanje efikasnosti sustava kao cjeline, a time i postići konkurentska prednost na tržištu. Stoga profitni centri djeluju kao kompletna, posebna organizacijska jedinica u poduzeću koja za cilj ima ostvarenje određene količine odnosno stope profita gdje je glavni menadžer profitnog centra odgovoran za održavanje ravnoteže između prihoda i troškova, odnosno odgovoran je za ostvarivanje određene razine profita. Preduvjeti za uspješan profitni centar možemo reći da su: tržišna orijentiranost, orijentiranost odgovornosti i podrška sustava internih kontrola. Sustav internih kontrola treba biti odgovarajuća podrška vodstvu profitnog centra, kroz dodjeljivanje onih ciljeva i troškova koji mu stvarno pripadaju. Jedan od preduvjeta konkurentske prednosti poduzeća, u ovom slučaju profitnih centara, je intelektualni kapital odnosno izbor odgovarajućih menadžera sa jedinstvenim znanjima i vještinama koje mogu doprinijeti prednosti poduzeća na tržištu. Upravo i zbog toga što promatranje ukupnog rezultata poduzeća ne pruža dovoljno mogućnosti za utvrđivanje gdje se javljaju problemi i kako se poslovanje može unaprijediti, sama podjela na profitne centre pruža veće mogućnosti kontrole i motivacije.¹² Bez odgovarajućeg sustava internih kontrola menadžeri ne bi mogli pratiti i uspoređivati ono što je ostvareno s onim što je bilo predviđeno, kao ni znati koliko su određene organizacijske jedinice, profitni centri ali i cjelokupno poduzeće uspješni. Ukoliko je uspostavljen učinkovit i djelotvoran sustav internih kontrola moguće je svakodnevno prepoznavanje i eliminiranje negativnih odstupanja i pogrešaka u poslovanju. Poduzeća koja nemaju sustav internih kontrola i koja ne provode kontrole sustavno često predviđaju materijalne pogreške i probleme, te im zapravo i ne pridaju veliku pažnju, pa zbog toga poduzeća i tako sami profitni centri mogu ugroziti svoj organizacijski uspjeh i u konačnici opstanak na tržištu. Sustav internih kontrola, ne samo da olakšava, već je nužan za uspješno nošenje s kompleksnošću poslovanja poduzeća i njegovih profitnih centara.

4. STUDIJA SLUČAJA – PROFITNI CENTRI U PRAKSI

Kroz daljnji rad će se prikazat primjer prakse, odnosno primjer restrukturiranja organizacijske strukture poduzeća, tj. promjena njegove organizacijske strukture sa tipične funkcijske organizacijske strukture na profitne centre. Predmet razmatranja je poduzeće specijalizirano za izvođenje građevinskih radova u području niskogradnje koje je prije restrukturiranja funkcioniralo i bilo organizirano kroz sustav poslovnih jedinica i podružnica čije aktivnosti je objedinjavala i koordinirala Uprava društva uz pomoć pojedinih službi. Nakon provedene analize poduzeća u svrhu definiranja i pronalaska najboljeg rješenja za daljnje poslovanje, nastala je upravo ideja o formiranju profitnih centara. Jedan od razloga za formiranje ovakve organizacijske strukture je, da poduzeća u Hrvatskoj na području niskogradnje većim dijelom nisu organizirana kroz profitne centre, što na neki način poduzeću daje prednost i mogućnost da upravo kroz ovakvu organizacijsku strukturu bude inovativna na tržištu i već time ostvari konkurentsku prednost. Nekadašnja organizacijska struktura poduzeća (slika 1.) imala je sljedeće karakteristike:

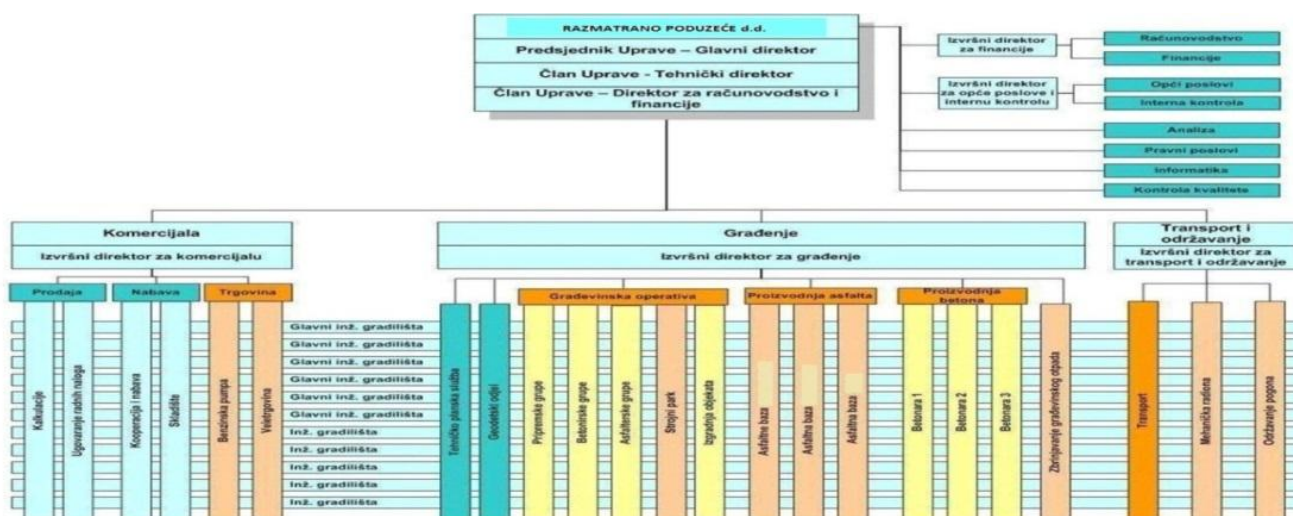
- birokratska organizacijska struktura s više razina menadžmenta i komunikacijom od vrha prema dole,
- takvu strukturu karakterizira puno djelatnika i poslovnih odjela,
- takva visoka razina centralizacije dovodi do slabljenja motivacije i odgovornosti,
- također dolazi do preklapanja poslovnih funkcija i nejasne podjela zadataka i odgovornosti,

¹⁰ Belak, V. (2006): *Kontroling profitnih centara*, Računovodstvo, revizija i financije 10/2006 Zagreb, 2006. god., op.cit.str.17-23

¹¹ Prijevod s engleskog jezika Anthony, R. N., Dearden, J., Govindarajan, V., (1992) : *Management control system*, 7th edition, Homewood, Ill., Mass. : Irwin, Boston, 1992. god., op.cit.str.174

¹² Belak, V.: *Kontroling profitnih centara*, Računovodstvo, revizija i financije 10/2006, Zagreb, 2006 god., op.cit.str. 17-23

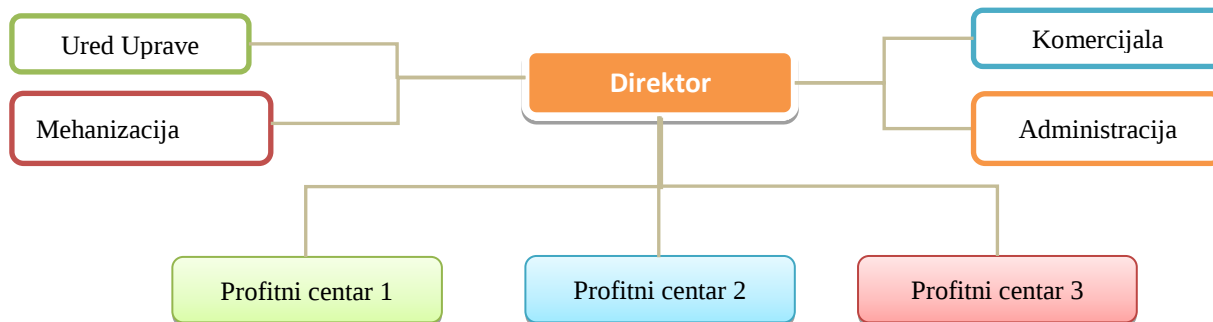
- te se kao glavni problem kroz ovakvu funkcijsku organizacijsku strukturu javlja dodjeljivanje troškova, jer upravo takva organizacijska struktura potiče zajedničke troškove.



Slika 1.: Nekadašnja (stara) organizacijska struktura poduzeća
Izvor:izvorno autorsko

Restrukturiranjem organizacije kroz profitne centre dobiva se sljedeće:

- radikalno mijenjanje organizacijske strukture i strukture menadžmenta uz naglasak na važnost ljudskih resursa,
- na razini profitnih centara racionaliziraju se nepotrebni troškovi i maksimalizira se profit,
- na razni profitnih centara realizira se mogućnost utjecaja na visinu troškova, opseg aktivnosti, kvalitetu proizvoda i usluga kao i njihov plasman na tržište,
- organizira se transparentno poslovanje koje omogućuje brzu intervenciju u slučaju negativnih odstupanja od planova,
- poboljšan je sustav internih kontrola i njegova primjenu u odnosu na dosadašnje poslovanje.



Slika 2.: Nova organizacijska struktura poduzeća
Izvor:izvorno autorsko

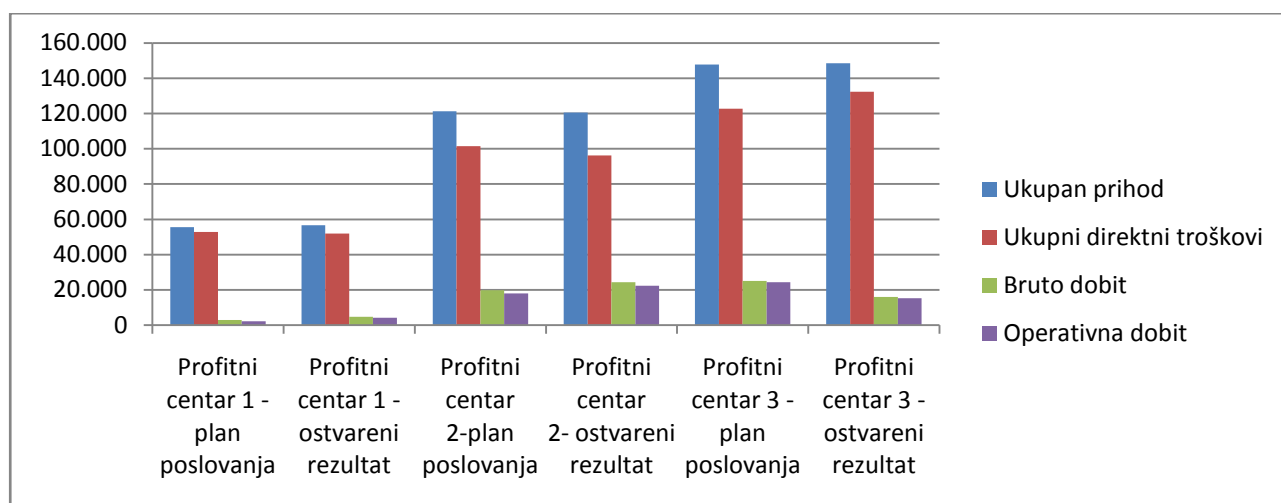
Navedene promjene, odnosno provedeno restrukturiranje poduzećapozitivno je utjecalo na daljnje poslovanje poduzeća jer je organiziranjem profitnih centara, dobiven pregledniji način poslovanja poduzeća. Formirana su tri profitna centra od kojih svaki profitni centar ima svojeg menadžera koji je odgovoran za poslovanje centra kojim on rukovodi. Jasnije su delegirani zadaci kao i odgovornosti koji ti zadaci sa sobom nose. Na taj se način vrši bolje upravljanje troškovima i nadzor nad istima kroz sustav internih kontrola, ali i nadzor menadžmenta.Ovakvim načinom poslovanja olakšalo se poslovanje organizacijskih jedinica, te je omogućenolakše izmjeriti rezultat poslovnih aktivnosti istih. Ono što se još postiglo uspostavom profitnih centara je mogućnost posvećivanja veće pozornosti upravo na praćenje troškova od strane menadžera sva tri profitna centra jer se sada točno zna koji troškovi terete koji od ta tri profitna centra pri čemu veliku ulogu ima upravo sustav internih kontrola koji je u tom smislu praćenja troškova uvelike unaprijeđen i poboljšan. Tako uređen i proveden sustav internih kontrola doprinosi minimalizaciji troškova poslovanja kroz to što pokazuje koji proizvod/usluge, procesi ili aktivnosti koštaju više nego što je to opravdano ili potrebno.

Poznato je da organizacije koje troškove svojega poslovanja ne kontroliraju sustavno, neracionalno rasipaju sredstva koja su im neophodna za preživljavanje u ovim teškim i kriznim uvjetima poslovanja. Interni postupci strogo su definirane i potrebno ih se je pridržavati, te je njima u potpunosti obuhvaćeno čitavo poslovanje poduzeća i njegovih profitnih centara, jer sva navedena pravila i postupci ponašanja odnose na čitavo poduzeće, a temeljito razrađene interne procedure olakšavaju prepoznavanje eventualnih problema koji mogu nastati u pojedinim poslovnim jedinicama i poslovnim procesima. Upravo organizacija poduzeća kroz profitne centre omogućava detektiranje problema i njihove kvantifikacije ovisno o mjestu gdje se oni javljaju, gdje sustav internih kontrola uvelike pomaže i stvara mogućnosti poboljšanja. Ono što se zapravo da zaključiti tj. ono što se dobilo uvađanjem profitnih centara je točnije i bolje utvrđivanje rezultata za svaki profitni centar i u konačnici za cjelokupno poslovanje nego što se to utvrđivalo kroz funkcionalnu organizacijsku strukturu, lakše i kvalitetnije upravljanje troškovima i prihodima pa stoga sustav internih kontrola i profitnih centara utječe na povećanje kvalitete upravljanja organizacijom. Upravo je cilj poslovanja putem profitnih centara imati jasnu usporedbu plana i ostvarene realizacije kako bi se mogla dobiti jasna slika odstupanja poslovanja u točno određenim područjima (ostvarivanja prihoda ili stvaranja troškova). Kroz prikaz poslovanja cjelokupnog poduzeća bez podjele na profitne centre, ne može se jasno vidjeti koji dio poduzeća ostvaruje najveće prihode, a koji dio poduzeća generira najveći gubitak. Promatranjem poslovanja poduzeća bez podjele na profitne centre ne omogućava se detaljniji i jasniji pregled poslovanja, jer se sve promatra kao jedna cjelina i kao takvo analizira, što na kraju ne daje neke pouzdane i kvalitetne rezultate i ne može biti temelj za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka kao ni temelj za kvalitetno poslovno upravljanje poduzećem. No, kad se napravi podjela na profitne centre, jasno se vidi koje područje odnosno koji profitni centar daje najbolje rezultate u pogledu ostvarivanja prihoda, a koji profitni centar stvara gubitak, čime se može utjecati na snižavanje pojedinih troškova koji mogu ugroziti poslovanje i neracionalno rasipanje sredstava poduzeća (tablica 1.) Za još jasniji prikaz navedeni su i grafički prikazi tabličnih podataka. (graf 1. i 2.)

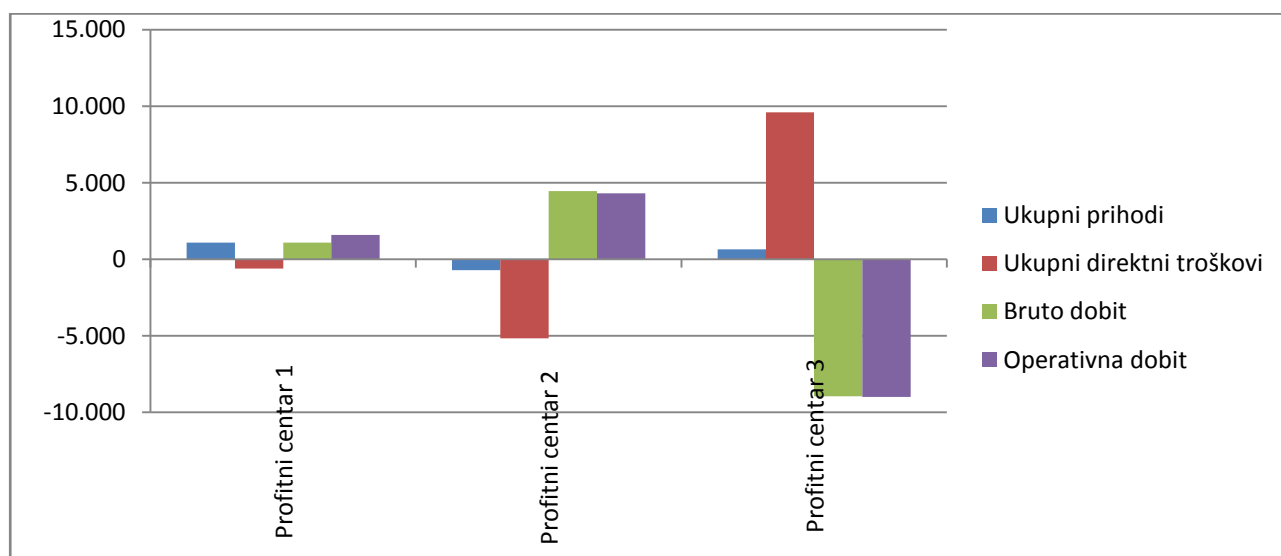
Tablica 1.: Prikaz poslovanja kroz profitne centre (u 000 hrk) Izvor: izvorno autorsko

PROFITNI CENTRI (1,2,3), u 000 HRK	Plan poslovanja za 2009.g.	Udio profitnih centara u ukupnim prihodima i troškovima prema planu (%)	Ostvareni rezultat za 2009.g.	Udio profitnih centara u ukupnim prihodima i troškovima prema ostvarenom rezultatu (%)	Rast ili pad u odnosu na plan i ostvareno	Rast ili pad u odnosu na plan i ostvareno (%)
PROFITNI CENTAR 1						
Prihod GRAĐENJE	49.059	20%	50.232	21%	1.173	2%
Prihod INDUSTRIJA	6.576	8%	6.501	7%	75	1%
UKUPAN PRIHOD	55.635	17%	56.733	17%	1.098	2%
Troškovi materijala	23.718	15%	23.296	15%	422	2%
Troškovi osoblja	3.583	11%	3.474	12%	109	3%
Troškovi strojnog/voznog parka	1.025	6%	1.360	5%	335	24%
Ostali troškovi	24.493	35%	23.884	34%	609	3%
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI	52.819	19%	52.014	19%	805	2%
BRUTO DOBIT	2.816	6%	4.719	10%	1.093	23%
Opći troškovi podrške (admin., manageri...)	564	18%	596	18%	32	5%
OPERATIVNA DOBIT / EBITDA	2.252	5%	4.123	10%	1.598	38%
PROFITNI CENTAR 2						
Prihod GRAĐENJE	75.517	31%	74.148	30%	1.369	2%
Prihod INDUSTRIJA	45.732	55%	46.385	56%	653	1%
UKUPAN PRIHOD	121.249	37%	120.533	37%	716	0,6%
Troškovi materijala	68.466	43%	65.888	42%	2.578	4%
Troškovi osoblja	13.242	42%	12.242	43%	1.000	8%
Troškovi strojnog/voznog parka	5.993	36%	5.004	20%	989	20%
Ostali troškovi	13.746	20%	13.140	19%	606	5%
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI	101.446	37%	96.274	34%	5.174	5%
BRUTO DOBIT	19.803	42%	24.259	54%	4.456	18%
Opći troškovi podrške (admin., manageri...)	1.864	60%	2.005	61%	141	7%
OPERATIVNA DOBIT / EBITDA	17.939	40%	22.254	53%	4.315	19%
PROFITNI CENTAR 3						
Prihod GRAĐENJE	117.617	49%	118.058	49%	441	0,4%
Prihod INDUSTRIJA	30.235	37%	30.435	37%	200	0,7%

PROFITNI CENTRI (1,2,3), u 000 HRK	Plan poslovanja za 2009.g.	Udio profitnih centara u ukupnim prihodima i troškova prema planu (%)	Ostvareni rezultat za 2009.g.	Udio profitnih centara u ukupnim prihodima i troškova prema ostvarenom rezultatu (%)	Rast ili pad u odnosu na plan i ostvareno	Rast ili pad u odnosu na plan i ostvareno (%)
UKUPAN PRIHOD	147.852	46%	148.493	46%	641	0,4%
Troškovi materijala	67.252	42%	67.719	43%	467	0,7%
Troškovi osoblja	14.995	47%	13.011	45%	1.984	15%
Troškovi strojnog/voznog parka	9.645	58%	19.261	75%	9.616	50%
Ostali troškovi	30.961	45%	32.456	47%	1.495	5%
UKUPNI DIREKTNI TROŠKOVI	122.853	44%	132.447	47%	9.594	7%
BRUTO DOBIT	24.999	52%	16.046	36%	8.953	56%
Opći troškovi podrške (admin.,manageri...)	674	22%	712	21%	38	5%
OPERATIVNA DOBIT / EBITDA	24.325	55%	15.334	37%	8.991	59%



Graf 1: Usporedba poslovanja profitnih centara (u 000 hrk)
Izvor:izvorno autorsko



Graf 2: Prikaz rasta odnosno pada poslovanja profitnih centara u odnosu na plan i ostvareni rezultat (u 000 hrk)
Izvor:izvorno autorsko

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Rezultat istraživanja u ovom radu ukazuje na jedan od načina koji može povećati profitabilnost poslovanja poduzeća i učiniti ga konkurentnim na tržištu kroz kombinaciju uspostave adekvatnog sustava internih kontrola te formiranja profitnih centara u organizacijskoj strukturi poduzeća. Sustav internih kontrola u kombinaciji sa organizacijom profitnih centara je izrazito dobra kombinacija jer zajednički sustav internih kontrola i profitni centri mogu lakše detektirati područja u kojima se javljaju određeni problemi i nedostaci te ih pravovremeno ukloniti. Bez odgovarajućeg sustava internih kontrola menadžeri ne bi mogli toliko kvalitetno i učinkovito pratiti i uspoređivati ono što je ostvareno sa onim što je bilo predviđeno, kao ni znati koliko su određene organizacijske jedinice, profitni centri ali i cjelokupno poduzeće uspješni. Kroz rad se daje jasnija slika što su to profitni centri i kako oni funkcioniraju u praksi. Ono što se spominje kroz rad, kao jedna od pretpostavki funkcioniranja profitnih centara, je da se na razini profitnih centara mogu racionalizirati nepotrebni troškovi i upravo time postići maksimalizacija profita. Također, na razini profitnih centara realizira se mogućnost utjecaja na visinu troškova, te se kroz to omogućava transparentno poslovanje koje omogućuje intervenciju u slučaju negativnih odstupanja od planova. Stoga možemo reći da je analiziranjem temeljnih karakteristika i značaja sustava internih kontrola i profitnih centara potvrđena postavljena hipoteza rada, odnosno da zaista adekvatan sustav internih kontrola u kombinaciji sa profitnim centrima može doprinijeti povećanju kvalitete upravljanja organizacijom što za posljedicu može imati povećanje učinkovitosti poslovanja i povećanje profitabilnosti.

LITERATURA:

- [1] Anthony, R. N., Dearden, J., Govindarajan, V.: *Management control system*, 7th edition, Homewood, Ill., Mass. Boston, 1992.
- [2] Belak, V.: *Kontroling profitnih centara*, Računovodstvo, revizija i financije 10/2006, Zagreb, 2006.
- [3] Belak, V.: *Menadžment profitnih centara*, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2007.
- [4] Gulin, D., Tušek, B., i Žager, L.: *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*, HZRFD, Zagreb, 2004.
- [5] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- [6] Sikavica, P., Novak, M.: *Poslovna organizacija, treće, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Informator, Zagreb, 1999.