

# Računovodstveni informacijski sustavi kao izvor informacija neophodnih u procesu poslovnog odlučivanja društava

---

Kadrić, Ajla

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:637470>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-14**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Ajla Tutmić**

**RAČUNOVODSTVENI INFORMACIJSKI SUSTAVI  
KAO IZVOR INFORMACIJA NEOPHODNIH U  
PROCESU POSLOVNOG ODLUČIVANJA DRUŠTAVA**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**RAČUNOVODSTVENI INFORMACIJSKI SUSTAVI  
KAO IZVOR INFORMACIJA NEOPHODNIH U  
PROCESU POSLOVNOG ODLUČIVANJA DRUŠTAVA**

Završni rad

**Ajla Tutmić**

JMBAG: 0303060536, izvanredan student

Studijski smjer: Poslovna informatika

Kolegij: Računovodstveni informacijski sustavi

Mentor: prof. dr. sc. Robert Zenzerović

Pula, rujan 2021.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. RAČUNOVODSTVENI INFORMACIJSKI SUSTAVI .....	2
2.1. Pojam i osnovna obilježja .....	2
2.2. Organizacija unutar poduzeća .....	7
2.3. Podsustavi računovodstvenog informacijskog sustava.....	12
2.3.1. Računovodstveni ciklus nabave.....	13
2.3.2. Računovodstveni ciklus proizvodnje .....	16
2.3.3. Računovodstveni ciklus prodaje.....	19
2.3.4. Računovodstveni ciklus nagrađivanja ljudskih resursa .....	22
2.3.5. Računovodstveni ciklus izvještavanja .....	24
2.4. Regulatorni okvir financijskog izvještavanja .....	25
2.4.1. Zakon o računovodstvu.....	26
2.4.2. Standardi financijskog izvještavanja .....	29
3. PROCES POSLOVNOG ODLUČIVANJA .....	33
3.1. Osnovni koncepti poslovnog odlučivanja.....	33
3.2. Stilovi i ciljevi upravljanja .....	34
3.3. Sudionici poslovnog odlučivanja.....	37
3.4. Uloga nefinancijskih informacija u poslovnom odlučivanju .....	39
4. KORIŠTENJE INFORMACIJA U DONOŠENJU POSLOVNIH ODLUKA U PODUZEĆU „X D.O.O.“ .....	41
5. ZAKLJUČAK.....	44
6. LITERATURA .....	45
7. SAŽETAK .....	46
8. SUMMARY .....	47

## 1. UVOD

Računovodstveni informacijski sustav (RIS) integralni je dio ukupnog informacijskog sustava, a većina informacija nužnih prilikom poslovnog odlučivanja nastaje upravo u ovom sustavu. Možemo reći da je danas ukupno poslovanje poduzeća nemoguće bez RIS-a. Računovodstveni informacijski sustav je sustav koji je usmjeren na financijske, odnosno kvantitativne informacije. To nam govori da sustav prvenstveno bilježi poslovne transakcije, što je temelj poslovnog odlučivanja svakog poduzetnika.

Predmet istraživanja ovog rada je utjecaj računovodstvenih informacijskih sustava na proces poslovnog odlučivanja društava gdje će se prikazati temeljna obilježja računovodstvenih informacijskih sustava i poslovnog odlučivanja te primjerom poduzeća prikazati utjecaj informacija na poslovne odluke poduzeća.

Cilj rada je analizirati obilježja računovodstvenih informacijskih sustava i prikazati na koji način su ona povezana s poslovnim odlučivanjem. Na kraju rada prikazan je primjer donošenja poslovnih odluka kod poduzeća X d.o.o. koje se temelje na raznim informacijama iz njegovog računovodstvenog informacijskog sustava.

Struktura rada podijeljena je na četiri zasebne i međusobno povezane cjeline. U uvodu općenito je prikazana tematika ovog rada, predmet, cilj i struktura rada. U drugom dijelu opisani su osnovni pojmovi i obilježja računovodstvenih informacijskih sustava, organizacija unutar poduzeća i regulatorni okvir financijskog izvještavanja. Zatim je u trećem dijelu prikazan proces poslovnog odlučivanja kroz osnovne koncepte, stilove i ciljeve odlučivanja, sudionike te ulogu nefinancijskih informacija. Četvrti dio obrađuje primjenu informacija u donošenju poslovnih odluka u poduzeću X. Zaključni dio objedinjuje završne misli autora o tematici rada.

U ovom radu korištene su odgovarajuće znanstvene metode, a neke od njih su: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, metoda apstrakcije i konkretizacije, komparativna metoda, metoda klasifikacije i deskripcije.

## **2. RAČUNOVODSTVENI INFORMACIJSKI SUSTAVI**

U dodiru smo s računovodstvenim informacijskim sustavima tijekom cijelog svoga života. Najjednostavnijim radnjama, poput kupovinom namirnica u trgovini ili kupovinom knjiga za fakultet, ulazimo u računovodstvenu transakciju. Primitkom računa trgovine ili mjesečnog izvoda tekućeg računa imamo pristup jednom od oblika računovodstvene informacije. Navedeni primjeri predstavljaju jednostavni, manje formalan oblik računovodstvenih informacijskih sustava. Ukoliko želimo govoriti o formalnim oblicima, tada susrećemo pojmove poput financijskih izvještaja, poslovnih knjiga, sustava i podsustava i tako dalje. U nastavku ovog rada bavit ćemo se upravo tim oblicima računovodstvenih informacijskih sustava koje današnja poduzeća primjenjuju te pokušati objasniti njihovu važnost u poslovanju.

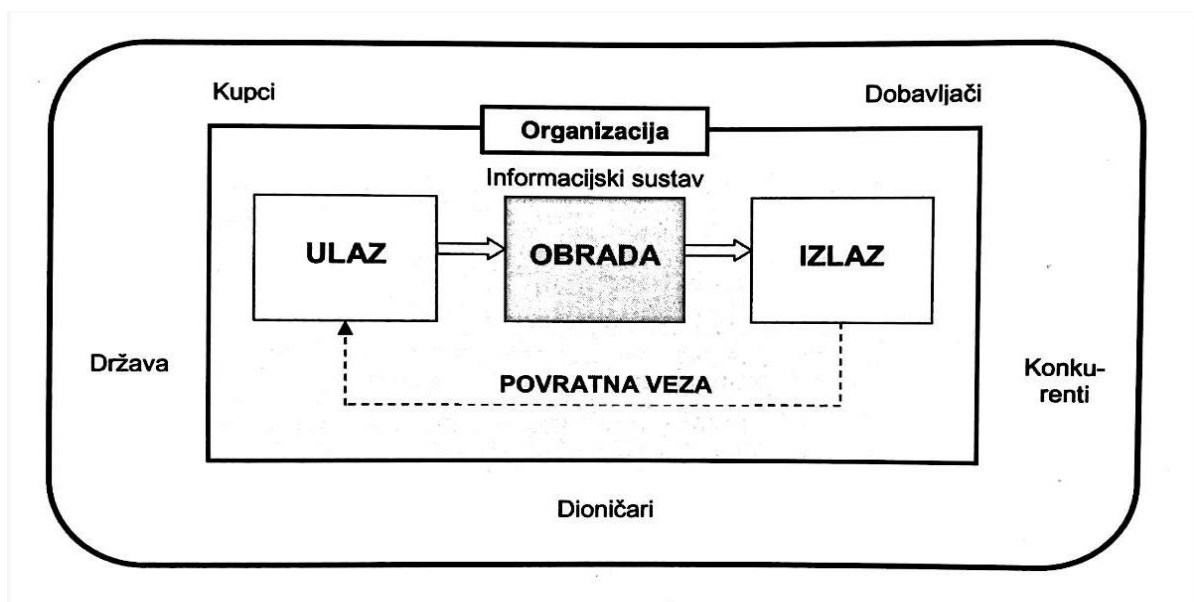
### **2.1. Pojam i osnovna obilježja**

Računovodstvene informacijske sustave ne možemo razumjeti bez razumijevanja njihovih osnovnih pojmova, a to su računovodstvo, informacija i sustav. Računovodstvo ima nekoliko aspekata. Prvobitno je informacijski sustav sam za sebe. To znači da koristi različite sustavne operacije za generiranje relevantnih informacija. Neke od operacija koje obuhvaća su: bilježenje ekonomskih podataka, obrada i analiza tih podataka te prezentiranje kvantitativnih podataka u financijskom smislu. Drugo, računovodstvo predstavlja „poslovni jezik“, tj. pruža sredstva pomoću kojih se ključni poslovi poslovnog društva izražavaju i sažimaju. Konačno, računovodstvo možemo promatrati kao skup financijskih informacija koje su neophodne za sveukupno funkcioniranje nekog entiteta poput poduzeća. Informacija predstavlja vrijedne obrađene podatke. Informacija je važna za poduzeće jer je dio temelja za donošenje odluka, poduzimanje radnji te ispunjavanje zakonskih obveza. Mnoštvo korisnih financijskih informacija proizvodi se kao rezultat iz računovodstvenih informacijskih sustava. Primjeri financijskih informacija su račun dobiti i gubitka poslovnog subjekta i mjesečni izvještaji koji se šalju klijentima tvrtke. Informacije u računu dobiti i gubitka mogu uputiti menadžment poduzeća da donese odluku o smanjenju troškova unutar

tvrtke. I posljednji pojam, sustav, je integrirani entitet koji je fokusiran na skup ciljeva. Postoje razni tipovi sustava. Većina sustava je otvorenog tipa, što znači da mogu primiti ulazne informacije, tj. inpute, te kreiraju izlazne informacije, tj. outpute. Također većina ih je opipljiva odnosno funkcioniraju putem fizičkih resursa. Svi sustavi, uključujući računovodstvene informacijske sustave, sadržavaju zajedničke karakteristike poput granica koje ih odvajaju od okoline, postojanje najmanje dva elementa, korelaciju između elemenata te cilj sustava.

Informacijski sustav je sveukupnost ljudi, opreme, tehnologije i postupaka te njihovog međudnosa koji omogućuju prikupljanje, pohranu, analizu, obradu i distribuciju podataka i informacija korisnicima, odnosno donositeljima poslovnih odluka.<sup>1</sup> Svaki informacijski sustav sastoji se od: hardvera, softvera, netvera, datavera, lifevera i orgvera.<sup>2</sup> Kao što je već spomenuto, informacijski sustav obuhvaća sljedeće faze: ulazne podatke, izlazne podatke koji su rezultat obrade podataka te fazu povratne veze. Ove faze prikazane su slikom 1.

Slika 1. Faze informacijskog sustava



Izvor: R. Zenzerović: *Računovodstveni informacijski sustavi*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, 2007., str. 20

<sup>1</sup> R. Zenzerović: *Računovodstveni informacijski sustavi*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, 2007., str. 18

<sup>2</sup> Podjela preuzeta iz: *ibidem*, str. 19

Kao što je vidljivo iz slike sustav iz svoje okoline prima inpute, obrađuje ih u skladu s pravilima i procedurama, a rezultate vraća natrag u okolinu. Povratna veza služi kao regulator rada sustava. Izuzetno je važan kontrolni element prema kojem se sustav korigira i prilagođava zahtjevima okruženja. Ukoliko dolazi do problema unutar elemenata i veza između njih, pojavljuju se i problemi s funkcioniranjem sustava. Upravo iz tog razloga jako je važno imati dobre kontrolne mjere kako bi se greške spriječile ili korigirale.

Svaki sustav dio je nekog većeg sustava i/ili ga je moguće podijeliti na brojne manje sustave. Rastavljanjem sustava na podsustave primjećujemo hijerarhijski slijed te odnose između sustava i podsustava. Svaki sustav ima svoje okruženje s vlastitim pravilima funkcioniranja. Zbog toga što svako okruženje utječe na funkcioniranje konkretnog sustava, sustav se može promatrati kao podsustav vlastitog okruženja. Informacijske sustave dijelimo prema stupnju složenosti informacija koje pružaju i s obzirom na izvore podataka i informacija.<sup>3</sup>

Prema stupnju složenosti informacija, informacijske sustave dijelimo na:<sup>4</sup>

- Klasične ili transakcijske informacijske sustave – osnovni su dio svakog informacijskog sustava i pripadaju operativnoj razini poslovanja. Pružaju potporu tekućim procesima i transakcijama, a njihovi izvještaji pružaju neobrađene informacije o tijeku nekog procesa ili aktivnosti.
- Sustave za potporu pri odlučivanju (DDS – Decision Support System) – osim baznih informacija i podataka, posjeduju i baze modela, dokumenata, prognoza i statistika koje pomažu menadžerima u procesu odlučivanja.
- Ekspertne sustave – Ovi sustavi posjeduju najviši stupanj razvoja. Imaju mogućnost pohrane znanja stručnjaka iz pojedinog područja te korištenje tog znanja prilikom odlučivanja. Ova vrsta sustava također ima mogućnost stvaranja novog znanja jer se temelje na posebnim programima s ugrađenim

---

<sup>3</sup> Ibidem, str. 20

<sup>4</sup> Podjela preuzeta iz: ibidem, str. 20



- stručnim znanjem iz određenih područja. Ekspertni sustavi oblik su umjetne inteligencije.

Prema kriteriju izvora podataka i informacija, informacijski sustavi dijele se na:<sup>5</sup>

- Formalne informacijske sustave – daju kvalitativne i kvantitativne informacije i preslikavaju stvarni svijet u vlastiti sustav. Ograničeni su zbog formalnih izvora. Primjeri ovakvih sustava su sustavi za prodaju, sustavi u nabavi, sustavi za ljudske resurse i tako dalje.
- Neformalne informacijske sustave – uključuju neformalne izvore podataka, a nadopuna su formalnim sustavima. Nestrukturirani su, moguće ih je prilagoditi prema potrebama. Primjeri ovih sustava su neformalni razgovori zaposlenih na poslovnim ručkovima i pauzama za odmor.

Kada razmišljamo o računovodstvu većinom pomislimo na pisane bilješke o financijskim događajima unutar poduzeća. Tako je i došlo do prvih evidencija. Razvojem trgovine i svih sektora poslovanja kroz povijest razvila se i potreba za detaljnijim evidencijama. Vremenom su se mijenjale metode zapisivanja poslovnih događaja, a izum dvojnog knjigovodstva uveliko je olakšao evidencije poslovnih transakcija. Ovu metodu i danas koristimo, a ona je zajednička karakteristika svih današnjih računovodstvenih sustava. Organizacijska sredstva s vremenom su se mijenjala, no bit računovodstva ostala je ista, a to je da računovodstvo mora ostati u funkciji korisnika informacija. Postoje različita mišljenja o tome što sve računovodstvo obuhvaća. S jedne strane računovodstvo se poistovjećuje s knjigovodstvom, a s druge strane knjigovodstvo je dio računovodstva, dok računovodstvo predstavlja „zaokruženi sistem evidencije u kojem se na poseban način planiraju, evidentiraju, kontroliraju i analiziraju stanja i kretanja sredstava i poslova u privrednim organizacijama i s tim u vezi sastavljaju računovodstvene informacije“.<sup>6</sup>

Prema strukturi računovodstvo dijelimo na: računovodstveno planiranje, knjigovodstvo, računovodstvenu kontrolu, računovodstvenu analizu i računovodstveno

---

<sup>5</sup> Podjela preuzeta iz: ibidem, str. 21

<sup>6</sup> I. Mamić Sačer, K. Žager, *Računovodstveni informacijski sustavi*, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2008., str. 20

informiranje. Navedene funkcije računovodstva dio su i računovodstvenog informacijskog sustava. Za računovodstvo kažemo i da je „vještina bilježenja, razvrstavanja, skraćenog prikazivanja i interpretiranja u novčanom obliku izraženih poslovnih događaja koji su bar djelomično financijske naravi i interpretiranje iz toga proizašlih rezultata“.<sup>7</sup> Iz ove definicije zaključujemo da računovodstveni sustav karakterizira prikupljanje, obrada i prezentiranje računovodstvenih informacija koje se odnose na poslovanje poduzeća i usmjerene su korisnicima.

Informacijski sustavi sastavni su dio poslovanja poduzeća te je funkcioniranje bez njih u današnje vrijeme nemoguće. Informacijske sustave u poduzeću dijelimo na upravljački ili management informacijski sustav (management information system) i računovodstveni informacijski sustav (accounting information system).<sup>8</sup> Upravljački informacijski sustav bavi se i nefinancijskim transakcijama, dok računovodstveni informacijski sustav isključivo sadrži financijske transakcije. Dakle, računovodstvena obrada podataka temelji se na prethodno spomenutoj metodi dvojnog knjigovodstva, što je ujedno i temeljno obilježje računovodstvenog i samo računovodstvenog informacijskog sustava.

Poslovno odlučivanje temelji se prvenstveno na točnim i pouzdanim računovodstvenim informacijama. Kako bi se osigurale kvalitetne informacije u sustav je potrebno ugraditi brojne kontrolne postupke. Zbog toga je, osim informacijske i komunikacijske tehnologije, sustav internih kontrola jedna od temeljnih komponenti računovodstvenog informacijskog sustava.<sup>9</sup>

Kao što je već spomenuto, predmet obrade računovodstvenog informacijskog sustava su uglavnom financijski podaci. Ti podaci proizlaze iz knjigovodstvenih isprava koje proizlaze ili iz samog poduzeća ili iz njegove okoline, dok se pojedine sastavljaju u računovodstvu. Ove knjigovodstvene isprave predstavljaju ulazne informacije u računovodstveni informacijski sustav (inpute). Centralni dio RIS-a predstavlja obrada i pohrana podataka. Na izlazu iz sustava imamo obrađene informacije u obliku različitih

---

<sup>7</sup> Ibidem, str. 21

<sup>8</sup> R. Zenzerović, op. cit., str. 29

<sup>9</sup> I. Mamić Sačer, K. Žager, op. cit., str. 22

financijskih izvještaja te bilješki. U financijske izvještaje ubrajamo bilancu, izvještaj o dobiti, izvještaj o novčanom toku i izvještaj o promjeni vlasničke glavnice.<sup>10</sup>

S organizacijskog aspekta računalni računovodstveni informacijski sustav možemo podijeliti na modularan, integralan i kombiniran. Modularni oblik sastavljen je od pojedinačnih modela, a temeljna karakteristika ovog sustava je da se podaci s računovodstvenih isprava najčešće unose u sustav u samom računovodstvu. Isprave se prikupljaju i donose računovodstvu koje ih unosi u odgovarajući modul. Modulu mogu biti: modul obrade transakcija, modul općeg dnevnika, modul dugotrajne imovine i modul izvještavanja managementa. Modularni oblik sustava najčešće se primjenjuje u malim i srednje velikim poduzećima. Integralni oblik integrirani se sustav sastavljen od različitih modela. Suprotno modularnom sustavu, integrirani sustav evidentira podatke na mjestu nastanka transakcije, ne u računovodstvu, a podaci se dostavljaju digitalnim putem, ne ispravama. Zbog potreba digitalizacije, ovaj sustav najčešće se temelji na online računalnom sustavu. Integralni sustavi prisutni su u velikim poduzećima s velikim brojem računala i pouzdanih komunikacijskih veza. Kombinirani računovodstveni informacijski sustav kombinacija je prethodno navedenih oblika, a moguće je koristiti i osobna računala i online računalne sustave.<sup>11</sup>

## **2.2. Organizacija unutar poduzeća**

Svako poduzeće predstavlja složen entitet, a na njegovu organizaciju utječu brojni čimbenici. Svaki od tih čimbenika utječe različitim intenzitetom na oblikovanje organizacije poduzeća. Utjecaj pojedinog čimbenika može biti različit u različitom vremenskom periodu, a različit je i ovisno o kojoj organizacijskoj strukturi je riječ. Čimbenike dijelimo na unutarnje i vanjske. Unutarnji čimbenici su pod kontrolom poduzeća te na njih management može utjecati. Vanjski čimbenici nisu pod kontrolom poduzeća te se njima poduzeće mora prilagođavati. Ipak, velika poduzeća koja na tržištu imaju značajan udio u ponudi i potražnji, često mogu kontrolirati okolinu.

---

<sup>10</sup> R. Zenzerović, op. cit., str. 36

<sup>11</sup> ibidem, str. 37-39

Najvažniji unutarnji čimbenici su:<sup>12</sup>

- Ciljevi i strategija – ciljevi poručuju što poduzeće želi postići, a strategija način na koji će se ti ciljevi ostvariti. Prema postavljenim ciljevima razvijaju se potrebne strategije.
- Tip korištene tehnologije i zadaci – pod tehnologijom podrazumijevaju se razni strojevi, oprema i radni postupci koji služe za realiziranje poslova poduzeća. Tehnologija omogućava smanjenje ljudskih resursa te povećava efikasnost procesa unutar poduzeća. Zadaci određuju organizacijsku širinu i dubinu.
- Veličina poduzeća – još jedan čimbenik koji utječe na organizacijsku širinu i dubinu. Veća poduzeća imaju veći broj organizacijskih jedinica i razina, dok manja poduzeća imaju manji.
- Ljudski potencijali – predstavljaju najvažniji dio poslovnog procesa jer su ljudi nositelji poslovnih aktivnosti. Ljudi postavljaju ciljeve te vlastitim znanjem i sposobnostima pridonose samoj organizaciji.
- Životni ciklus poduzeća – organizacijska struktura poduzeća mijenja se kroz različite faze životnog ciklusa poduzeća. Razlikujemo četiri faze: poduzetničku fazu (neformalna i nebirokratska struktura), fazu rasta (porast zaposlenih i potreba za formalizacijom), fazu formalizacije (birokratizacija organizacije i formalni kanali) te fazu elaboracije (velik broj organizacijskih jedinica i vrhunac birokracije).
- Proizvodi i/ili usluge – vrsta proizvoda i/ili usluga određuje tip organizacijske strukture poduzeća. Vrlo je važna i količina proizvoda i/ili usluga koja se namjerava nuditi.
- Lokacija – na organizaciju poduzeća utječe izbor mikro i makrolokacije. Makrolokacija predstavlja fizičku lokaciju organizacije na dugi rok, a mikrolokacija se odnosi na pogone, odnosno dijelove poduzeća smještene na različitim mjestima. Odabir lokacije utječe na organizaciju nabavnih i prodajnih funkcija te funkciju upravljanja ljudskim potencijalima. Ovisno o odabiru lokacije, moguće je smanjiti ili povećati troškove poduzeća.

---

<sup>12</sup> Ibidem, str. 51, 52

Vanjski čimbenici su:<sup>13</sup>

- institucionalni uvjeti – tu pripadaju društveni, kulturni, politički i pravni čimbenici. Najznačajniji su zakonski propisi koji reguliraju osnivanje, pripajanje, spajanje, stečaj i likvidaciju poduzeća i slično.
- Integracijski procesi – ukoliko dolazi do procesa udruživanja, postojeća organizacijska struktura se mijenja te se stvara nova.
- Tržište – uveliko utječe na organizaciju poduzeća s naglaskom na ulogu kupaca, konkurencije, dobavljača i ljudskih resursa.
- Razvoj znanosti i tehnologije – razvojem znanosti i tehnologije dolazi do izuma novih proizvoda, usluga, proizvodnih procesa, nove opreme i drugih otkrića. Sve te novosti utječu na organizacijsku strukturu koju je sukladno tome potrebno redizajnirati kako bi poduzeće moglo konkurirati na tržištu.

Uspjeh poduzeća uveliko ovisi o dobroj organizacijskoj strukturi te fleksibilnosti na promjene. Kada se dobro usklade sredstva za rad, predmeti rada i ljudi dobije se cjelina kojoj je potrebno dodijeliti zadatke. Nakon uspostavljanja procesa proizvodnje bitno je realizirati kvalitetan management. Management se bavi koordinacijom aktivnosti, a za to je bitna organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova. Sve prethodno navedeno spada pod elemente organizacijske strukture bez kojih je funkcionalnost poduzeća nemoguća.

Kada govorimo o računovodstvenim informacijskim sustavima moramo napomenuti da je računovodstvo u središtu kao funkcija. Računovodstvo ima ulogu prikupljanja isprava iz ostalih poslovnih funkcija, potom podatke unosi u sustav te ih obrađuje. Na kraju izrađuje izvještaje koji su prilagođeni potrebama klijenata.<sup>14</sup> Kako se organizacija poduzeća uspostavlja u skladu s veličinom poduzeća i veličina računovodstva se tome prilagođava. U nastavku ovog odjeljka osvrnut ćemo se na vrste organizacijskih struktura s obzirom na specifičnosti njihovih računovodstvenih informacijskih sustava.

---

<sup>13</sup> ibidem, str. 53

<sup>14</sup> ibidem, str. 54

Kako se informacije unutar poduzeća kreću u različitim smjerovima, računovodstveni informacijski sustavi omogućavaju kretanje informacija unutar razina te između razina managementa. Tada govorimo o horizontalnom i vertikalnom kretanju informacija. Horizontalno kretanje obilježava tok informacija unutar jedinica na istoj razini. Tu je riječ o detaljnim informacijama vezanim za specifične događaje, a one se kreću kroz operativne organizacijske jedinice. Vertikalni tok informacija obilježava kretanje kroz različite razine managementa, od nižih do viših.

Ne postoji savršeni oblik organizacije poduzeća. Svako poduzeće je specifično te u skladu sa vlastitim čimbenicima uspostavlja najprikladniju organizacijsku strukturu. Često poduzeća kombiniraju nekoliko vrsta organizacijskih struktura.

Najbitnije organizacijske strukture su:

- Funkcijska – podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama unutar poduzeća. Ovaj oblik najčešće se primjenjuje u novim poduzećima, male do srednje veličine, a najrasprostranjeniji je oblik organizacijske strukture.
- Procesna – organizacijske jedinice kod ovog oblika organizacijske strukture formiraju se prema tijeku radnog (poslovnog) procesa. Usko je povezana s funkcijskom strukturom te je najčešće nadopuna te strukture.
- Divizijska – podjela rada te grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja se prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. Koristi se u velikim poduzećima koja proizvode različite proizvode, na različitim geografskim lokacijama za razne kategorije kupaca.
- Projektna – poseban je oblik timske organizacije, a koristi se kao organizacijska struktura u okviru funkcijske ili nekog oblika divizijske organizacijske strukture. Uspostavlja se privremeno i služi za uspostavljanje i realiziranje projekata. Projekti mogu biti jednokratni ili procesi.
- Matrična – predstavlja kombinaciju funkcijske i divizijske ili projektne organizacijske strukture. Primarna organizacijska struktura u pravilu je funkcijska, a divizijska ili projektna služi kao naknadna struktura. Funkcijske

organizacijske strukture organiziraju se za obavljanje osnovne djelatnosti, a zaposlenici istovremeno rade i za potrebe pojedinih projekata. Ovlaštenja i odgovornost ostvaruju se vertikalno i horizontalno. Karakterizira je i dualna odgovornost članova projektnog tima jer su odgovorni i projektnom manageru i manageru funkcijske organizacijske jedinice. To je ujedno najveća slabost ove vrste organizacijske strukture.

Prema navedenom možemo zaključiti da uspješnost poduzeća uveliko ovisi o djelotvornosti organizacije njegovih poslovnih funkcija, a one obuhvaćaju istraživanje i razvoj, nabavu, proizvodnju, prodaju, upravljanje ljudskim potencijalima te financije i računovodstvo.

Shodno navedenom uočavamo temeljne poslovne funkcije, a to su:<sup>15</sup>

- funkcija nabave – nabava predstavlja temeljnu poslovnu funkciju koja pribavlja inpute potrebne za proizvodni proces. Kako bi se poslovni proces odvio nesmetano potrebno je osigurati resurse u pravim količinama te u određeno vrijeme. Osim toga nabavna funkcija brine i o cijenama resursa te o kvaliteti. Računovodstveni informacijski sustav zadužen je za evidentiranje podataka o nabavi te izdavanje inputa u sljedeću fazu poslovnog procesa. RIS zaprima i ispostavlja niz knjigovodstvenih isprava čime se dokazuje nastanak poslovnog događaja te se vrše knjiženja u poslovnim knjigama.
- Funkcija proizvodnje – temeljni zadatak je proizvodnja određene količine proizvoda unaprijed definirane kvalitete u određenoj jedinici vremena. Radi konkurentnosti poduzeća potrebno je voditi računa o optimalnom angažiranju resursa (radne snage, sirovina, energije,...). Proizvodni proces je najsloženiji proces u poduzeću, a obuhvaća tehnološki i logistički proces. U okviru procesa izvršavaju se poslovi tehničke pripreme proizvodnje, kontrole strojeva i same proizvodnje, transporta i slično. Uspostavljaju se i temeljni zadaci koji obuhvaćaju pripremu proizvodnje, neposrednu proizvodnju, kontrolu proizvodnje te održavanje proizvodnih kapaciteta. Računovodstvo bilježi ulaz inputa i angažman zaposlenika radi praćenja visine troškova proizvodnje. Izlaz

---

<sup>15</sup> Prilagođeno prema: I. Mamić Sačar, K. Žager, op. cit., str. 8-14

outputa se također bilježi adekvatnom dokumentacijom kojom se dokazuje izlaz iz procesa proizvodnje i ulaz u skladište.

- Funkcija prodaje – outpute proizvodnog procesa plasira na tržište krajnjim kupcima. Prodajom proizvoda ostvaruju se prihodi koji omogućavaju daljnje ulaganje u novi ciklus proizvodnje. Ukoliko proizvedeni proizvod ne može se prodati, tj. nema svog kupca, on predstavlja gubitak te njegova daljnja proizvodnja nije opravdana. Prodajna funkcija sudjeluje je u procesu planiranja jer posjeduje informacije o povijesnim cijenama proizvoda te može procijeniti buduća kretanja cijena na tržištu. Računovodstveni sustav mora pomno pratiti sva financijska kretanja zbog rizika od pronevjere te je u ovom slučaju bitno uspostaviti dobru funkciju nadzora. Za RIS značajne su i razne knjigovodstvene isprave koje prate kretanje proizvoda od proizvodnje, preko skladišta gotovih proizvoda pa do isporuke kupcu.
- Funkcija upravljanja ljudskim resursima – osim raznih resursa poput sirovina, strojeva, materijala i tako dalje, svakom poduzeću potrebni su ljudi koji bi te resurse pokrenuli i koristili. Ljudi svojim znanjem i sposobnostima te resurse pretvaraju u gotove proizvode. Iz tog razloga ljudski resurs temeljni je čimbenik uspjeha svakog poduzeća te mu je potrebno pružiti odgovarajuću pažnju. Sretni i zadovoljni djelatnici pretpostavka su za dobru suradnju u bilo kojoj organizaciji. Trošak zaposlenih vrlo je važan te je angažman kadrovske službe u planiranju vrlo značajan. Kadrovska služba ima uvid u podatke o ponudi i cijenama na tržištu rada te u skladu s ostalim funkcijama prikuplja podatke o potrebnom broju i kvalifikaciji zaposlenika.

### **2.3. Podsustavi računovodstvenog informacijskog sustava**

Uspostavljanje računovodstvenog informacijskog sustava unutar upravljačkog informacijskog sustava jedan je od najbitnijih zadataka poduzeća. Na tržištu postoje brojni softveri pomoću kojih se vrlo lako uspostavlja računovodstveni informacijski sustav. No kako je svako poduzeće jedinstveno te ima vlastite sustave internih kontrola te aktivnosti organizira na svoj način, veliki broj poduzeća prilagođava te dostupne softvere vlastitim potrebama. U pojedinim slučajevima dolazi i do razvoja vlastitih softvera. Tu se u većinom radi o velikim poduzećima. Neovisno o načinu



implementacije sustava, svaki računovodstveni informacijski sustav sastoji se od podsustava o kojima ćemo govoriti u nastavku odjeljka.

Kao što je već spomenuto, svaki sustav sastavljen je od određenog broja podsustava, a također je dio nekog većeg sustava. U slučaju računovodstvenog informacijskog sustava, on je dio upravljačkog informacijskog sustava, a sastoji se od sljedećih podsustava, odnosno računovodstvenih ciklusa: računovodstveni ciklus nabave, računovodstveni ciklus proizvodnje, računovodstveni ciklus prodaje, računovodstveni ciklus upravljanja ljudskim resursima, računovodstveni ciklus financijskog izvještavanja.<sup>16</sup>

### *2.3.1. Računovodstveni ciklus nabave*

Svako poduzeće vrši nabavu dobara i/ili usluga. Pod dobrima podrazumijevamo robu, sirovine, razne dijelove, itd. Pod uslugama misli se na one usluge koje pružaju vanjski suradnici, poput mrežnih i pravnih usluga. Sva dobra i usluge dio su ciklusa nabave. Zbog toga što ciklus nabave uključuje odljev novčanih sredstava, on stoji nasuprot ciklusu prodaje koji omogućava priljev sredstava. Pravilnom uspostavom ovog računovodstvenog informacijskog sustava omogućava se snižavanje troškova, upravljanje popustima dobavljača, kvalitetnije upravljanje zalihama i tako dalje. Računovodstveni ciklus nabave osnova je za financijsko izvještavanje o rezultatima nabavnih aktivnosti.

Iako je svako poduzeće jedinstveno te postoje brojne razlike u poslovanju te u ciklusima, moguće je izdvojiti glavne faze ciklusa nabave, a to su: narudžba dobara i usluga, zaprimanje dobara i njihovo skladištenje, zaprimanje računa i ažuriranje analitičke evidencije dobavljača i plaćanje. Kada se prepozna potreba za nekim dobrom, pojedini odjel unutar poduzeća izdaje nalog za nabavu ili internu narudžbenicu. Nalog sastavlja osoba kojoj je dodijeljena odgovornost da prati stanje zaliha unutar odjela, a potom ga šalje u odjel nabave. Zbog smanjenja rizika od manipulacija, svako poduzeće uvodi interne kontrole kako ne bi došlo do neovlaštenog iniciranja nabave. Iz istog razloga, ali i zbog smanjenja nepotrebnih troškova,

---

<sup>16</sup> R. Zenzerović, op. cit., str. 124

poduzeća uvode novčane limite nabave. Ponekad sam automatizirani sustav može inicirati nabavu robe kada se zalihe spuste na minimalnu postavljenu razinu. Glavni zadatak pri kreiranju narudžbe je odabir dobavljača. Dobavljači se obično biraju prema kriterijima poput nabavne cijene, vremena isporuke te dodatnih usluga nakon isporuke. Kvaliteta dobara je sve važnija zbog velike konkurencije između dobavljača. Nakon što se odabere dobavljač navode se detalji narudžbe kao što su cijena, kvaliteta te druge specifikacije. Integrirani informacijski sustavi omogućavaju automatsko naručivanje dobara od glavnih dobavljača u slučaju kada sustav sam naručuje temeljem niskih zaliha. Narudžbenica se sastavlja u par primjeraka. Jedan primjerak ide dobavljaču, drugi u analitičku evidenciju dobavljača, treći u evidenciju narudžbi, a četvrti koji ne sadrži informacije o cijeni i količini, ide u skladište. Jedna narudžbenica može se sastaviti za više naloga za nabavu, a u slučaju naručivanja više vrsta dobara poduzeće može za jedan nalog izdati više narudžbenica. To se događa u slučaju kada kod jednog dobavljača nije moguće nabaviti sva dobra iz jednog naloga.

Nakon izdavanja i slanja narudžbenice, dobavljač je dužan dostaviti poduzeću. Kada dobra pristignu u odjel za zaprimanje dobara, najčešće skladište, potrebno je provjeriti poklapa li se primljena dostava s narudžbenicom. Provjerava se količina i vrsta dobara te se podaci unose u primjerak narudžbenice bez cijena i količina, odnosno u „bianco“ narudžbenicu. Dostavljač isporučuje i otpremnicu s točnim podacima o dostavljenim dobrima. Dobra se iskrcavaju, prebrojavaju, pregledaju ima li oštećenja te se provjerava odgovaraju li specifikacijama u narudžbenici. Ukoliko postoje razlike u podacima između otpremnice i stvarnog stanja, skladištar je dužan sastaviti zapisnik na temelju kojeg se kontaktira dobavljač. U slučaju oštećenja dobara, poduzeće može tražiti popust od dobavljača ili ukoliko je roba neprihvatljiva ona se vraća. Nakon primitka dobara skladištar sastavlja skladišnu primku u nekoliko primjera. Jedan primjer ostaje u skladišnoj evidenciji, drugi se evidentira u evidenciji narudžbi, treći primjera se evidentira u analitičkoj evidenciji dobavljača, a četvrti ide u sustav za upravljanje zalihama.

Račun dobavljača s kojim poduzeće redovno posluje obično se prima nakon isporuke robe. Računi se izdaju ili za svaku isporuku posebno ili za neki određeni vremenski period. Ukoliko se radi o novom dobavljaču ponekad dolazi do djelomičnih ili potpunih avansnih plaćanja. U tom slučaju račun se izdaje prije ili zajedno s isporukom dobara

ili usluga. Ulazni računi poduzeća obrađuju se u okviru računovodstvenog odjela. Već evidentirane narudžbenice i skladišne primke uspoređuju se s računima kako ne bi došlo do greške. Provjereni i odobreni računi unose se u analitičku evidenciju te se knjiže obveze prema dobavljačima. Obveze prema dobavljačima potrebno je zatvoriti, a to obično obavlja platni odjel. Isplata dobavljaču može se izvršiti gotovinski ili bezgotovinski. Gotovinske isplate obično obuhvaćaju male iznose jer je limit zakonski reguliran. Bezgotovinsko plaćanje izvršava se preko bankarskih računa ili za svaki račun ili nekoliko njih posebno ili za određeni vremenski period. To ovisi o dogovoru između poduzeća i dobavljača. Ukoliko dobavljač zahtjeva avansno plaćanje, a poduzeće brzu isporuku dobara, dobavljaču se daje na uvid kopija naloga za isplatu s obzirom na to da je isplata na izvodu vidljiva idući dan.

Kao što primjećujemo, aktivnosti ciklusa nabave prate brojni dokumenti, evidencije i izvještaji. Najznačajnije ćemo ukratko objasniti, a to su:<sup>17</sup>

- Skladišna primka – sastavlja je najčešće skladištar ili druga odgovorna osoba prilikom primanja dobara od dobavljača. Skladištar je dužan robu provjeriti te unijeti stvarno stanje u primku.
- Ulazni račun – je račun kojeg dobavljač šalje poduzeću i temelj je knjiženja obveza prema dobavljaču. Račun sadrži datum, broj i mjesto izdavanja, podatke dobavljača, podatke naručitelja, količinu i cijene robe, datum isporuke, iznos poreza te ukupni iznos naknada i poreza.
- Obavijest o odobrenju – ili obavijest o knjiženju je dokument kojeg šalje dobavljač ukoliko dolazi do odobrenja popusta ili povrata robe. Mora sadržavati broj računa na kojeg se odnosi.
- Izvod o stanju i promjenama na žiro računu – šalje ga banka te se na njemu bilježe promjene na računu.
- Blagajničko izvješće – ili dnevnik, sastavlja se temeljem uplatnica i isplatnica, a sadrži uplate i isplate gotovog novca vremenskim redoslijedom događanja.
- Analitička evidencija dobavljača – ili saldakonti dobavljača je evidencija svih podataka o dobavljačima. Uz osnovne podatke o dobavljaču, sadržava i evidenciju svih primljenih i podmirenih računa.

---

<sup>17</sup> Prilagođeno prema: ibidem, str. 139-148

- Analitička evidencija sirovina i materijala – ili materijalno knjigovodstvo, evidencija je o količinama i vrijednosnom stanju te kretanju svih vrsta sirovina, materijala i ostalih dobara.
- analitička evidencija robe – ili robno knjigovodstvo, evidencija je količine i vrijednosnog stanja te kretanja svake vrste trgovačke robe.
- Izvod otvorenih stavki – prikazuje nepodmirene račune dobavljača.
- Projekcija dospijeca računa na plaćanje – nema određeni oblik, a sadržava rokove dospijeca obveza prema dobavljačima, popuste, kašnjenja i slično.

Od velike važnosti su tehnike kontrole unutar poduzeća. Minimaliziraju greške u poslovanju, sprječavaju prijevare te na taj način i smanjuju troškove poslovanja. Kontrole moraju biti pravovremene i potpune kako bi se zaštitili svi oblici imovine poduzeća. Osim fizičke imovine, kontrolni postupci pridonose neometanom odvijanju poslovnih aktivnosti i na taj način direktno utječu na povećanje djelotvornosti i učinkovitosti.

### *2.3.2. Računovodstveni ciklus proizvodnje*

Uspostavljanje dobrog računovodstvenog informacijskog ciklusa proizvodnje važan je čimbenik unaprjeđenja poslovanja svakog poduzeća. Kvalitetan ciklus proizvodnje omogućava smanjenje troškova, unaprjeđenje kvalitete proizvoda te povećanje učinkovitosti. Proizvodni proces, kako i sam naziv govori, usmjeren je na izradu određenog proizvoda ili u nekim slučajevima na pružanje usluge. U glavne faze ciklusa proizvodnje ubrajamo: planiranje proizvodnje, proizvodne operacije i evidentiranje i analizu troškova.

Proizvodnja je najkompleksniji dio računovodstvenog informacijskog sustava. Pomoću informacija o troškovima (ljudskim i materijalnim) RIS generira različite informacije o proizvodnji. Management donosi odluke o budućnosti proizvodnje temeljem tih informacija. Odlučuje se o uvođenju novog proizvoda, zadržavanju ili odbacivanju postojećeg, reorganizaciji procesa proizvodnje, itd. S gledišta računovodstva razlikujemo proizvodnju po narudžbi i procesnu proizvodnju. Proizvodnju po narudžbi inicira kupac i tu govorimo o pojedinačnoj proizvodnji dok

je procesna proizvodnja serijskog tipa. Pojedinačnu proizvodnju karakterizira kreiranje radnog naloga temeljem kojeg se proizvodi određena količina proizvoda. Obračun troškova po radnom nalogu karakterističan je za građevinarstvo, tekstilnu industriju, brodogradnju i sl. Kod procesne proizvodnje ukupni troškovi se obračunavaju na kraju nekog vremenskog razdoblja, kada je poznata količina proizvedenih proizvoda. Proizvodnja je masovna i kontinuirana, a često je riječ o homogenim proizvodima. Temelji se na planu proizvodnje koji se izvodi iz procjene potražnje. Zbog toga je proizvodni ciklus u uskoj vezi s prodajnim ciklusom. Procesna proizvodnja karakteristična je za proizvodnju šećera, ulja, prehrambene proizvode, automobilsku industriju i slično.<sup>18</sup>

Proizvodni proces započinje tako što dizajneri i inženjeri oblikuju proizvod ili uslugu prema željama/potrebama kupaca. RIS radi procjenu troškova i profitabilnosti proizvoda. Potom se izrađuje dokument specifikacije materijala, u kojem se navode svi potrebni materijali i količine za izradu proizvoda, te lista operacija. Ona sadrži specifikacije rada i sredstava za rad. Sljedeći korak planiranja proizvodnje je izrada plana proizvodnje. Plan proizvodnje izrađuje voditelj proizvodnje na temelju planova prodaje i narudžbenica.

Najčešće korištene metode su:

- MRP II (Manufacturing Resource Planning) – ili sustav planiranja proizvodnih resursa. Ova metoda pokušava uskladiti proizvodnju s planovima prodaje. Potražnja proizvoda u budućnosti se pretpostavlja temeljem čega se određuje količina proizvoda koja će se proizvesti. Proizvodi koji se proizvode ovom metodom obično imaju duži životni vijek. Planovi proizvodnje uglavnom se izrađuju za 12 mjeseci.
- JIT (Just In Time) – sustav koji eliminira zalihe te dostavlja proizvode izravno iz pogona. Pogodan je za proizvode nepredvidive potražnje s kratkim životnim vijekom. Planovi proizvodnje većinom se izrađuju na razdoblje od mjesec dana.

---

<sup>18</sup> ibidem, str. 171

Nadalje, sastavlja se raspored proizvodnje na temelju prethodno spomenute specifikacije materijala i liste operacija. Dokument se šalje u radne centre proizvodnog odjela, a radni nalog se unosi u evidenciju koja služi i kao knjiga troškova proizvodnje.

Zatim se započinje s proizvodnjom. Proizvodni odjel sastavljen je od jednog ili više radnih pogona. Svaki pogon opremljen je sredstvima za rad, a materijali, tj. resursi dopremaju se iz skladišta ili izravno od dobavljača. Pogon ispostavlja zahtjevnicu za materijal, a skladištar ga izdaje zajedno s izdatnicom. Potom se započinje s proizvodnjom na temelju radnog naloga. Ukoliko se proizvod obrađuje u nekoliko pogona, svaki pogon zajedno s predmetom rada šalje i prijenosnicu u sljedeći pogon. Drugi primjerak prijenosnice šalje se u odjel planiranja i pripreme proizvodnje. Nakon prijenosnice iz posljednjeg pogona, zaključuje se pripadajući radni nalog. Gotovi proizvod šalje se u skladište, a skladištar izrađuje skladišnu primku. Svaki radni pogon bilježi radne sate zaposlenika u radni list te se na temelju njega obračunavaju plaće.

Obračunom troškova i praćenjem proizvodnje obično se bavi zaseban odjel unutar računovodstva, a nazivamo ga računovodstvo troškova. Računovodstvo troškova obuhvaća unutrašnje poslovanje poduzeća, poput knjigovodstva proizvodnje i gotovih proizvoda. Ovo računovodstvo zaduženo je za evidenciju, nadzor, analizu i planiranje pojedinih troškova.

Ciklus proizvodnje prati izdavanje brojnih dokumenata te raznih evidencija i izvještaja. Najznačajniji dokumenti, evidencije i izvještaji iz ovog ciklusa su:

- Specifikacija materijala – dokument s podacima o vrstama i količinama materijala, sirovina i ostalog potrebnog za izradu određenog proizvoda.
- Lista operacija – sadrži podatke o radu i sredstvima za rad koja su potrebna za izradu proizvoda.
- Plan proizvodnje – izrađuje se na temelju plana prodaje, narudžbenica te stanja zaliha gotovih proizvoda, a sadrži podatke o količini i dinamici proizvodnje.
- Raspored proizvodnje – sastavlja se na temelju plana proizvodnje, a sadrži detaljne informacije o utrošku materijala i sirovina, rada te sredstava za rad.
- Zahtjevnica – dokument putem kojeg se od skladišta traži isporuka materijala, sirovine ili nečeg drugog što je potrebno za proizvodnju unutar pogona.

- Izdatnica – isprava koju skladištar isporučuje zajedno s izdanim materijalom iz skladišta.
- Radni nalog – služi kao inicijator proizvodnog procesa. Sadrži informacije o vrsti i količini materijala i rada potrebnih za proizvodnju nekog proizvoda.
- Radni list – dokument s podacima o izvršenom radu. Sadrži informacije o zaposleniku, radnom nalogu, broju utrošenih sati, učinku i slično. Služi za utvrđivanje troškova rada po zaposleniku.
- Prijenosnica – služi za evidenciju obavljenih poslova nad predmetom rada u pogonu te se šalje s predmetom u sljedeći pogon.
- Analitička evidencija proizvodnje – detaljna je evidencija s fokusom na obračun troškova proizvodnje.
- Evidencija stanja radnih naloga – služi za evidentiranje otvorenih radnih naloga.
- Analitička evidencija gotovih proizvoda – prikazuje količine, vrijednosna stanja i kretanja svake vrste gotovog proizvoda. Po formi je slična analitičkoj evidenciji materijala i robe.
- Izvještaj o proizvodnji – prikazuje ostvarenu proizvodnju i pripadajuće troškove u određenom vremenskom periodu. Troškovi se razvrstavaju po mjestima i nositeljima troškova.

Kao i kod ostalih ciklusa i ovdje je vrlo značajna interna kontrola. Cilj je spriječiti neodobrenu proizvodnju, nedovoljnu proizvodnju, male ili velike zalihe proizvoda, loše proizvode, ali i krađu zaliha.

### *2.3.3. Računovodstveni ciklus prodaje*

Prodaja proizvoda cilj je svakog proizvodnog poduzeća. Glavni cilj ciklusa prodaje je razmjena proizvoda ili usluga za novac, tj. prodaja. Prikladno oblikovan računovodstveni informacijski ciklus prodaje ima bitnu ulogu u pružanju informacija o pravovremenoj isporuci proizvoda na određenom mjestu i po utvrđenim cijenama. Podaci iz ovog ciklusa omogućavaju predviđanje budućih novčanih tijekova i upravljanje zalihama.

Prodaja proizvoda i prodaja usluga zahtijevaju različite, ali slične funkcije unutar ciklusa. Funkcije u službi prodaje proizvoda uključuju primanje narudžbe kupca, provjeru platne sposobnosti kupca, unos i obradu narudžbe, pripremu proizvoda za otpremu, otpremu proizvoda, naplatu od kupca, primanje i polaganje novčanog primitka, vođenje evidencije o potraživanjima, knjiženje transakcija u glavnu knjigu te pripremu potrebnih financijskih izvješća i drugih outputa. Kod usluga funkcija pripreme i otpreme proizvoda zamijenjena je funkcijom izvršenja naručenih usluga. Za gotovinska plaćanja funkcija vođenja evidencije o potraživanjima je nepotrebna.

Sažeto možemo reći da ciklus prodaje obuhvaća sljedeće glavne faze:

- Unos informacija iz narudžbi – komunikacija s kupcima je jako bitna stavka prodaje. Samoju kupnju obično prethode upiti i odgovaranje na upite od kupaca gdje se informira o proizvodima, uvjetima isporuke, plaćanjima, jamstvima i sl. Kako bi se povećala kvaliteta komunikacije s kupcima te prikupio što veći broj informacija o njima, mnoga poduzeća uvode sustav za upravljanje odnosa s kupcima. Nakon informiranja poduzeće zaprima narudžbu kupca u koju se unose podaci o dobrima ili uslugama. Narudžbenicu može sastavljati ili osoblje ili se izravno zaprima od kupca. Realizaciji narudžbe prethodi utvrđivanje raspoloživosti zaliha te odobrenje odgode plaćanja. Zalihe se utvrđuju uvidom u stanje skladišta.
- Odobravanje odgode plaćanja – je način odobravanja tzv. trgovačkog kredita kupcu. U praksi odobrava se na rok od najviše 60 dana. Ukoliko narudžbu vrši kupac s kojim poduzeće već ima ustaljen poslovni odnos poduzeće odobrava odgođeno plaćanje. Ukoliko se radi o novom kupcu praksa je da poduzeće traži plaćanje unaprijed ili u trenutku isporuke proizvoda.
- Otprema dobara – naručeni proizvodi moraju se iz skladišta otpremiti kupcu. Temeljem podataka iz narudžbenice kreira se otpremnica koja se šalje u skladište kako bi se pripremila roba za isporuku. Skladištar pakira određenu količinu robe koja se prosljeđuje službi otpreme ili prijevozniku. Skladištar također izrađuje otpremnicu u nekoliko primjeraka. Jedan ostaje u skladištu, drugi ide kupcu, treći službi fakturiranja kako bi se izradio račun, a četvrti prijevozniku robe. Kontroliraju se količine robe u skladištu kako bi se po potrebi započela proizvodnja robe.



- Fakturiranje i ažuriranje analitičke evidencije kupaca – uobičajeno se izvodi u računovodstvenoj službi ili u službi prodaje. Temeljem otpremnice koja je stigla iz skladišta, izrađuje se račun koji se većinom šalje poštom. U nekim slučajevima računi se šalju u elektronskom obliku. Ažuriranje analitičke evidencije kupaca obuhvaća evidenciju povećanja potraživanja na temelju izdanih računa i evidenciju smanjenja potraživanja na temelju plaćanja kupaca.<sup>19</sup>
- Naplata – najvažnija aktivnost ciklusa prodaje. Platni odjel ili voditelj računovodstva zaduženi su za naplatu. Vršiti se u gotovinskom ili bezgotovinskom obliku. Gotovinska plaćanja vrše se preko blagajne, a bezgotovinska putem žiro ili deviznog računa. Većina plaćanja vrši se bezgotovinski zbog limita iznosa plaćanja te zbog smanjenja rizika od manipulacija novcem.

Najznačajniji dokumenti, evidencija i izvještaji u ovom ciklusu su:

- Narudžbenica – dokument s informacijama o vrsti i količini proizvoda.
- Obrazac za odobrenje odgode plaćanja – dokument kojim se potvrđuje odobrenje prodaje uz odgodu plaćanja.
- Nalog za otpremu – dokument kojeg zaprima skladištar na temelju kojeg priprema robu za otpremu.
- Otpremnica – dokument kojeg sastavlja skladištar prilikom otpreme robe kupcu.
- Izlazni račun – dokument koji se izdaje kupcu i na temelju kojeg se knjiži potraživanje od kupca.
- Obavijest o odobrenju – interni dokument koji se ispostavlja kod povrata proizvoda ili kod odobrenja popusta.
- Odobrenje za otpis – temelj za knjiženje otpisa nenaplativih potraživanja prema kupcu.
- Saldakonti kupaca – bilježi sve bitne podatke o odnosu s kupcima.
- Knjiga izdanih računa – u nju se unose svi izdani računi. Služi kao porezna evidencija.
- Izvod otvorenih stavaka – šalje se kupcu jednom mjesečno.

---

<sup>19</sup> ibidem, str. 218

- Starosna lista potraživanja od kupaca – izrađuje se prema vremenskom slijedu dospjeća računa s pripadajućim iznosima. Služi kako bi poduzeće poduzelo određene radnje u vezi kašnjenja naplate potraživanja.
- Projekcija dospjeća računa na naplatu – služi kao osnova za projekciju novčanih tokova i nema određeni oblik.

Kontrolni postupci temelje se na kvalitetnom financijskom izvještavanju kako bi se smanjio rizik od prijevара i pogrešaka. Podjela dužnosti najznačajniji je mehanizam kontrole u prodaji. Zaposlenici koji su zaduženi za narudžbenice, otpremu ili fakturiranje nemaju pristup bilo kojem obliku evidencije novčanih primitaka.

#### *2.3.4. Računovodstveni ciklus nagrađivanja ljudskih resursa*

Ljudski faktor temelj je opstanka poduzeća. Zaposlenici ostvaruju zadane ciljeve poduzeća. Zbog toga je bitno pratiti ne samo broj odrađenih sati, već i njihove vještine, znanja i angažman. Glavne faze ciklusa nagrađivanja ljudskih resursa su: formiranje i ažuriranje stalne baze podataka o zaposlenicima, ažuriranje stalne baze podataka o doprinosima, porezima, prirezima i ostalim davanjima iz i na plaće zaposlenika, prikupljanje podataka o radu zaposlenika, obračun plaća i naknada plaća te ažuriranje analitičke evidencije plaća i isplata plaća.

Početnu fazu nagrađivanja ljudskih resursa obilježava prikupljanje podataka o zaposlenicima. Podatke prikuplja odjel za upravljanje ljudskim resursima i kreira bazu podataka o zaposlenicima. Baza podataka sadrži osobne podatke te podatke o poslu, stručnoj spremi, podatke o dokumentima te ostale potrebne informacije. Druga faza obuhvaća ažuriranje stalne baze podataka o porezima, prirezima, doprinosima i ostalim davanjima. Promjene se unose u sustav te automatski utječu na obračun plaća zaposlenih.

Obračun plaća zaposlenika vrši se temeljem sati rada, učinka ili provizije. Najčešći je obračun na temelju sati rada. Informacijski sustav prikuplja podatke o vremenu koje je djelatnik proveo na radnome mjestu. Ovi podaci mogu se prikupiti putem radnih listova koje djelatnici sami ispunjavaju ili magnetnim ili drugim karticama koje se provlače kroz uređaj koji bilježi dolazak i odlazak zaposlenika. U poduzećima u kojima se vrši

nagrađivanje na temelju učinka prati se količina proizvedenih proizvoda ili pruženih usluga u određenom vremenskom razdoblju. Nagrađivanje putem provizije predstavlja oblik nagrađivanja prema učinku, ali je učinak usluga, ne proizvod.

Na temelju prikupljenih podataka o radu djelatnika računovodstvena služba vrši obračun plaća. Mnoga poduzeća imaju bodovnu skalu gdje je svaki bod jednak određenom novčanom iznosu. Svako radno mjesto ima određeni broj bodova koji se množe s novčanom vrijednošću bodova. U obzir se uzimaju i podaci o obavljenom radu. Druga metoda nagrađivanja ima koeficijente za svako radno mjesto koji se množe s utvrđenom osnovicom te se dobije iznos bruto plaće. Što je složenije radno mjesto, koeficijent je veći. Unosom potrebnih podataka, računovodstveni informacijski sustav kreira platne liste s prikazom bruto i neto plaće te davanjima iz i na plaću. Osim plaća poduzeće isplaćuje i naknade troškova zaposlenicima. Tu pripadaju putni troškovi, dnevnice za službena putovanja, troškovi stručnog usavršavanja i sl.<sup>20</sup> Isplata plaća najčešće se vrši isplatom na tekući ili žiro račun, rijetko u gotovini, a davanja iz i na plaću vrše se bezgotovinskim doznakama. Računovodstvo kreira obrasce naloga za prijenos u iznosu neto plaća koji se prosljeđuju organizaciji koja obavlja platni promet na izvršenje. Nalozi sadrže ukupne iznose neto plaća svih zaposlenih koji u pojedinoj banci imaju račune. Bankama se doznačuju iznosi za svakog zaposlenika na temelju čega one isplaćuju sredstva na njihove račune.

Najznačajniji dokumenti ovog ciklusa su:<sup>21</sup>

- Radni list – dokument s podacima o zaposleniku, radnom nalogu, mjestu troška, vrsti rada, satima rada, učinku i drugim sličnim informacijama.
- Kartice radnog vremena – dokument u službi evidentiranja radnih sati zaposlenika.
- Platna lista – dokument s prikazom obračuna plaće za svakog zaposlenika.
- Rekapitulacija platnih listi – zbirna isprava svih platnih listi zaposlenika. Osnova je za knjiženja provedenih obračuna na konta glavne knjige.
- Nalog za prijenos ili isplatu – njime se nalaže nekoj organizaciji da izvrši isplatu s računa poduzeća na navedeni račun.

---

<sup>20</sup> ibidem, str. 244

<sup>21</sup> ibidem, str. 246

- Stalna baza podataka zaposlenika – sadrži sve bitne informacije o zaposlenicima poduzeća.
- Stalna baza podataka o doprinosima, porezima, prirezima i ostalim davanjima iz i na plaće zaposlenika – „evidencija u koju se unose podaci o osnovicama i stopama doprinosa iz i na plaće, osnovicama i stopama poreza i prireza te eventualno ostala davanja iz i na plaće zaposlenika“.<sup>22</sup>
- Različiti izvještaji za poreznu upravu, zavod za mirovinsko i zdravstveno osiguranje i sl. – služe za informiranje državnih tijela o visini obračunatih doprinosa, poreza, prireza i drugih davanja.
- Izvješća za potrebe managementa – razna izvješća prilagođena potrebama managementa.

Kontrolni postupci u ovom ciklusu ponajprije su usredotočeni na eliminaciju zlouporabe radnih mjesta. Dakle cilj je izbjeći plaćanje za neizvršen rad, zapošljavanje nekvalificiranih ili nepouzdanih osoba, plaćanje osobama koje ne rade u poduzeću (fiktivne ili otpuštene), neovlaštene izmjene baze podataka zaposlenih i slično.

### *2.3.5. Računovodstveni ciklus izvještavanja*

Kako bi poduzeće bilo pravovremeno obaviješteno o svim unutarnjim događajima, računovodstvo mora izrađivati razne izvještaje i dokumente. Iz tog razloga govorimo o posljednjem računovodstvenom informacijskom ciklusu, ciklusu izvještavanja.

Glavne faze ciklusa izvještavanja su:<sup>23</sup>

- Ažuriranje glavne knjige kao zbirne evidencije – „glavna knjiga kao zbirna knjigovodstvena evidencija bilježi sintetičke, odnosno zbirne podatke o stanju i kretanju imovine, obveza, kapitala, prihoda i rashoda te omogućuje stjecanje općeg uvida u financijske aspekte poslovanja poduzeća.“<sup>24</sup> Zbog preglednosti i jednostavnosti, analitički podaci o imovini i obvezama evidentiraju se u različitim evidencijama pomoću kojih poduzeće ima uvid u stanje i kretanje imovine i obveza. Modernizacijom poduzeća omogućilo se softversko rješenje koje jednom unesene podatke u analitičku evidenciju, unosi podatke i u glavnu knjigu

---

<sup>22</sup> ibidem, str. 248

<sup>23</sup> ibidem, str. 261

<sup>24</sup> ibidem, str. 264

putem naloga za knjiženje. Ažuriranje glavne knjige po promjenama u analitičkoj evidenciji vrši se dnevno, tjedno ili mjesečno.

- Zaključivanje glavne knjige – obuhvaća nekoliko radnji kako bi se zaokružili računovodstveni postupci te izradila krajnja financijska izvješća. Te radnje nazivamo „predzaključni i zaključni radovi“, a obuhvaćaju: obračun prihoda i rashoda u odgovarajućem vremenskom razdoblju, izradu različitih konačnih obračuna, provođenje inventure, ispravke netočnih knjiženja te izradu bruto bilance.<sup>25</sup>
- Sastavljanje financijskih izvještaja – nakon izrade prethodno spomenutih predzaključnih i zaključnih radova, računovodstvo sastavlja temeljne financijske izvještaje. U temeljne izvještaje ubrajamo: račun dobiti i gubitka (na temelju podataka iz zaključnog lista ili bruto bilance), bilancu (na temelju podataka iz računa dobiti i gubitka), izvještaj o promjeni glavnice (na temelju podataka iz bilance i bruto bilance) te dodatne bilješke kao prilog financijskim izvještajima.<sup>26</sup>
- Izrada managerskih izvješća – ova vrsta izvještaja nije zakonom utvrđena i ovisi o poslovanju samog poduzeća, odnosno o zahtjevima managementa te mogućnostima izrade.

#### **2.4. Regulatorni okvir financijskog izvještavanja**

„Zakonski propisi predstavljaju skup normi koje reguliraju pravila ponašanja poslovnih subjekata.“<sup>27</sup> Postoji veliki broj zakonskih propisa i različito su definirani za profitne i neprofitne organizacije. RIS profitnih poduzeća reguliran je: Zakonom o računovodstvu, Međunarodnim računovodstvenim standardima i poreznim zakonima. U nastavku rada definirat ćemo sastavnice Zakona o računovodstvu, a u sklopu njega osvrnuti se na knjigovodstvene isprave te standarde financijskog izvještavanja.

---

<sup>25</sup> Podjela preuzeta iz: ibidem, str. 266

<sup>26</sup> ibidem, str. 270

<sup>27</sup> I. Mamić Sačer, K. Žager, op. cit., str. 31

#### 2.4.1. Zakon o računovodstvu

Zakon o računovodstvu prvenstveno razvrstava i uređuje računovodstvo poduzetnika, poduzetnike prema veličini, zatim knjigovodstvene isprave i poslovne knjige te ostale povezane izvještaje. Poduzetnike dijelimo na mikro, male, srednje i velike u ovisnosti od pokazatelja u poslovnoj godini.<sup>28</sup> Već smo spomenuli da veličina poduzeća igra veliku ulogu u organizaciji poslovanja poduzeća, od organizacije samog rada do računovodstvenog sustava. Govoreći o računovodstvenim sustavima, Zakon o računovodstvu regulira njihova brojna pitanja. Prema njemu poduzetnik je dužan uredno voditi računovodstvenu dokumentaciju kojom će prikazati uspješnost vlastitog poslovanja. „Računovodstvena dokumentacija obuhvaća osobito knjigovodstvene isprave, kontni plan, poslovne knjige, odvojene i konsolidirane financijske izvještaje te odvojena i konsolidirana godišnja izvješća.“<sup>29</sup> Najbitnije je da je računovodstvena dokumentacija potpuna, točna, razumljiva i provjerljiva stoga je ključno da poduzetnik čuva dokumente od malverzacija, gubitka, oštećenja i slično. Sve poslovne promjene evidentiraju se tijekom cijele kalendarske, odnosno poslovne godine.<sup>30</sup> „Knjigovodstvene isprave odražavaju poslovne događaje koji rezultiraju promjenama stanja imovine, obveza, kapitala te nastankom prihoda i rashoda, odnosno poslovne događaje koji dovode do promjena elemenata financijskih izvještaja.“<sup>31</sup> Knjigovodstvene isprave sastavljaju se na mjestu i u vrijeme nastanka poslovnog događaja. Postoje i isprave koje se izrađuju u računovodstvu. Prilikom vođenja knjigovodstvenih isprava, posebnu pažnju treba obratiti na vjerodostojnost i urednost isprava jer nepravilno uređene isprave rezultiraju netočnim financijskim izvješćima.

Knjigovodstvene isprave moraju sadržavati sve podatke koji su potrebni za unos u poslovne knjige, a to su: <sup>32</sup>

- naziv i broj knjigovodstvene isprave,
- opis sadržaja poslovnog događaja i identifikaciju sudionika poslovnog događaja koja sadržava njihov naziv ili ime i prezime te sjedište ili adresu,
- novčani iznos ili cijenu po mjernoj jedinici s obračunom ukupnog iznosa,

---

<sup>28</sup> *Zakon o računovodstvu*, Narodne Novine br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 27/20, čl. 5. st. 1.

<sup>29</sup> *Zakon o računovodstvu*, Narodne Novine br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 27/20, čl. 7. st. 5.

<sup>30</sup> *Zakon o računovodstvu*, Narodne Novine br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 27/20, čl. 7. st. 11.

<sup>31</sup> R. Zenzerović, op. cit., str. 85

<sup>32</sup> *Zakon o računovodstvu*, Narodne Novine br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 27/20, čl. 8. st. 3.

- datum poslovnog događaja ako nije isti kao datum izdavanja,
- datum izdavanja knjigovodstvene isprave,
- potpis osobe odgovorne za poslovni događaj,
- oznaku konta na kojima će knjigovodstvena isprava biti proknjižena, osim ako se takva oznaka ne kreira automatski primjenom softvera.

Knjigovodstvene isprave potrebno je čuvati, a zakonski je to određeno ovako:<sup>33</sup>

- isplatne liste, analitička evidencija o plaćama za koje se plaćaju obvezni doprinosi – trajno čuvanje,
- isprave na temelju kojih su podaci uneseni u dnevnik i glavnu knjigu – minimalno jedanaest godina,
- isprave na temelju kojih su podaci uneseni u pomoćne knjige – najmanje jedanaest godina.

Najznačajnije knjigovodstvene isprave prikazane su u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Najznačajnije knjigovodstvene isprave

○ izlazni računi	○ skladišna primka	○ interna povratnica	○ proračun (obračun) amortizacije
○ ulazni računi	○ otpremnica	○ prijenosnica	○ isplatne liste
○ obavijesti o knjiženju	○ povratnica dobavljaču	○ radni nalog	○ nalog za knjiženje (temeljnica)
○ blagajnička uplatnica	○ povratnica kupca	○ zapisnik o inventurnom manjku (višku)	
○ blagajnička isplatnica	○ međuskladišnica	○ početno stanje po inventuri	
○ blagajnički dnevnik	○ izdatnica	○ revalorizacija	

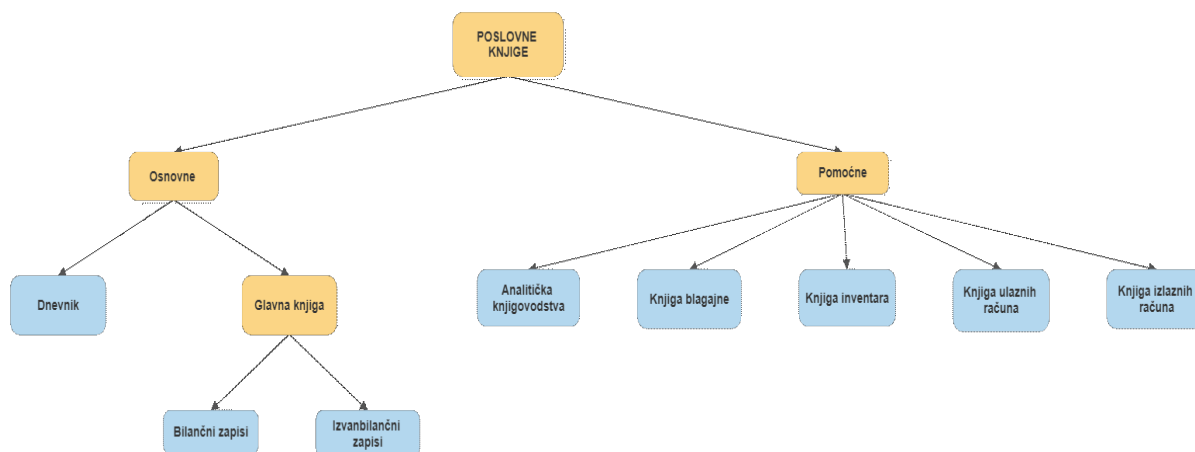
Izvor: samostalna izrada autora prema R. Zenzerović: *Računovodstveni informacijski sustavi*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, 2007., str. 90-92

<sup>33</sup>Zakon o računovodstvu, Narodne Novine br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 27/20, čl. 10. st. 2.

Osim knjigovodstvenih isprava, poduzetnik ima obvezu voditi poslovne knjige. One se vode po sustavu dvojnog knjigovodstva, a sastoje se od dnevnika i glavne knjige te pomoćnih knjiga.<sup>34</sup> Kada spomenemo sustav dvojnog knjigovodstva potrebno je znati sljedeće: svaki poslovni događaj rezultira povećanjem (smanjenjem) elementa financijskog izvještavanja s jedne strane, dok s druge strane rezultira smanjenjem (povećanjem) nekog drugog elementa. Dvojno knjigovodstvo zahtjeva ravnotežu i simetriju. Postoje konta aktive i konta pasive. Prihodi se evidentiraju na potražnoj strani, a rashodi na dugovnoj strani.

U dnevnik se unose knjigovodstvene promjene u određenom izvještajnom razdoblju. Promjene se unose kronološkim redom, a svako knjiženje u dnevnik mora imati redni broj.<sup>35</sup> Na kraju obračunskog razdoblja vrši se zaključak konta gdje se utvrđuje stanje imovine, obveza, kapitala i rezultat poslovanja. Glavna knjiga je „temeljna poslovna knjiga u koju se sustavno upisuju svi poslovni događaji na imovini, obvezama, kapitalu, приходima i rashodima.“<sup>36</sup> Glavna knjiga sastoji se od bilančnih i izvanbilančnih zapisa.<sup>37</sup> Prikaz poslovnih knjiga možemo vidjeti u sljedećem dijagramu.

Slika 2. Prikaz poslovnih knjiga



Izvor: samostalna izrada autora prema R. Zenzerović: *Računovodstveni informacijski sustavi*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, 2007., str. 104

<sup>34</sup> *Zakon o računovodstvu*, Narodne Novine br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 27/20, čl. 2. st. 2

<sup>35</sup> *Zakon o računovodstvu*, Narodne Novine br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 27/20, čl. 12. st. 3. i 4.

<sup>36</sup> R. Zenzerović, op. cit., str. 105

<sup>37</sup> *Zakon o računovodstvu*, Narodne Novine br. 78/15, 120/16, 116/18, 42/20 i 27/20, čl. 12. st. 6.



#### 2.4.2. Standardi financijskog izvještavanja

Računovodstveni informacijski sustav je pod značajnim utjecajem propisa. Prilikom uspostavljanja sustava u poduzeću potrebno je obratiti veliku pažnju na postojeći normativni okvir. „Normativni okvir predstavlja skup pravila, propisa i uputa koje definiraju način organizacije ovog sustava kao i pravila ponašanja računovodstvenih djelatnika“<sup>38</sup> Normativu računovodstva čine računovodstvena načela, računovodstveni standardi i zakonski propisi. O zakonskim propisima govorili smo u prethodnom odjeljku. U nastavku rada osvrnut ćemo se na načela, a detaljnije ćemo govoriti o računovodstvenim standardima.

Računovodstvena načela su temelji prilikom računovodstvenog procesuiranja podataka. Koriste se prilikom izrade i prezentiranja financijskih izvještaja. Sastavni su dio računovodstvenih metoda i postupaka te određuju osnovne karakteristike računovodstvenog sustava. Veliki je broj postojećih načela, a najviše se koriste: načelo nabavne vrijednosti, načelo objektivnosti, načelo dosljednosti, načelo opreznosti, itd.<sup>39</sup>

„Računovodstveni standardi predstavljaju detaljniju razradu pojedinih računovodstvenih načela u pogledu metoda obuhvata, računovodstvenog procesiranja i prezentiranja računovodstvenih informacija.“<sup>40</sup> Razlikujemo nacionalne i međunarodne računovodstvene standarde. Međunarodni standardi financijskog izvještavanja ili skraćeno MSFI te Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (u nastavku HSFI) su standardi koji se primjenjuju u Republici Hrvatskoj. MSFI primjenjuju velika poduzeća te trgovačka društva čije dionice kotiraju na burzi, a HSFI primjenjuju mala i srednja poduzeća.

Međunarodni standardi financijskog izvještavanja obuhvaćaju Međunarodne računovodstvene standarde te njihove dopune i tumačenja te Međunarodne standarde financijskog izvještavanja i njihove dopune i tumačenja. MSFI-eve donosi Odbor za međunarodne računovodstvene standarde ( International Accounting Standards Bord

---

<sup>38</sup> I. Mamić Sačer, K. Žager, op. cit., str. 29

<sup>39</sup> loc. cit.

<sup>40</sup> ibidem, str. 30

– IASB). Prije pristupanja Hrvatske Europskoj uniji, hrvatski poduzetnici koristili su isključivo one MSFI koje je odobrio i objavio Odbor za standarde financijskog izvještavanja (u daljnjem tekstu OSFI) u Narodnim novinama. Nakon pristupa Hrvatske EU, OSFI je prestao odobravati i objavljivati odabrane MSFI-e. Računovodstveni standardi od iznimnog su značaja jer određuju način na koji se pripremaju, priznaju i prezentiraju računovodstvene stavke poslovnog subjekta. U nastavku su prikazani aktualni Međunarodni standardi financijskog izvještavanja i Međunarodni računovodstveni standardi.

Tablica 2. Međunarodni standardi financijskog izvještavanja i Međunarodni računovodstveni standardi

MSFI 1	Prva primjena MSFI
MSFI 2	Plaćanje temeljeno na dionicama
MSFI 3	Poslovna spajanja
MSFI 4	Ugovori o osiguranju
MSFI 5	Dugotrajna imovina namijenjena prodaji i prestanak poslovanja
MSFI 6	Istraživanje i procjena mineralnih resursa
MSFI 7	Financijski instrumenti: objavljivanje
MSFI 8	Poslovni segmenti
MRS 1	Prezentiranje financijskih izvješća
MRS 2	Zalihe
MRS 7	Izvještaj o novčanom toku
MRS 8	Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i pogreške
MRS 10	Događaji nakon izvještajnog razdoblja
MRS 11	Ugovor o izgradnji
MRS 12	Porezi na dobit
MRS 16	Nekretnine, postrojenja i oprema
MRS 17	Najmovi
MRS 18	Prihodi
MRS 19	Primanja zaposlenih
MRS 20	Računovodstvo za državne potpore i objavljivanje državne pomoći
MRS 21	Učinci promjena tečaja stranih valuta
MRS 23	Troškovi posudbe
MRS 24	Objavljivanje povezanih osoba

MRS 26	Računovodstvo i izvještavanje planova mirovinskih primanja
MRS 27	Konsolidirani i pojedinačni financijskih izvještaji
MRS 28	Ulaganja u pridružene poduzetnike
MRS 29	Financijsko izvještavanje u hiperinflacijskim gospodarstvima
MRS 31	Udjeli u zajedničkim pothvatima
MRS 32	Financijski instrumenti – Prezentiranje
MRS 33	Zarade po dionici
MRS 34	Financijsko izvještavanje za razdoblja tijekom godine
MRS 36	Umanjenja imovine
MRS 37	Rezerviranja, nepredvidive obveze i nepredvidiva imovina
MRS 38	Nematerijalna imovina
MRS 39	Financijski instrumenti: priznavanje i mjerenje
MRS 40	Ulaganja u nekretnine
MRS 41	Poljoprivreda

Izvor: samostalna izrada autora prema podacima sa: <https://www.rrif.hr/standardi/>

Zbog problema u primjeni MSFI, 2008.godine osmišljeni su nacionalni standardi izvještavanja pod nazivom Hrvatski standardi financijskog izvještavanja (HSFI). Kao što je već napomenuto, HSFI su u službi malih i srednjih poduzetnika, a kreirani su radi pojednostavljenja procesa sastavljanja i objavljivanja financijskih izvještaja te smanjenja troškova. HSFI utemeljeni su na osnovu MSFI, a uz male promjene su pojednostavljeni. U nastavku su prikazani aktualnu HSFI.

Tablica 3. Hrvatski standardi financijskog izvještavanja

HSFI 1	Financijski izvještaji
HSFI 2	Konsolidirani financijski izvještaji
HSFI 3	Računovodstvene politike, promjene računovodstvenih procjena i pogreške

HSFI 4	Događaji nakon datuma bilance
HSFI 5	Dugotrajna nematerijalna imovina
HSFI 6	Dugotrajna materijalna imovina
HSFI 7	Ulaganja u nekretnine
HSFI 8	Dugotrajna imovina namijenjena prodaji i prestanak poslovanja
HSFI 9	Financijska imovina
HSFI 10	Zalihe
HSFI 11	Potraživanja
HSFI 12	Kapital
HSFI 13	Obveze
HSFI 14	Vremenska razgraničenja
HSFI 15	Prihodi
HSFI 16	Rashodi
HSFI 17	Poljoprivreda

Izvor: samostalna izrada autora prema podacima sa: <https://www.rrif.hr/standardi/>

### 3. PROCES POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Kada je riječ o odlučivanju može se govoriti o odlučivanju u osobnom ili obiteljskom životu ili pak o poslovnom odlučivanju. Dakle, svako odlučivanje koje se ne odnosi na osobni život pojedinca ili obitelji može se nazvati poslovnim odlučivanjem bez obzira da li se taj proces odvija u poduzeću, banci, bolnici, školi ili nekoj drugoj instituciji. Proces donošenja poslovnih odluka jedan je od najvažnijih procesa koji se odvija u bilo kojoj poslovnoj organizaciji te mu stoga treba pridati veliku važnost obzirom da se može zaključiti da se nizom donesenih pojedinačnih odluka u konačnici upravlja samim poduzećem ili organizacijom.

#### 3.1. Osnovni koncepti poslovnog odlučivanja

Poslovno odlučivanje je stalan proces koji od samog donositelja uglavnom iziskuje puno znanja, vremena i priprema za razliku od svakodnevnih životnih odluka koje se donose spontano pa vrlo često i ne primijetimo da odlučujemo.<sup>41</sup> Određeni donositelji odluka odlučuju racionalno i na cijeli proces gledaju logično i sustavno dok određeni, odlučivanje, vide kao ležeran nesustavan proces. Na odnos prema donošenju odluka utječe i važnost same odluke za cjelokupnu organizaciju. Odlukama od najveće važnosti pristupa se sustavno, racionalno i seriozno sa posebnim priprema kako njihov utjecaj na daljnje poslovanje ne bi bio koban.

Menadžeri, odnosno donositelji odluka, u svom se poslovnom odlučivanju mogu ponašati u dva različita modela:

- Model ekonomskog čovjeka - svoju teoriju temelji na činjenici da se menadžer u svom odlučivanju uvijek ponaša potpuno racionalno i uvijek odabire najracionalnije rješenje. On uvijek donosi odluku koja će postići najbolji rezultat za organizaciju uz pretpostavljene uvjete te će uvijek izabrati opciju koja donosi najvišu zaradu uz posjedovanje svih potrebnih informacija za odlučivanje. Za ovaj model odlučivanja najvažnija je racionalnost, a ona može biti subjektivna i objektivna. U slučaju modela ekonomskog čovjeka riječ je o objektivnoj

---

<sup>41</sup> P. Sikavica, T. Hunjak, N. Begičević Ređep, T. Hernaus, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 21

racionalnosti, a temelji se na pretpostavci poznavanja svih relevantnih činjenica i informacija potrebnih za donošenje odluke. Ovaj model obilježavaju: savršeno poznavanje problema, potpuna racionalnost, dostupne i potpune informacije, definirani ciljevi, sposobnost analize i vrednovanja ishoda, dostupnost potrebnih znanja, mogućnost rješavanja strukturiranih problema te mogućnost pronalaženja najboljeg mogućeg rješenja.<sup>42</sup>

- Model administrativnog čovjeka - predstavlja alternativni model donošenja odluka. Menadžeri se ponašaju prema konceptu subjektivne racionalnosti, odnosno odluke ovise o njihovim osobnim kvalitetama i mnogim ograničenjima u samom procesu. Najvažnija obilježja ovog modela su: nedovoljno i nesavršeno poznavanje problema, nejasno definirani ciljevi, ograničene informacije, vremenska ograničenost, nedostatak sredstava, nedostatak znanja, predrasude i osobne preferencije, nedovoljna sposobnost vrednovanja i analize problema, kognitivna ograničenja, traganje za zadovoljavajućim a ne najboljim rješenjem odnosno rješavanje problema na manje idealan način te česti kompromisi u rješavanju problema.

Obzirom da model ekonomskog čovjeka pretpostavlja racionalno odlučivanje u idealnim uvjetima kakvi skoro nigdje i nikada ne postoje poslovno se odlučivanje uglavnom odvija prema modelu administrativnog čovjeka koji se rukovodi subjektivnom racionalnošću i ne inzistira na najboljem mogućem rješenju već za ishod svog odlučivanja bira zadovoljavajuće rješenje.

### **3.2. Stilovi i ciljevi upravljanja**

Kada se radi o stilovima odlučivanja oni se najbolje ogledaju i kroz same stilove vodstva obzirom da se iz načina menadžerskog vodstva može najbolje iščitati kompletan stil organizacije pa samim time i stil poslovnog procesa odlučivanja. Obzirom na stilove vodstva, i stilove odlučivanja možemo podijeliti u dvije glavne skupine, i to autokratski stil odlučivanja i demokratski stil odlučivanja. To su dakako dvije krajnosti u stilovima odlučivanja, a teorija i praksa poznaju i još neke stilove kao

---

<sup>42</sup> ibidem, str. 25

sto su: Vroom-Yettonov stil, odlučan stil, fleksibilan stil, hijerarhijski stil, integrativni i sustavni stil, analitički, konceptualni, direktivni bihevioristički stil odlučivanja. Izbor stila donošenja odluka ovisi o količini informacija koje menadžer posjeduje i broju inačica za rješavanje problema.

Autokratski stil odlučivanja način je odlučivanja kod kojeg jedna osoba ima neograničenu vlast i moć u odlučivanju. Svi ostali zaposleni u organizaciji samo su izvršitelji odluka glavnog menadžera, odnosno direktora ili predsjednika uprave koji odlučuje na taj način. Ovaj je stil odlučivanja opravdan, iako ne i nužno poželjan, ukoliko samo menadžer raspolaže potrebnim znanjima i informacijama koje su potrebne za donošenje odluka. Takvim stilom glavni direktori preuzimaju cjelokupnu odgovornost, ovlast i moć u odlučivanju. Autokratski stil donošenja poslovnih odluka uglavnom daje uspješne rezultate u jednostavnijim organizacijama sa manjim brojem zaposlenih no ako je riječ o većim organizacijama sa preko 500 zaposlenih, isključivanje članova uprave ili srednjeg menadžmenta iz procesa odlučivanja može dovesti u rizik poslovanje cijele organizacije. Dakle problem ovog stila leži u tome što glavni menadžer ili direktor gubi previše vremena na i ponajmanje probleme unutar organizacije a trebao bi se posvetiti upravljanju organizacijom i donošenju samo strateških odluka pa je samim time rješenje za ovaj problem delegiranje ovlaštenja i odgovornosti na niže razine menadžmenta što u konačnici dovodi do demokratiziranja u procesima poslovnog odlučivanja.

Demokratski stil donošenja odluka odlikuje uključivanje kako nižih razina menadžmenta tako i suradnika i ostalih zaposlenika u organizaciji u proces poslovnog odlučivanja. Donositelj odluka u svakom se problemu konzultira sa svojim podređenima koji u manjoj ili većoj mjeri participiraju u donošenju odluka. Demokratski stil poslovnog odlučivanja obilježavaju: postojanje više razina odlučivanja, stvarna moć nižih razina menadžmenta u procesu odlučivanja, poštovanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničenje odluka po vrstama na više i niže razine menadžmenta i slično.<sup>43</sup> U današnjim modernim kompanijama i modernom poslovanju koje podrazumijeva upotrebu visoke tehnologije i uključuje diverzifikaciju i decentralizaciju organizacijske

---

<sup>43</sup> ibidem, str. 48

strukture sam demokratski stil rezultira većim zadovoljstvom zaposlenih što u konačnici dovodi do većeg učinka same organizacije. Danas, uspješnim se menadžerom ne smatra onaj koji odluke donosi sam već onaj koji unutar organizacije uspije osigurati takvu radnu klimu i pozitivan duh u međusobnim odnosima sa podređenima kako bi im omogućio razvijanje samostalnosti i odgovornosti u odlučivanju. Uspješni menadžeri ne donose odluke za svoje podređene već ih uče kako da sami riješe određene probleme u poslovanju.

Postoji još nekolicina, već nabrojenih, stilova ponašanja u procesu poslovnog odlučivanja ali se oni uglavnom razlikuju prema stupnju uključenosti nižih razina menadžmenta u donošenje odluka i kreću se u rasponu između dvije krajnosti, autokratskog i demokratskog stila.

Jasno definirani ciljevi uvelike pomažu u kreiranju kvalitetnijih rješenja te u određivanju informacija potrebnih za donošenje kvalitetne poslovne odluke. Samim time, jasno definirani ciljevi pomažu i kada se želi obrazložiti zašto se određena odluka donosi i posredno doprinose procjeni koliko će se vremena utrošiti na donošenje takve odluke. Poznavanje ciljeva ključno je za kvalitetnu odluku jer se time omogućuje vrednovanje inačica koje se prepoznaju kao moguća rješenja problema odlučivanja. Stoga je za kvalitetno odlučivanje jako važna sposobnost pojedinca da oblikuje kako osobne tako i ciljeve organizacije u kojoj djeluje.<sup>44</sup>

Kod ciljeva poslovnog odlučivanja prepoznamo temeljne ciljeve, one u čijem postizanju donositelj odluke vidi dokaz za korist od pojedine odluke, i podupiruće ciljeve čije je postizanje neophodno za postizanje temeljnih ciljeva. Moderno poslovno okruženje iziskuje od menadžmenta da izradi jasan popis ciljeva unutar organizacije koje je potrebno provjeravati pri donošenju poslovnih odluka kako bi se minimalizirao njihov negativan učinak.

---

<sup>44</sup> ibidem, str. 189



### 3.3. Sudionici poslovnog odlučivanja

U procesima poslovnog odlučivanja uglavnom sudjeluje više čimbenika od kojih je najvažniji menadžment poduzeća. Međutim sudionici, kako iz interne okoline, također mogu biti i iz eksterne okoline poduzeća. Pod sudionicima iz interne okoline poduzeća podrazumijevaju se različite razine menadžmenta koje u slučaju demokratskog stila sudjeluju u kreiranju i donošenju poslovnih odluka. Tako poznajemo vrhovni menadžment koji donosi strateške odluke u organizaciji, definira ciljeve i misiju poduzeća te donosi najvažnije organizacijske odluke. Srednji menadžment definira odnose između organizacije i okruženja, zadužen je za diferencijaciju i integracijsko te institucijsko odlučivanje. Niža razina menadžmenta donosi svakodnevne operative poslovne odluke koje su uglavnom rutinske i uvjetovane svakodnevnim aktivnostima unutar poduzeća. Između unutarnjih sudionika u procesu donošenja odluka postoji horizontalna i vertikalna povezanost. Horizontalna povezanost odluka odnosi se na one koje se donose na istoj razini menadžmenta i međusobno su uvjetovane. Na primjer, ukoliko se donese odluka o povećanju proizvodnje, automatski ista razina menadžmenta mora donijeti i odluku o povećanju nabave inputa proizvodnje ali i prodajni menadžment istovremeno mora donijeti odluku o pronalasku dodatnih tržišta za plasman dodatno proizvedenih proizvoda. Vertikalna povezanost odluka odnosi se na odluke donošene na različitim razinama menadžmenta. Niti jedna odluka u organizaciji nije nezavisna od druge. Svaka razina menadžmenta donosi manje ili više važne odluke, a na kvalitetu istih utječe postignuta razina optimalnog odnosa između odluka koje su različite po važnosti. U hijerarhiji odlučivanja postoje i različiti interesi, krenuvši od vlasnika preko menadžmenta do izvršnih radnika, a svaki interesi bi trebali biti zadovoljeni. Dobra koordinacija između razina odlučivanja omogućuje jasno definiranu raspodjelu ovlasti, a samim time olakšava i poboljšava odlučivanje menadžmenta.

Sudionici iz eksterne okoline jesu svi oni koji direktno ili indirektno utječu na donošenje odluka a samo poduzeće na te čimbenike uglavnom nema mogućnost utjecati. Dijeli se na opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu. Sudionici iz socijalne okoline na koje samo poduzeće ne može utjecati još se nazivaju i snagama, a jesu: političko - pravni okvir, ekonomska okolina, socijalno - kulturni i tehnološki okvir.

Političko - pravni okvir jest regulacija društvenih i ekonomskih odnosa unutar određenog političkog sustava u kojem poduzeće posluje i na njih nema nikakvu mogućnost utjecaja. Ekonomska okolina temeljni je okvir djelovanja poduzeća. Najvažniji čimbenici tog okvira jesu: inflacija, kamatna stopa, ponuda i potražnja te oskudnost potrebnih resursa. Socijalno - kulturni okvir definiran je pravilima ponašanja, društvenim vrijednostima, normama i demografskim obilježjima stanovništva zemlje u kojoj poduzeće obavlja svoje poslovanje. Tehnološki okvir predstavlja sveukupna tehnološka dostignuća i razinu znanja koja je dostignuta.

Sudionici u procesima poslovnog odlučivanja iz poslovne okoline poduzeća nalaze se u neposrednoj blizini i menadžment je u stalnoj svakodnevnoj komunikaciji s istima te je prikupljanje i obrada informacija samim time olakšana. Ovdje spadaju: kupci, konkurenti, dobavljači, regulatori, dioničari i kreditori. Kupci su osobe ili organizacije koje kupuju i konzumiraju proizvode ili usluge poduzeća, važan su sudionik jer daju povratnu informaciju o proizvodu ili usluzi te na temelju toga menadžment donosi odluke o daljnjim unaprjeđenjima ili poboljšanjima proizvoda ili usluga. Konkurenti jesu srodna poduzeća koja se bave proizvodnjom jednakih ili srodnih proizvoda ili pružanja usluga, menadžment mora pratiti konkurenciju te na temelju toga donositi odluke o ponašanju na tržištu. Dobavljači su pojedinci ili organizacije koje dobavljaju resurse potrebne poduzeću. Regulatori su vladine agencije koje utječu na način poslovanja i politiku poslovanja poduzeća. Dioničari predstavljaju najvažniji dio poslovne okoline jer sve više žele aktivno sudjelovati u vođenju i poslovanju poduzeća a samim time i donošenju odluka. Kreditori jesu sudionici koji svojim djelovanjem utječu na ostvarivanje zadanih ciljeva u vidu financijske potpore poduzeću. Kod izbora kreditora treba povesti računa obzirom na različite uvjete koje nude u vidu visine kamatne stope što uvelike može utjecati na poslovanje.

### **3.4. Uloga nefinancijskih informacija u poslovnom odlučivanju**

Dostupnost informacija ponajviše je ograničenje u procesu donošenja poslovnih odluka. Sva su poduzeća u interakciji s okolinom i razmjenjuju informacije koje također neprestano kolaju i poduzećem između zaposlenika te se kreću i horizontalno i vertikalno unutar istog. Informacije se prikupljaju iz eksterne i interne okoline poduzeća, obrađuju se te se na temelju obrađenih informacija donose poslovne odluke. Informacija kao nefinancijski resurs ima specifične karakteristike pa se s toga za različite odluke koriste i raznovrsne informacije koje moraju biti točne, pravodobne i moraju omogućiti poduzimanje svrsishodne akcije. Obzirom da u suvremenoj ekonomiji proizvodnja uz pomoć informacija postaje energetski i materijalno sve manje a upravljački sve više intenzivna, informacija se tretira i kao ekonomski resurs. Informacija se može prenositi velikom brzinom, a njenom se obradom stvara novo znanje. Znanjem se smatra tek onda kada je obrađena i dovoljno strukturirana da se njenom upravom može riješiti određeni problem u nekom dijelu poslovanja. Temeljne karakteristike informacija u donošenju poslovnih odluka jesu: informacija je neiscrpan resurs, trošenje ne uništava sadržaj informacije, informacija se može istodobno višestruko koristiti od različitih potrošača, tijekom korištenja vrijednost informacije se ne smanjuje, uporabna vrijednost povećava se trošenjem informacije, korištenje informacija ne troši mnogo energije, korištenje informacija ne djeluje štetno na okolinu i okoliš, ljudska sposobnost predstavlja jedino ograničenje pri korištenju informacija.

Racionalno poslovno odlučivanje nije moguće ukoliko menadžment ne posjeduje pravodobne i odgovarajuće informacije. Kao i svaki drugi materijalni ili financijski resurs, tako i informacija ima svoju cijenu a donositelj odluke mora procijeniti da li je ista korisna u odnosu na cijenu koju je za nju potrebno platiti. Vrijednost informacije može se procijeniti i u odnosu na poteškoće na koje menadžer nailazi prikupljajući ju. Svaki donositelj odluka suočava se sa potrebnom količinom informacija potrebnih za proces odlučivanja te njihovom vrijednošću i cijenom. U slučaju kada je određena informacija preskupa i izvan financijskog plana, donositelj odluka može odlučiti bez posjedovanja iste ili pak pričekati neko vrijeme da cijena informacije padne. Srž poslovnog odlučivanja očituje se u obuhvaćanju kompletnog procesa koji se odvija u poslovanju poduzeća, pri čemu se polazi od unaprjeđenja postupaka i kreiranja

strategije koja će biti bolja od prethodne. Da bi menadžment kontinuirano donosio ispravne odluke mora posjedovati bazu informacija koja mu je neophodna za donošenje odluka određene kategorije. Donošenje odluka najteži je i najsloženiji proces unutar poduzeća, a time ga čini kompleksna okolina s kojom se menadžeri suočavaju. Informacija koja predstavlja znanje o određenoj problematici najvažniji je i najvrjedniji resurs organizacije.

Kvaliteta poslovnih procesa uvelike je uvjetovana funkcijom upravljanja i procesom donošenja odluka čime upravlja menadžment poduzeća. Kako bi isti mogao prikupljati, planirati i alocirati potrebne resurse, organizirati poslovanje, donositi odluke, poboljšati kvalitetu poslovnih procesa i neprestano ih usavršavati, pravovremeno reagirati na promjene u okolini te provoditi politike poduzeća i odluke temeljene na strategiji, neophodno je uspostaviti adekvatan informacijski sustav. Suvremeni informacijski sustavi moraju biti orijentirani ka prikupljanju i obradi informacija nužnih prvenstveno za donošenje poslovnih odluka. Također, informacijski ih sustav mora dokumentirati kako bi bile dostupne korisnicima. Da bi se ograničenost informacija svela na minimum prilikom odlučivanja, javlja se potreba za stvaranjem adekvatnog informacijskog sustava i odgovarajuće poslovne inteligencije koji će unaprijediti i usavršiti kvalitetu donesenih odluka na svim razinama poslovanja bilo da se radi o odabiru novog dobavljača, proizvodnji, implementaciji nove tehnologije ili odlukama od strateške važnosti.

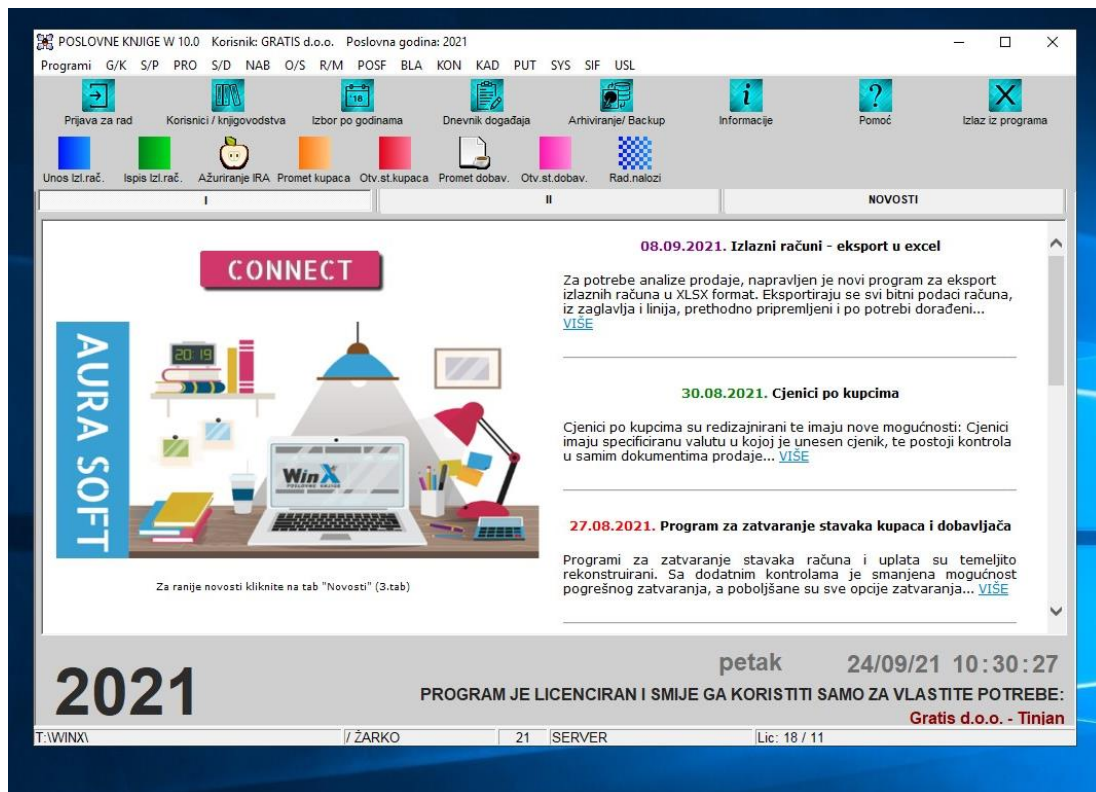
#### **4. KORIŠTENJE INFORMACIJA U DONOŠENJU POSLOVNIH ODLUKA U PODUZEĆU „X D.O.O.“**

X d.o.o. ( u nastavku teksta X) je trgovina na veliko i malo. Njen prodajni asortiman uključuje građevinski materijal, proizvode od drva, keramiku i sanitarije, boje i žbuke i ostalo. Trgovačka kuća otvorena je 1991. godine u Istri, a osnovao ju je trenutačni vlasnik i direktor. Kako je trgovina imala mnogo kupaca koji su dolazili iz Rovinja i okolice, a prilike su bile povoljne zbog vrlo male konkurencije u Rovinju, X se širi van sjedišta. Nakon 5 godina poslovanja jedne trgovine, vlasnik se odlučuje na otvaranje još jedne trgovine. Trgovina je u početku bila u najmu kako bi se utvrdila isplativost. Nakon 4 godine utvrđeno je zadovoljavajuće poslovanje te su prikupljena dovoljna sredstva kako bi se kupilo zemljište i izgradila zgrada. Iz tog razloga trgovina u Rovinju je premještena na veću lokaciju, od 10.000m<sup>2</sup>, koja posluje i danas.

Usmenom komunikacijom s direktorom komercijale i ujedno sinom direktora i vlasnika tvrtke, dobila sam neke informacije o samome poslovanju tvrtke. Kako bi se pratile zalihe robe i poslovanje poduzeća, tvrtka od početka koristi program Poslovne knjige WinX, u suradnji s poduzećem AuraSoft iz Pazina. Program omogućava unos dokumenata u program te trenutačno ili naknadno knjiženje, spremanje ulaznih i izlaznih računa te prijenos podataka u saldakonta partnera, robno-materijalno knjigovodstvo, porezne evidencije i glavnu knjigu. Radi osiguranja podataka te sprječavanje malverzacija, program izrađuje sigurnosne kopije te omogućava pristup podacima samo određenim korisnicima. Svi podaci iz prethodnih poslovnih godina sačuvani su u programu. Popis zaposlenika te obračun plaća također se vrši pomoću spomenutog programa. Nakon otvaranja druge trgovine, tvrtka je poslovala pomoću tri različita servera na kojima su se pohranjivali podaci. Dva servera su služila za trgovine, a jedan za skladište. Kako je to uzrokovalo probleme u poslovanju i praćenju zaliha, svi serveri su umreženi i spojeni u jedan. U početku su zaposlenici nailazili na probleme zbog promjena, no nakon izvjesnog perioda sustav je proradio.

U nastavku prikazana je slika WinX programa koji se koristi u poduzeću.

Slika 3. WinX program



Izvor: osobna arhiva tvrtke

Sustav prati stanje zaliha, a kada zalihe padnu ispod određene razine obavještava o potrebi za narudžbom. Dobavljači tvrtke većinom su lokalni, cijene su malo veće nego kod konkurencije, no tvrtka naglašava želju za poslovanjem s lokalnim poduzećima. Ukoliko lokalni dobavljači nemaju u ponudi potrebne materijale i/ili proizvode onda se dobavlja van granica Istre. Najčešće je riječ o dobavljačima iz Zagreba, Slovenije te Italije. U posljednje vrijeme X nailazi na probleme s održavanjem zaliha te ispunjavanjem rokova isporuke. Korijen problema je kašnjenje isporuke dobavljača zbog situacije s Covid-om. Veliki problem je porast nabavnih cijena zbog kojih se moraju povisiti i prodajne cijene. Događaju se i situacije u kojima određeni dobavljači s kojima s redovno posluje nemaju proizvod koji je inače u stalnom asortimanu. Kao primjer navodi se cigla Wienerberger. Dobavljač nije imao materijal tri tjedna te je X odlučio potražiti ciglu od drugog dobavljača. Najveći problem dolazi kod opskrbe gradilišta. Naime dolazi do poteškoća ukoliko se započne gradnja s materijalima jednog dobavljača, a mora nastaviti s drugim.

Sva oprema tvrtke prati se također pomoću programa WinX. Tvrtka ima nekoliko dostavnih vozila te viljuškara. Prati se amortizacija te kvarovi na vozilima, a ukoliko na godišnjoj razini dolazi do kvarova u iznosima preko 5000€, vozilo se prodaje i kupuje novo. Dostava materijala se vrši u cijeloj Istri zbog potražnje za istom i ne naplaćuje se, ali je uračunata u maržu materijala.

Kada naručena roba ulazi u skladište X-a, radi se primka, roba se broji i ulazi na stanje. Prilikom prodaje, odnosno izlaza iz skladišta, izrađuju se otpremnice, a 2-3 puta mjesečno izrađuju se računi za svakog kupca. Kontrole se vrše svaki dan, pregledaju se otpremnice i računi te prebrojava novac. Ponekad dolazi do pogrešnog zaduživanja robe i u tom slučaju pregledaju se sve otpremnice od tog dana. Kontrola se provodi i u odjelu za prodaju i u odjelu za isporuku. Nedavno se dogodio problem s manjkom novca u blagajni. Na kraju dana je redovitom kontrolom uočen manjak novca u odnosu na izdane račune. Iz tog razloga su se svi računi ponovno prekontrolirali, a zaposlenici koji rade na blagajnama su ispitani. Zaključilo se da je došlo do greške prilikom vraćanja ostatka novca kupcu. Kupac je kontaktiran te je problem riješen. Inventura robe vrši se jednom godišnje, na kraju poslovne godine, gdje se šalje upit u stanje zaliha u knjigovodstvo, a roba se ručno broji te uspoređuje sa stanjem. Rezultat se unosi u program WinX. Često se događa da fali robe na stanju, ali uvijek se pronade gdje je došlo do pogreške. Nadalje, zbog otkaza radnika u posljednje vrijeme, poduzeće je bilo primorano tražiti novu radnu snagu putem oglasa na vlastitoj web stranici i službene Facebook stranice.

Iz priloženog možemo zaključiti da je i ovo poduzeće suočeno s brojnim preprekama u svome poslovanju iako se ne radi o velikom poduzeću. Računovodstveni informacijski sustav pruža dosta informacija i olakšava svakodnevno poslovanje. Isto tako omogućava dovoljnu razinu unutarnje i vanjske kontrole za ovo poduzeće kako bi poslovanje bilo uspješno.

## 5. ZAKLJUČAK

Računovodstveni informacijski sustavi neizmjereno utječu na svakodnevno poslovanje poduzeća. Velike promjene dogodile su se implementacijom informatičke tehnologije unutar računovodstva. Informatička tehnologija u računovodstvu okružuje nas svuda, od najjednostavnijih kupovnih transakcija do izrade financijskih izvještaja u poduzećima. Računovodstveni informacijski sustavi dio su informacijskih sustava, a služe kako bi se olakšali svakodnevni poslovni zadaci u poduzeću. RIS najviše utječe na ljudski faktor jer upravo se ljudima pruža najveća olakšica uvođenjem informatičke tehnologije. Svaki informacijski sustav obilježavaju ulazni podaci koji se obrađuju i pretvaraju u neki oblik izlaznih podataka. U našem primjeru ulazni podaci su sirovine koje se koriste u izradi gotovih proizvoda.

Na organizaciju poduzeća utječu vanjski i unutarnji čimbenici, a njegov uspjeh ovisi o uspješnosti uspostave organizacije. Računovodstveni informacijski sustav se sastoji od pet podsustava ili ciklusa (ciklusa nabave, proizvodnje, prodaje, nagrađivanja ljudskih resursa, izvještavanja) od kojih svaki igra bitnu ulogu u sveukupnom poslovanju. Iako je svaki podsustav samostalno uspostavljen, neizbježna je suradnja i komunikacija između njih. Problemi u jednom podsustavu izravno utječu na rad drugih podsustava, a time i na sveukupno poslovanje.

Događaji unutar poduzeća, kao i oni u njegovoj neposrednoj okolini, utječu na sve poslovne odluke managementa. Svaka odluka mora biti dobro promišljena kako ne bi dovela do katastrofalnih posljedica za poduzeće. Tri razine managementa razmatraju brojne odluke, svaki na vlastitoj razini, a prilikom odlučivanja moraju uzeti u obzir sve prilike u državi i na tržištu. Tu se misli na ekonomske, političke, socijalne prilike itd.

Primjer poduzeća koje koristi razne informacije u poslovnom odlučivanju je X d.o.o. Poduzeće mora u svakom ciklusu rada obraćati pažnju na prilike i neprilike te na osnovu njih donositi odluke kako bi se poboljšali prihodi te održao ugled poduzeća.



## 6. LITERATURA

### Knjige

- Z. Babić, *Modeli i metode poslovnog odlučivanja*, Split, Sveučilište u Splitu, 2011.
- G.H. Bodnar, W. S. Hopwood, *Accounting Information Systems*, New Jersey, Prentice Hall, 1993.
- D. Gulin, S. Janković, I. Dražić Lutilsky, H. Perčević, M. Peršić, V. Vašiček, *Upravljačko računovodstvo*, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2011.
- I. Mamić Sačer, K. Žager, *Računovodstveni informacijski sustavi*, Zagreb, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2008.
- P. Sikavica, T. Hunjak, N. Begičević ređep, T. Hernaus, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
- R. Zenzerović, *Računovodstveni informacijski sustavi*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, 2007
- J. L. Zimmerman, *Accounting for Decision Making and Control*, USA, University of Rochester, 1947.
- J. W. Wilkinson, *Accounting Information Systems: Essential Concepts and Applications*, USA, Arizona State University, 1993.

### Ostalo

- Međunarodni računovodstveni standardi, dostupno na: <https://www.rrif.hr/standardi/>
- Službena stranica poduzeća X d.o.o.
- *Zakon o računovodstvu*, Narodne Novine br. 78/2015, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_07\\_78\\_1493.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_07_78_1493.html)
- Zagrebačka burza, dostupno na: <https://zse.hr/>

## 7. SAŽETAK

Računovodstveni sustavi predstavljaju implementacijski dio sveukupnog informacijskog sustava poduzeća. Najveći broj informacija potrebnih u procesu poslovnog odlučivanja nastaje u ovom sustavu. Ukoliko poslovne sustave promatramo s obzirom na gotovi proizvod i uzimamo u obzir informacije potrebne za proizvodni proces, zaključujemo da je računovodstveni informacijski sustav, sustav koji je usmjeren na poslovni proces kreiranja informacija. Računovodstveni informacijski sustav omogućava poduzeću pojednostavljeno prikupljanje i obradu svih financijskih i nefinancijskih informacija bez kojih danas poslovanje nije moguće.

Cilj ovog rada je analizirati obilježja računovodstvenih informacijskih sustava i prikazati na koji način su ona povezana s poslovnim odlučivanjem. Na kraju rada prikazan je primjer poslovnih odluka poduzeća Ledo koje se temelje na raznim informacijama iz njegovog poslovnog okruženja, a to je suštinski i tema ovog rada. Svrha rada je spoznati važnosti računovodstvenih informacijskih sustava u poslovanju današnjih poduzeća te razumijevanje procesa donošenja odluka koje se na njima temelje.

**Ključne riječi:** računovodstvo, informacijski sustavi, organizacija, poslovno odlučivanje, informacije

## 8. SUMMARY

Accounting information systems are an implementation part of the overall information system of the company. Most of the information needed in the business decision – making process is generated in this system. If we look at business systems in regard to the finished product and take into consideration the information needed for the production process, we conclude that the accounting information system is a system focused in the business process of creating information. The accounting information system enables the company to simplify the collection and processing of all financial and non-financial information without which the business today would not be possible.

The aim of this paper is to analyse the characteristics of accounting information system and show how they are related to business decision making. At the end of the paper, an example of business decisions of the company Ledo is presented, which are based on various information from its business environment, and that is essentially the topic of this paper. The purpose of this paper is to understand the importance of accounting information systems in the business of today's companies and to understand the decision- making proces based on them.

**Key words:** accounting, information systems, organization, business decision making, information